

Centra Usług Wspólnych (CUW) w jednostkach samorządu terytorialnego

Wojciech Lachiewicz, Ryszard Grobelny,
Mateusz Klupczyński
Poznań, 12 maja 2016 r.

Pojęcie CUW

Centrum usług wspólnych (z ang. shared services center) – wyodrębniona organizacyjnie jednostka, która świadczy usługi na rzecz co najmniej dwóch podmiotów (jednostek organizacyjnych), najczęściej w ramach jednej grupy kapitałowej o charakterze pomocniczym lub administracyjnym np. usługi księgowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozliczanie wynagrodzeń, obsługa zamówień i zakupów.

Pojęcie CUW

Centrum usług wspólnych – jedno- lub wielo- obszarowe centrum kompetencyjne, obsługujące kilka jednostek organizacyjnych.

Centrum kompetencji – struktura organizacyjna skupiająca wyspecjalizowane zasoby (ludzkie, organizacyjne, materialne, techniczne, IT itp.), służące realizacji określonych zadań

Historia CUW

CUW w podmiotach prywatnych

CUW w administracji publicznej w Europie

CUW w administracji publicznej w Polsce

Po co CUW

Podniesienie standardu działalności (sprawna administracja publiczna)

- Jednolite procedury
- Jednolity nadzór/odpowiedzialność
- Łatwość przestrzegania procedur/terminów

Po co CUW

Poprawa bezpieczeństwa działalności (zmniejsza ryzyko działalności)

- Jednolite procedury
- Większa odporność na błędy
- Większa odporność na nieprawidłowości
- Łatwość przestrzegania procedur/terminów
- Większa transparentność
- Łatwiejsze procesy audytu i kontroli

Po co CUW

Poprawa jakości zarządzania (zintegrowana informacja zarządcza)

- Zintegrowane informacje zarządcze dla decydentów (w górę)
- Zintegrowane informacje zarządcze dla kierowników (w dół)
- Wsparcie idei współpracy i współodpowiedzialności

Po co CUW

Wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań (idea Smart City)

- Innowacyjne rozwiązania organizacyjne, techniczne i informatyczne
- Implementacja trendów europejskich
- Łatwość doskonalenia
- Wzrost elastyczności

Po co CUW

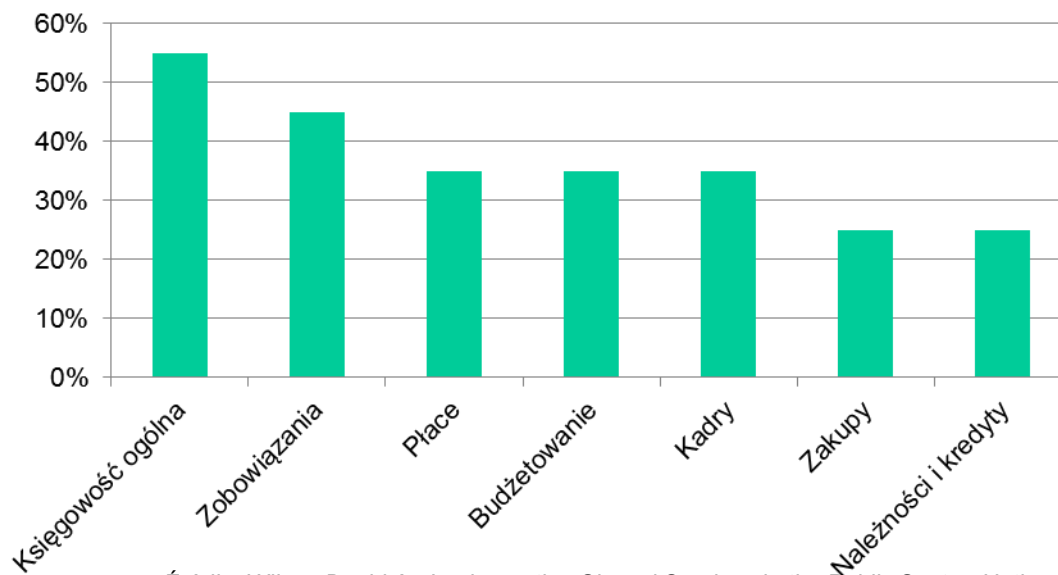
Optymalizacja finansowa (obniżenie kosztów działalności)

- Niższe koszty (dzięki efektowi skali) – od 25% do 50%
- Lepsze zarządzanie płynnością

Po co CUW

Optymalizacja finansowa (obniżenie kosztów działalności)

Przeciętne oszczędności wynikające z wdrożenia CUW



Źródło: Wilson David A., *Implementing Shared Services in the Public Sector*, National Association of State Comptrollers

Po co CUW

Determinanty utworzenia CUW

- Wypełnienie zadań zleconych przez Ustawodawcę
- Dążenie do poprawy jakości świadczonych usług
- Poszukiwanie efektywnych sposobów zarządzania kosztami – oszczędności
- Realizacja misji społecznej administracji publicznej
- Unowocześnienie administracji

Możliwe usługi CUW

Procesy finansowo-księgowo

- *Ewidencja księgowa*
- *Sprawozdawczość*
- Zarządzanie płynnością
- Ewidencja składników majątkowych
- Obsługa należności i zobowiązań

Możliwe usługi CUW

Procesy kadrowo-płacowe

- Rekrutacja
- Administracja kadrowa
- Szkolenia/doskonalenie zawodowe
- Doradztwo
- itp

Możliwe usługi CUW

Usługi administracyjne

- Obsługa podróży służbowych
- Usługi ochrony mienia
- Usługi utrzymania czystości
- Obsługa nieruchomości
- Zarządzanie flotą samochodową
- Archiwizacja
- Udostępnianie informacji
- Pomoc prawna
- Itp.

Możliwe usługi CUW

Procesy IT

- Zarządzanie bazami danych
- Planowanie i rozwój
- Help desk

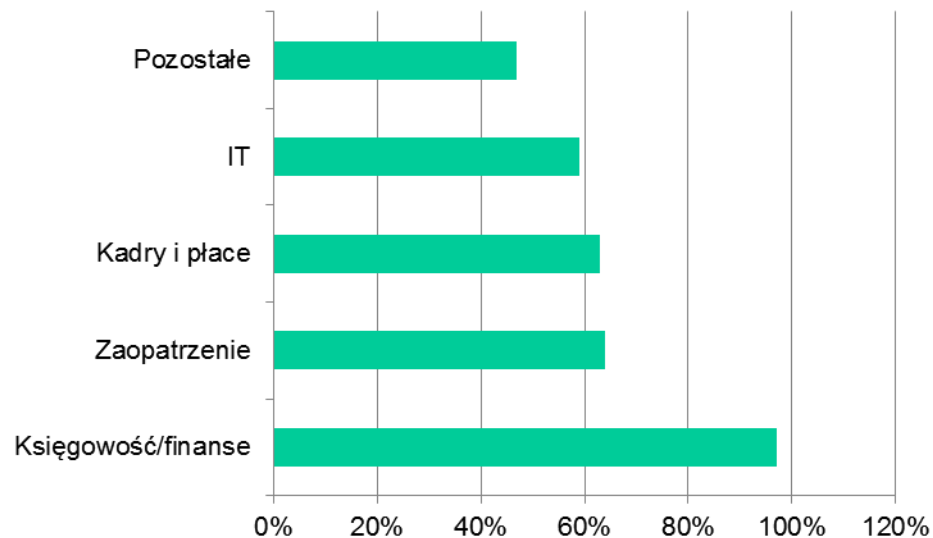
Możliwe usługi CUW

Zakupy/zamówienia publiczne

- Wspólne zakupy
- Zarządzanie dostawcami towarów i usług

Możliwe usługi CUW

Najczęściej konsolidowane usługi w ramach CUW



Przykład

	Liczba prowadzonych akt osobowych pracowników	Liczba prowadzonych akt osobowych na		Liczba dokumentów księgowych (średnio w miesiącu)	Liczba dokumentów księgowych na		Liczba przelewów w (średnio w miesiącu)	Liczba przelewów na		Liczba wystawianych zaświadczeń o wysokości zarobków	Liczba wystawianych zaświadczeń	
		pracownika	etat		pracownika	etat		pracownika	etat		pracownika	etat
Przedszkole	32	16	32	200	100	200	140	70	140	3	1,5	3
Przedszkole	33	16,5	37,93	100	50	114,94	140	70	160,92	1	0,5	1,15
Przedszkole	37	18,5	37	200	100	200	220	70	220	4	2	4
Przedszkole Nr	34	17	39,08	140	70	160,92	100	70	114,94	1	0,5	1,15
SP	61	30,5	30,5	140	70	70	250	70	125	3	1,5	1,5
SP	53	17,67	17,67	250	83,33	83,33	160	46,67	53,33	2	0,67	0,67
SP	68	34	34	160	80	80	202	70	101	5	2,5	2,5
SP	26	-	-	90	-	-	100	-	-	2	-	-
SP	16	-	-	90	-	-	100	-	-	2	-	-
SP	17	-	-	90	-	-	90	-	-	2	-	-
ZSPiG	30	-	-	100	-	-	120	-	-	4	-	-
ZSPiG	40	-	-	100	-	-	120	-	-	4	-	-
ZSPiG	36	41,25	41,25	100	142,5	142,5	120	162,5	162,5	4	4,5	4,5
ZSPiG	44	22	22	60	30	30	70	35	35	4	2	2
Gimnazjum Nr 1	66	33	33	160	80	80	160	80	80	3	1,5	1,5
ŚDS	16	16	16	60	60	60	70	70	70	1	1	1
OPS	65	13	13	3 750	750	750	3 600	720	720	1	0,2	0,2
Straż Miejska	16	16	16	160	160	160	80	80	80	2	2	2
Biblioteka	24	12	38,71	500	250	806	70	35	113	2	1	3,23
Muzeum	10	10	20	60	60	120	40	40	80	2	2	4
ŚOK	9	4,5	9	223	223	223	80	80	80	1	1	1
SUMA	733	21,56	26,31	6 733	198,03	223,73	6 032	177,41	216,51	53	1,56	1,9

Przykład

Przewidywane oszczędności z tytułu utworzenia CUW na bazie nowej jednostki budżetowej o wąskim zakresie zadań

Parametr	Obecnie	Przy założonej wydajności	Zmiana (oszczędność)
zatrudnienie kadry finansowo-księgowej w jednostkach	27,86 etaty	17,95 etatów	9,91 etatów
przewidywane wynagrodzenie kadry w skali roku (brutto)	1 303 848 zł	840 278 zł	463 570 zł
koszt pracodawcy w skali roku	256 078 zł	165 030 zł	91 045 zł
koszt licencji programu finansowo-księgowego na stanowisko	40 800 zł	21 545 zł	19 254 zł
	1 600 723 zł	1 026 854 zł	573 869 zł

Przykład

Przewidywane oszczędności z tytułu utworzenia CUW na bazie nowej jednostki budżetowej o szerokim zakresie zadań

Parametr	Obecnie	Po założonej reorganizacji	Zmiana (oszczędność)
optymalizacja zatrudnienia w jednostce	1 600 724 zł	1 026 855 zł	573 869 zł
Wspólne zakupy materiałów biurowych dla jednostek	101 126 zł	80 901 zł	20 225 zł
wspólna obsługa informatyczna dla wszystkich jednostek	143 684 zł	97 110 zł	46 574 zł
wspólna obsługa prawna	211 452 zł	185 892 zł	25 560 zł
	2 056 986 zł	1 390 757 zł	666 228 zł

Przykład

Zalety	Wady
poprawa organizacji pracy (zapewnienie ciągłości pracy poprzez zagwarantowanie zastępowalności kadry)	opór dyrektorów i pracowników związany z redukcją zatrudnienia, niechęć wobec zmian
poprawa jakości wewnętrznej kontroli wydatków jednostek (wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy pracownikami)	trudności organizacyjne związane z koniecznością przebudowy kadry
odciążenie kierowników jednostek od odpowiedzialności za obieg i prowadzenie dokumentacji finansowej	oddalenie kadry finansowo-księgowej od kierowników jednostek
ujednoczenie procedur księgowych i sprawozdawczości	konieczność wypracowania wzajemnego systemu współpracy pomiędzy jednostkami obsługiwanymi a jednostką obsługującą
oszczędność na wynagrodzeniach pracowników	konieczność zapewnienia odpowiednich warunków lokalowych
oszczędność na wydatkach bieżących jednostek ze względu na zwiększenie skali zamówień	konieczność poniesienia kosztów związanych z dostosowaniem pracowników do nowej formy współpracy (szkolenia, wdrożenie systemów automatyzacji zadań)
ujednoczenie systemu zarządzania i planowania	konieczność podjęcia czynności rejestracyjnych nowej jednostki
możliwość poszerzenia zakresu zadań CUW	

Przykład

MOCNE STRONY

- niższe koszty wynikające ze spadku zatrudnienia;
- wyższe kwalifikacje wynikające ze specjalizacji;
- wysoka elastyczność wynikająca z zatrudnienia i "dublowania" specjalizacji;
- łatwość prowadzenia szkoleń i systemu podnoszenia kwalifikacji.

SŁABE STRONY

- konieczność przebudowy kadry;
- konieczność przeszkolenia pracowników;
- brak bezpośredniego kontaktu kierownika jednostki z pracownikiem obsługującym.

KADRA

SZANSE

- możliwość przyłączenia nowych jednostek, także spoza Gminy;

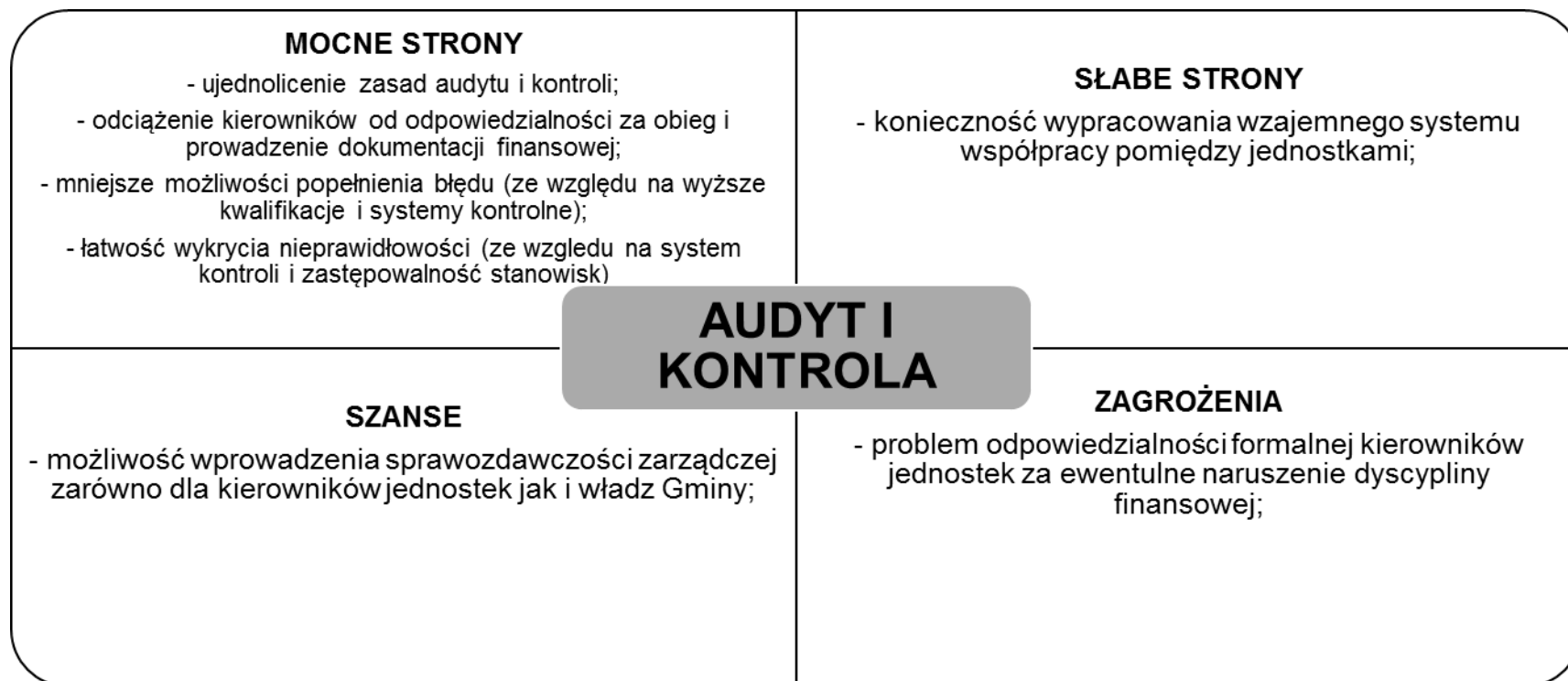
ZAGROŻENIA

- opór dotychczasowej kadry;
- opór środowiska przed zmianami (rozszerzeniem zakresu jednostek obsługiwanych; zwolnienia pracowników, obniżenie "rangi" jednostek dotychczas samodzielnych;

Przykład



Przykład



Dziękuję za uwagę