



Klient :

Lubuski Urząd Wojewódzki

Sektor :

Publiczny

Problem :

Potrzeba wdrożenia nowych rozwiązań zarządczych.

Rozwiązanie :

Corporate Performance Management

Korzyści :

Szybki dostęp do informacji zarządczej



System Zarządzania Strategicznego w Urzędzie Wojewódzkim

Geneza i historia projektu

Lubuski Urząd Wojewódzki jest jednostką administracji rządowej. Zatrudnia około 400 pracowników, koordynuje pracę kilkudziesięciu jednostek państwowych i realizuje cele i zadania państwa polskiego na obszarze zamieszkałym przez około 1 mln mieszkańców. Pod względem wielkości Urząd można porównać do firmy średniej wielkości, natomiast zakres i złożoność zadań przypomina dużą firmę. Kierownictwo Urzędu obserwując ewolucję metod zarządzania w sektorze publicznym w krajach UE poszukiwało nowych rozwiązań zarządczych.

Na przełomie roku 2003 i 2004 władze Urzędu wspólnie z firmą SAS Institute Sp. z o.o. zrealizowały pierwsze w Polsce wdrożenie systemu informacji zarządczej, opartego na metodzie zrównoważonej karty wyników. System wspiera wojewodę oraz dyrektora generalnego w procesie zarządzania jednostką administracji rządowej na poziomie strategicznym i operacyjnym.

W okresie kilku miesięcy współpracy wykonano następujące prace analityczne i projektowe:

- ❖ Przeprowadzono analizę struktury organizacyjnej Urzędu, dokumentów strategicznych oraz przepływu informacji zarządczej w Urzędzie.
- ❖ Sprecyzowano Misję i Wizję Urzędu.
- ❖ Ustalono Perspektywy dla Kart Wyników.
- ❖ Zbudowano Mapę Strategii Urzędu.
- ❖ Zdefiniowano kilkaset wskaźników oceny województwa i Urzędu powiązanych z perspektywami, celami strategicznymi i zadaniami operacyjnymi.
- ❖ Zbudowano Drzewo Kart Wyników.

Wyniki prac analitycznych stanowiły podstawę prac związanych z projektem informatycznym. W ramach projektu wdrożono rozwiązanie informatyczne SAS Corporate Performance Management, zapewniające funkcjonowanie systemu Kart Wyników. Wykonane w związku z tym prace objęły:

- ❖ Przeprowadzenie analizy systemów informatycznych i innych źródeł danych dostępnych w Urzędzie,
- ❖ Zbudowanie Centralnego Repozytorium Informacji Zarządczej,
- ❖ Opracowanie zautomatyzowanych procesów ekstrakcji, transformacji i ładowania danych,
- ❖ Opracowanie mechanizmów ręcznego wprowadzania do systemu danych niedostępnych w formie elektronicznej,
- ❖ Uruchomienie modułu analitycznego obliczającego wartości kluczowych miar wyników.
- ❖ Wdrożenie systemu wizualizacji i zarządzania kartami wyników,
- ❖ Uruchomienie systemu generowania i dystrybucji raportów zarządczych.

W ramach projektu pracownicy Urzędu przebyli cykl szkoleń specjalistycznych w zakresie zarządzania strategicznego w administracji publicznej, metodologii zrównoważonej karty wyników oraz obsługi administracji i możliwości rozbudowy systemu SAS.

System zarządzania strategicznego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego

Metodologia Zrównoważonej Karty Wyników dla sektora prywatnego przedstawia cztery różne punkty widzenia na działalność firmy, zwane perspektywami:

perspektywę finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz perspektywę wiedzy i rozwoju. Ten standard nie odpowiada w pełni specyfice organizacji non-profit, w tym jednostkom administracji rządowej. W przypadku Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego zespół projektowy zdecydował o przyjęciu trzech perspektyw, uwzględniających jego specyfikę: Państwa, Obywateli i Urzędu.

Perspektywy wyróżniono ze względu na kryteria, jakimi kierują się oceniając Urząd:

1. Rząd RP - jako władza zwierzchnia i odbiorca usług;
2. Klienci Urzędu (mieszkańcy lub firmy) - jako odbiorca usług;
3. Sam Urząd - jako jednostka administracji rządowej dokonująca samooceny w celu doskonalenia stylu zarządzania.

Opracowana w ramach projektu mapa strategii Urzędu, zgodnie z metodologią balanced scorecard, zawarła cele strategiczne Urzędu pogrupowane w ramach perspektyw. Kluczową strategicznie sprawą dla Urzędu jest "budowa pozytywnego wizerunku publicznego Urzędu i Wojewody", na który składa się racjonalne gospodarowanie środkami publicznymi, podnoszenie poziomu usług dla klientów, itd. Pozytywny wizerunek Urzędu buduje autorytet państwa i zaufanie mieszkańców regionu do państwa polskiego.

Zbudowany system kart wyników objął szeroki zakres zagadnień strategicznych: gospodarkę, pomoc społeczną, fundusze strukturalne, mieszkańców, działalność wojewody, finanse, pracowników, sprawy obywatelskie, zarządzanie Urzędem, itd. Zaprojektowany w ramach projektu system Kart Wyników, obok tematyki związanej z zarządzaniem strategicznym Urzędem, uwzględnił także obszary zarządzania

operacyjnego - dla przykładu operacyjne zarządzanie mandatami to z punktu widzenia Urzędu jedno z istotnych zadań. Dochody z mandatów, które Urząd Wojewódzki odprowadza do budżetu państwa, są znaczącym źródłem dochodów i Urząd jest zobowiązany zapewnić maksymalną ich ścigalność. Zespół SAS Institute pomógł rozwiązać tę kwestię.

Od strony użytkowej rozwiązanie SAS Corporate Performance Management, wykorzystane w projekcie, składa się z dwu części o różnym przeznaczeniu: projektowej (dla informatyków i analityków) i użytkowej (dla biznesowych odbiorców informacji), działającej w środowisku przeglądarki internetowej. Do systemu można w razie potrzeby dołączać kolejne źródła informacji.

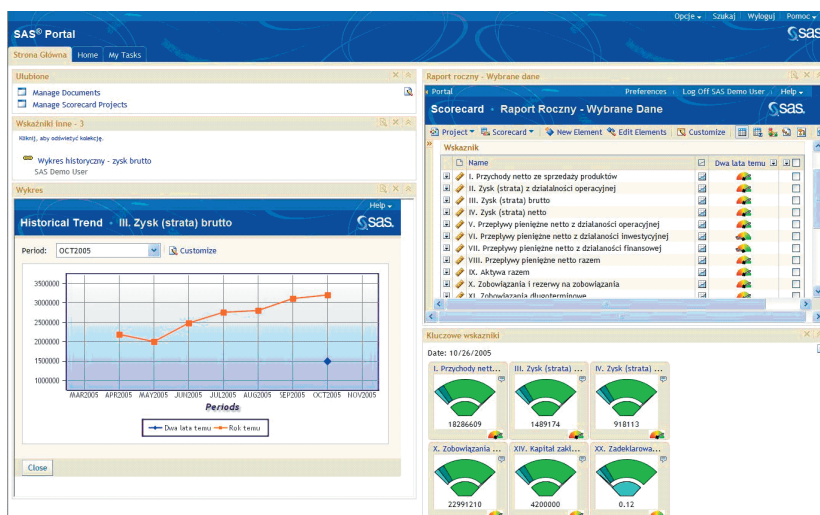
Uzyskane efekty

Oceniając wdrożenie systemu zarządzania strategicznego w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim warto zwrócić uwagę na kilka istotnych aspektów. Projektując karty wyników uwzględniono różne potrzeby informacyjne dwóch ośrodków władzy - wojewody (jako decydenta politycznego) i dyrektora generalnego (jako menedżera). Dostosowano perspektywy kart wyników do specyfiki sektora publicznego. W dużym zakresie zautomatyzowano pobieranie danych ze źródeł informacji, dla pozostałych

źródeł tworząc elastyczną strukturę informatyczną pozwalającą także na ręczne wpisywanie danych. Udowodniono, że w jednym systemie można wykorzystać metodę zrównoważonej karty wyników równocześnie dla potrzeb zarządzania strategicznego, jak i zarządzania operacyjnego.

Józefa Radlicka, dyrektor Biura Dyrektora Generalnego Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego, uważa, iż "system kart wyników (Corporate Performance Management) to dla nas przede wszystkim szybki dostęp do informacji zarządczej. Ponieważ wszystkie dane są przechowywane w formie elektronicznej nie tracimy czasu na przeglądanie papierowych sprawozdań. Jako pracownicy cenimy sobie wykorzystanie nowoczesnej technologii". Zwraca też uwagę na fakt, że "mimo złożoności i specyfiki Projektu sposób pracy firmy SAS nie zakłócił bieżącej działalności Urzędu. Oceniamy, że współpraca z SAS Institute przebiegała efektywnie".

Również SAS Institute Polska wysoko ocenia kompetencje merytoryczne i sprawną współpracę z Lubuskim Urzędem Wojewódzkim. Dzięki temu szerokie doświadczenia firmy z sektora komercyjnego udało się przekuć na wdrożony z sukcesem pierwszy w Polsce system zarządzania strategicznego w administracji rządowej.



SAS Polska
 ul. Gdańska 27/31
 01-633 Warszawa
 tel. +48 22 560 46 00 do 02
 fax. +48 22 560 46 04



www.sas.com/poland