

## **WDROŻENIE INNOWACJI W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA I TRANSFER WIEDZY POWIATÓW MAŁOPOLSKI-PROJEKT**

### **Uzasadnienie potrzeby realizacji Projektu**

Po długiej analizie potrzeb gospodarki Małopolski oraz wymagań jakie ona musi spełniać po przystąpieniu Polski do UE doszliśmy do wniosku, że musi nastąpić gruntowa przebudowa systemu zarządzania we wszystkich instytucjach zarówno urzędach administracji samorządowej oraz podległych im jednostkach takich jak szkoły, szpitale, policji itp. oraz organizacjach gospodarczych a szczególnie MŚP, które borykają się z poważnymi problemami wynikającymi z trudnościami dostosowania się do nowych wymagań formalno-prawnych, które wprowadzone na mocy ustaw, rozporządzeń i zarządzeń obowiązują w sposób obligatoryjny i fakultatywny.

Z drugiej strony w województwie małopolskim od 2000 r. realizowana jest Strategia Województwa Małopolski, przyjęta uchwałą nr XXIII/250/2000 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 28 sierpnia 2000 r.

Trzecim bardzo istotnym powodem wyboru tematu projektu była konieczność kontynuacji rozpoczętego w 1997 r. przez Małopolską Radę Regionalną Małopolskiego Programu Promocji Jakości, który był realizacją Programu Promocji Jakości Ministerstwa Gospodarki na terenie Małopolski.

Po reformie administracji w Polsce i powstaniu nowych województw Małopolski Program Promocji Jakości został przyjęty uchwałą nr IX/83/99 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 28 czerwca 1999. Program ten był realizowany w latach 1999-2001 ale z powodu braku środków w 2002 r. jego realizacja została zahamowana. Od samego początku Koordynatorem Projektu był prof. Tadeusz Wawak, początkowo z powołania przewodniczącego Małopolskiej Rady Regionalnej a następnie Marszałka Województwa Małopolski.

Przyjęta w powyższym programie struktura przewidywała stworzenie sieci, która początkowo obejmować miała dziewięć województw Małopolski (Od Bielsko-Białej po Przemyśl) a następnie po reformie administracji obejmowała wszystkie powiaty Województwa Małopolskiego. Natomiast realizacją Programu Promocji Jakości w pozostałych województwach zająć mieli się marszałkowie Województwa Podkarpackiego i Śląskiego, którzy obecnie są zainteresowani w jego kontynuacji w nowej formie. Należy wyraźnie podkreślić, że zakres Programu Promocji Jakości był węższy wówczas, kiedy go rozpoczęto niż obecnie po wejściu do UE. Dlatego też proponujemy Projekt wychodzący poza problem jakości i obejmujący swym zakresem całokształt problematyki zarządzania w urzędach administracji samorządowej, organizacjach non-profit i organizacjach gospodarczych a jednocześnie dostosowany do aktualnych wymagań UE.

Analizując powyższe trzy zagadnienia możemy dostrzec ścisły związek między nimi oraz potrzebą pełnej realizacji przyjętej Strategii Rozwoju Województwa Małopolski; temu właśnie celowi służy powyższy Projekt. Po przestudiowaniu Strategii Województwa Małopolski określiliśmy wspólne obszary Strategii i powyższego Projektu. Z tekstu Strategii

wynika wyraźnie że nasz Projekt jest formą realizacji przyjętych założeń oznacza to, że jest on kontynuacją Programu Promocji Jakości Ministerstwa Gospodarki oraz Strategii Rozwoju Województwa Małopolski Jednocześnie służy wykonaniu zobowiązań wynikających z włączenia Polski do krajów UE. Wszystko powyższe upoważnia nas do wystąpienia z wnioskiem do sfinansowania Projektu ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

### **Opis Projektu**

Celem Projektu będzie utworzenie sieci transferu innowacji w zakresie zarządzania oraz transferu wiedzy pomiędzy szkołami wyższymi oraz urzędami administracji samorządowej, przedsiębiorstwami, placówkami służby zdrowia i innymi podmiotami związanymi z administracją.

Proponowany Projekt przewiduje uruchomienie przy starostwie w 10 powiatach, „Centrum Transferu Innowacji i Wiedzy” działającego na rzecz urzędu administracji samorządowej, MŚP, służby zdrowia oraz „Centrali Transferu Innowacji i Wiedzy” na terenie Kampusu Odnowienia UJ przy Zakładzie Ekonomii Stosowanej, które wspólnie utworzą sieć transferu innowacji w zakresie zarządzania i wiedzy.

Dla realizacji Projektu zamierzamy utworzyć „Konsorcjum Integracja Małopolska” składające się z:

- 1) 10 powiatów Małopolski,
- 2) Uniwersytet Jagielloński w Krakowie,
- 3) Akademia Ekonomiczna w Krakowie,
- 4) Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”,
- 5) Polskie Stowarzyszenie Jakości Zarządzania POLISOLAB,

### **Do kogo adresowana jest pomoc i jak zostanie zapewniony udział ostatecznych beneficjentów w Projekcie**

Beneficjentów dzielimy na kilka grup:

- 1) pracownicy urzędów powiatowych i gminnych,
- 2) pracownicy jednostek podległych administracji tj. szkoły, placówki służby zdrowia, policja, straż pożarna itp.,
- 3) pracownicy i właściciele MŚP.

W Projekcie z założenia przyjmuje się, że status kobiet i mężczyzn jest równy. Nie będą też dyskryminowane osoby niepełnosprawne, co zgodne jest z polityką równych szans. Zmierzać będziemy do wyrównywania szans edukacyjnych osób, które mogą być narażone na wykluczenie społeczne, wtedy gdy brak wiedzy takiej osoby może spowodować utratę pracy.

Liczba ostatecznych beneficjentów wyniesie około 4000. Bazując na wieloletnim doświadczeniu dydaktycznym byliśmy w stanie określić liczbę słuchaczy studiów podyplomowych i szkoleń, których możemy wykształcić bazując na naszych zasobach ludzkich i rzeczowych w okresie 2 lat. Z drugiej strony starostwie powiatowi wskazali szacunkową liczbę osób uczestniczących w projekcie. Liczba ta wynika z rocznych planów szkoleniowych w urzędach administracji oraz konsultacji ze stowarzyszeniami biznesowymi, z których delegować będzie się trzecia grupa beneficjentów.

Proces rekrutacji ostatecznych beneficjentów będzie przebiegać wieloetapowo.

I etap- inicjator Projektu zwraca się do Starostów Małopolski, Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Polskiego Stowarzyszenia Jakości Zarządzania POLISOLAB, z zaproszeniem do udziału w Projekcie i wejście w skład Konsorcjum Integracja-Małopolska.

II etap- biorący udział w Projekcie starostowie wyznaczają instytucje i reprezentujące je osoby, które będą brały udział w studiach podyplomowych, seminariach i szkoleniach.

Lista potencjalnych beneficjentów będzie sporządzana dla każdej formy aktywności Konsorcjum oddzielnie. O uczestnictwie w studiach, seminariach i szkoleniach decydować będą następujące czynniki:

- 1) równe traktowanie wszystkich beneficjentów - proporcjonalna liczba uczestników w odniesieniu do liczby mieszkańców w poszczególnych powiatach;
- 2) w przypadku większej liczby chętnych decydować będzie kolejność zgłoszeń.

### **Zakładane rezultaty Projektu**

Celem Projektu jest budowanie sieci transferu innowacji i wiedzy, która umożliwi trwale partnerstwo między wyższymi uczelniami i administracją publiczną a regionalnym przemysłem oraz podniesienie konkurencyjności MŚP w regionie. Projekt nawiązuje do koncepcji społeczeństwa informacyjnego, oznacza to podwyższenie poziomu technologicznego poprzez doskonalenie wśród społeczeństwa zdolności korzystania z nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu, aktualizowaniu wiedzy o nowoczesnych formach zarządzania i organizacji pracy, a także tworzenie nowych kierunków kształcenia.

Projekt przewiduje następujące tzw. rezultaty „twarde”:

- 1)liczba osób przeszkolonych około 4000
- 2)organizacja dwóch konferencji międzynarodowych
- 3)publikacje tematyczne związane z programem studiów podyplomowych i seminariów,
- 4)studia podyplomowe;
  - a)Zarządzania jakością zgodne z norma ISO 9000,
  - b)Zintegrowany system zarządzania,
  - c)Zarządzanie zasobami ludzkimi,
  - d)Audyt finansowy,
  - e)Zarządzanie własną firmą,
- 5)seminaria specjalistyczne i kursy organizowane w powiatach przez Centrum objętych Projektem czyli:
  - a)Metody, narzędzia i techniki zarządzania w administracji samorządowej,
  - b)System zarządzania jakością zgodne z normą ISO 9 000,
  - c)Kurs audytorów zintegrowanego systemu zarządzania według normy 19 000:11 000,
  - d)System HACCP,
  - e)Środki i programy pomocowe UE,
  - f)Kurs językowy: język angielski  
-dla początkujących  
-dla średnio-zaawansowanych,
  - g)Kompendium zarządzania w MŚP,
  - h)Zarządzanie jakością,
  - i)Kierowanie ludźmi,
  - j)System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N-18001),
  - k)temat wnioskowany przez partycypanatów,
- 6)seminaria i kursy realizowane przez Centralę w skład których będzie wchodzić między innymi:

- a) Kryterium i samoocena w Polskiej Nagrodzie Jakości,
- b) Zarządzanie wiedzą i szkolnictwem,
- c) Zamówienia publiczne,
- d) Ocena zgodności.

Gwarancją realizacji przyjętych celów będzie powołanie Konsorcjum Integracja Małopolska. Zakres obowiązków i odpowiedzialności uczestników Konsorcjum zostanie jasno sprecyzowany w Umowie konsorcyjnej oraz liście intencyjnym, podpisanej przez każdego z uczestników Programu. W Umowie określony zostanie tryb powołania i prowadzenia studiów podyplomowych i seminariów zarówno na szczeblu powiatowym jak i Centrali Projektu.

Przeszkodą w realizacji przedsięwzięcia mógłby być brak zainteresowania ze strony starostw powiatowych w Małopolsce. Taka sytuacja jednak nie występuje, gdyż wstępnie ok. 20 powiatów zadeklarowało chęć uczestnictwa w Projekcie, natomiast w przewidywana liczba powiatów uczestniczących w przedsięwzięciu wynosi 10. Konwent Starostów Małopolski ustali 10 powiatów, które wezmą udział w Projekcie pilotażowym, z nadzieją że pozostałe powiaty zostaną włączone do tego Projektu w przyszłym roku, czyli w nowym Projekcie, tego samego typu.

Dodatkowo gwarancją zakładanych rezultatów będzie uruchomienie Centrów Innowacji i Transferu Wiedzy podporządkowanych starostom w 10 powiatach objętych Programem, działających w ramach Centrali Innowacji i Transferu Wiedzy przy ZES- UJ.

Poprzez te działania będziemy dążyć do przyspieszenia wdrożenia w urzędach powiatowych i gminnych, przedsiębiorstwach, szkołach, szpitalach zintegrowanego systemu zarządzania obejmującego zarządzanie jakością, wpływem na środowisko i higienę pracy oraz wdrożenie systemów HACCP w przemyśle spożywczym, usługowym, gastronomicznym i handlowym.

Projekt przewiduje następujące tzw. rezultaty „miękkie”:

- 1) usprawnienie funkcjonowania administracji publicznej poprzez zwiększenie zdolności komunikacyjnej wśród pracowników administracji publicznej,
  - 2) podniesienie zdolności motywacyjnych oraz umiejętności praktycznych takich jak korzystanie z technicznych informacji w zarządzaniu,
- podniesienie indywidualnych umiejętności pracowników zwiększających ich szanse na rynku pracy, a co z tym idzie zwiększając mobilność na lokalnym rynku pracy.

O powodzeniu Projektu stanowić będzie ilość osób przeszkolonych, którzy uzyskają odpowiednie certyfikaty i dyplomy, a co za tym idzie będą oni posiadali wyższe kwalifikacje zawodowe, oraz w niektórych przypadkach nowe zawody.

Dodatkowo, ilość kursów i studiów podyplomowych przeprowadzonych w ramach Projektu, ilość rozpoczętych i zakończonych wdrożeń systemów zarządzania jakością, bezpieczeństwem i środowiskiem.

Efekty Projektu mierzone będą po zakończeniu każdej formy aktywności uwzględnionej w Projekcie. Po zakończeniu studiów podyplomowych studenci uzyskają dyplomy ukończenia studiów oraz certyfikaty potwierdzające zdobyte umiejętności. Do tego celu wynajęte zostaną niezależne instytucje tj. np. Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, które przeprowadzą odpowiednie egzaminy.

Będziemy również prowadzić ocenę wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w urzędach administracji samorządowej Małopolski ze szczególnym uwzględnieniem 10 urzędów powiatowych objętych Projektem. Celem badań będzie określenie potrzeb urzędów administracji samorządowej w zakresie systemowego podejścia do zarządzania jakością oraz weryfikacja efektów wdrożenia systemu według norm ISO 9001:2000 w tych jednostkach.

Pytania w przeprowadzonej ankiecie dotyczyć będą przede wszystkim:

- postrzegania klienta,
- potrzeby doskonalenia jakości przez urzędników,
- poszukiwanie możliwości poprawy,
- przyczyny wdrażania systemów zarządzania jakością, metod oraz efektów wdrażania.

Badania zostaną przeprowadzone w dwu etapach - na początku oraz na końcu programu. W ten sposób możliwa będzie wymierna ocena efektów całego programu.

Plan badań etapu I oraz etapu II:

1) opracowanie ankiety:

- a) przygotowanie ankiety próbnej,
- b) przeprowadzenie badania na 3 wybranych gminach,
- c) przygotowanie ankiety,
- d) konsultacja socjologiczna i statystyczna,

2) zebranie danych:

- a) powielenie i rozesłanie ankiet do wszystkich gmin Małopolski,
- b) monitorowanie wypełnienia i zwrotu ankiet (akcja telefoniczna),
- c) zebranie ankiet,

3) przetwarzanie danych,

- a) analiza wstępna ankiet,
- b) analiza statystyczna i socjologiczna,
- c) opracowanie prezentacji i graficznej wyników,
- d) przygotowanie raportu,
- e) publikacja raportu.

Na koniec każdego przedsięwzięcia (seminarium, szkolenia lub studiów podyplomowych) wśród uczestników przeprowadzona zostanie ankieta dotycząca stopnia satysfakcji wynikającej z uzyskanych nowych umiejętności. Ankieta zostanie skalowana 7-stopniową skalą Lickerta, dzięki czemu możliwym stanie się skwantyfikowanie uzyskanych odpowiedzi. Na tej podstawie dokonamy analizy statycznej stopnia satysfakcji beneficjentów. Ankieta skierowana zostanie do wszystkich beneficjentów projektu i w związku z tym wyniki będą w pełni reprezentatywne, co pozwoli wysunąć wnioski odnośnie potrzeby realizowania naszego Projektu w pozostałych powiatach województwa.

### **Sposób zarządzania Projektem**

Strukturę zarządzania projektem przedstawia załącznik nr 1. Głównymi jednostkami organizacyjnymi są: Rada Konsorcjum składająca się z przedstawicieli wszystkich partycypantów. Rada wybiera 5 osób z 5-osobowego zarządu, w tym Prezesa Zarządu, którym jest dyrektor projektu. Dla realizacji Projektu przewiduje się zatrudnienie:

- 1) dyrektora projektu w wymiarze pełnego etatu,
- 2) koordynatora seminariów w wymiarze pełnego etatu,
- 3) asystenta dyrektora projektu dla obsługi administracyjnej w wymiarze pełnego etatu,
- 4) pracownika finansowego dla obsługi i finansowej w wymiarze 1/2 etatu.

Etaty będą sfinansowane z przyznanego budżetu Projektu (umowa zlecenie). Dyrektorowi projektu podporządkowani są: koordynator seminariów oraz sekretariat Centrali, a także osoby kierujące poszczególnymi formami aktywności takie, jak: organizowanie studiów podyplomowych i seminariów, kursów kwalifikacyjnych, prac badawczo-rozwojowych (B+R), oraz Centrum Innowacji i Transfer Wiedzy, funkcjonujące w starostwach powiatowych biorących udział w Projekcie. W ramach zarządzania Projektem szczególne miejsce zajmuje zarządzanie finansami za które odpowiedzialność ponosi dyrektor projektu oraz pracownik finansowy, zatrudniony do obsługi finansów projektu.

Przyznane środki dzieli się według klucza:

10 urzędów powiatowych - 80%

Zarządzanie Centralą projektu oraz organizacja 2 konferencji międzynarodowych -20%  
Strukturę budżetu projektu opracowuje dyrektor projektu a zatwierdza Rada Projektu, na wniosek Zarządu Projektu.

Środki przeznaczone dla dofinansowania urzędów powiatowych dzieli się na:

- 1) prace obsługi administracyjnej,
- 2) pokrycie kosztów udziału osób reprezentujących powiat a wyznaczonych przez starostów w studiach podyplomowych i seminariów zaakceptowanych przez Radę Konsorcjum.

Decyzje dotyczące zatrudnienia i wynagrodzeń pracowników administracji oraz delegacji podejmuje starosta w ramach przyznanego na ten cel budżetu, zgodnie z jego strukturą.

Decyzje finansowe zatwierdza Dyrektor Projektu, a absolutorium udziela Rada Projektu.

Działania w Projekcie zostały zaprojektowane w oparciu o sugestie ze strony starostów innych partycypantów Projektu oraz beneficjentów; urzędów samorządowych i podmiotów gospodarczych działających na terenie powiatów objętych Projektem. Na tej podstawie zostanie wyodrębniona grupa potencjalnych beneficjentów, którzy zadeklarują chęć uczestniczenia w poszczególnych działaniach.

Zostanie przeprowadzona ankieta badająca oczekiwania beneficjów oraz dostosowanie programów studiów podyplomowych i seminariów do zaistniałych potrzeb.

W trakcie działań beneficjenci będą mieli możliwość wpływania na program i przebieg studiów i seminariów zgłaszając swoje wnioski do Dyrektora Programu. Ten po zbadaniu potrzeb i możliwości ich spełnienia informuje Radę Konsorcjum o proponowanych zmianach, która z kolei podejmuje decyzje i ich wprowadzeniu.

Po zakończeniu każdego działania na szczeblu powiatów i centrali przeprowadzone zostanie badanie ankietowe badające stopień satysfakcji beneficjentów. Sugerowanym sposobem badania jest metoda SERVQUAL , która pozwala na wykazanie luki pomiędzy jakością oczekiwaną przez beneficjentów a jakością postrzeganą przez nich po zakończeniu działania. Dzięki tej metodzie uzyskamy skwantyfikowane wyniki, które będą się charakteryzować porównywalnością, co z kolei posłuży organizatorom Projektu na jego ciągłe doskonalenie

Wszelkie kwestie dotyczące zakresu i odpowiedzialności partnerów zostaną jasno sprecyzowane w Umowie Konsorcjum.

Starostwa powiatowe, które uczestniczą w Projekcie odpowiedzialne są za:

- 1)uruchomienie Centrów Innowacji i Transferu Wiedzy,
- 2)zatrudnienie koordynatora Projektu (pełnomocnika Starosty) na szczeblu powiatu, który będzie odpowiedzialny za zorganizowanie seminariów,
- 3)wyznaczenie uczestników studiów podyplomowych, seminariów i szkoleń organizowanych przez Centralę i powiaty,
- 4)zarządzanie finansami Projektu w ramach przyznanej kwoty na warunkach zawartych w Umowie Konsorcjum Integracja-Małopolska oraz ustalonej struktury,
- 5)udostępnienie informacji dotyczących Projektu podmiotom nadzorującym Projekt oraz innym instytucjom, które z mocy prawa prowadzą nadzór nad starostwami.

Zakład Ekonomii Stosowanej będący zapleczem Centrali Innowacji i Transferu wiedzy odpowiedzialny jest za:

- 1)zapewnienie zaplecza administracyjnego i technicznego oraz kadr niezbędnych do zrealizowania Projektu,
- 2)zorganizowanie studiów podyplomowych,
- 3)zorganizowanie seminariów i kursów na szczeblu Centrali,
- 4)pomoc merytoryczną urzędów powiatowym w przygotowaniu seminariów i kursów na szczeblu powiatowym,
- 5)monitorowanie Projektu,

6)opracowanie i wydanie materiałów szkoleniowych, skryptów i opracowań w ramach Projektu,

7)powołanie audytora finansowego Projektu.,

8)zorganizowanie dwóch konferencji naukowych we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Jakości Zarządzania POLISOLAB

Polskie Stowarzyszenie Jakości Zarządzania POLISOLAB odpowiedzialne jest za:

1) zorganizowanie dwóch konferencji naukowych we współpracy z ZES.

### **Założenia finansowe**

<b>WYDATKOWANIE ŚRODKÓW Przewidywany budżet Projektu 2 700 000 PLN</b>
--

<b>POWIATY - 80 %</b>
-----------------------

1. Merytoryczny nadzór w powiatach	<b>2000x24 miesiące x 10 powiatów</b>
2. Seminaria powiatowe	<b>68 000 PLN x 10</b>
3. Udział w seminariach centralnych	<b>28 000 PLN x 10</b>
4. Udział w studiach podyplomowych	<b>72 000 PLN x 10</b>
Łącznie	<b>216 000 PLN x 10 powiatów = 2 160 000 PLN</b>

<b>CENTRALA Transferu Innowacji i Wiedzy - 17,6%</b>
--

1. Koszty administracyjne Projektu	<b>120 000 PLN</b>
skład kosztów:	
- koszty przeprowadzenia badań:	<b>40 000 PLN</b>
- koszty zakupu sprzętu:	<b>20 000 PLN</b>
- ogólne koszty administracyjne	<b>60 000 PLN</b>
2. Zarządzanie Projektem- wynagrodzenia	<b>260 000 PLN</b>
3. Łącznie	<b>380 000 PLN</b>

<b>POLSKIE STOWARZYSZENIE JAKOŚCI ZARZĄDZANIA- 2.4%</b>
---

1. Konferencje	<b>160 000 PLN</b>
----------------	--------------------

### **Literatura**

- 1)Strategii Województwa Małopolski
- 2)Europejskie Fundusz Społeczny w Polsce- Podręcznik dla Projektodawców
- 3)Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL)
- 4)Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (ZPORR)
- 5)Uzupełnienia Programu (odpowiednio dla SPO RZL lub dla ZPORR).

STRUKTURA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM

