

Wdrożenie SAP w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy

SAP pomaga zarządzać stolicą



Od stycznia br. jednym z narzędzi wspomagających zarządzanie największym miastem w Polsce jest system SAP, wdrożony przez Sygnity i BCC. W zakresie HR to jeden z największych projektów SAP w Polsce: ponad 7000 objętych systemem pracowników z 19 jednostek posiadających własne działy kadr.

Przykład idzie ze stolicy

Systemy ERP wywodzą się z przemysłu, choć już dawno przestały być domeną przedsiębiorstw produkcyjnych. Ich szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych oraz rozwój narzędzi wspomagających działalność administracyjno-finansową wzmogły zainteresowanie rozwiązaniami ERP także w jednostkach publicznych oraz w administracji państwowej i samorządowej. Tak dzieje się np. w Niemczech, gdzie z systemu SAP szeroko korzystają uczelnie, szpitale, urzędy miast i gmin.

W Polsce także coraz więcej tego typu instytucji odczuwa potrzebę wykorzystania nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie. Jednak mimo coraz lepszego przygotowania merytorycznego i sprzętowego, a także dostępności funduszy unijnych, ciągle jest niewiele jednostek administracyjnych, które zdecydowały się na ten krok. Tym bardziej znamienne jest wdrożenie systemu SAP w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy.

Warszawa posiada majątek o wartości 88,5 mld zł i roczny budżet w przekraczający 10 mld zł przeznaczony na finansowanie wielu różnych zadań nałożonych na tę jednostkę administracji samorządowej. Są to między innymi transport i komunikacja, edukacja, ochrona środowiska, utrzymanie nieruchomości komunalnych, a także inwestycje drogowe, budowa, utrzymanie i modernizacja budynków użyteczności publicznej.

Nad planowaniem, wykonaniem i rozliczeniem wszystkich zadań czuwa ponad 7000 pracowników etatowych pracujących w Ratuszu i 18 urzędach dzielnicowych, pod kierunkiem Prezydenta Miasta Stołecznego Warszawy – którą to funkcję sprawuje Hanna Gronkiewicz-Waltz.

Porównując nawet z największymi organizacjami w Polsce korzystającymi z SAP, trzeba stwierdzić, że wdrożenie systemu w UM Warszawa to przedsięwzięcie na bardzo dużą skalę. Środki, które rocznie „przepływają” przez SAP, oraz liczba pracowników obsługiwanych w systemie stawiają ten projekt wśród największych przedsięwzięć tego typu w ostatnich latach.

Wspólna sprawa

W efekcie ogłoszonego przetargu została wybrana oferta przedstawiona przez konsorcjum firm Sygnity i BCC. SAP został oceniony jako rozwiązanie, które jest w stanie wspomóc zidentyfikowane w zakresie wdrożenia procesy, które ze względu na wielkość urzędu i obowiązujące przepisy prawa są bardzo złożone, zapewniając również nieograniczone możliwości rozwoju w przyszłości.

Wdrożenie SAP objęło dwa obszary – finansowo-kontrolingowy i kadrowo-płacowy. O skali przedsięwzięcia świadczy liczba ponad 100 zaangażowanych w nie osób – konsultantów Sygnity i BCC oraz pracowników Urzędu Miasta z sześciu biur będących właścicielami procesów realizowanych w systemie – członków zespołów wdrożeniowych i użytkowników.

W ramach konsorcjum partnerzy podzielili się zakresem prac – Sygnity realizowało część finansowo-kontrolingową, a BCC – HR. Obydwaj partnerzy byli współodpowiedzialni za rezultat wdrożenia.

Silne powiązania pomiędzy funkcjonalnościami SAP FI, CO, FM i HR oraz zaangażowanie trzech stron projektu wymagały precyzyjnej koordynacji prac wdrożeniowych.

Ważna analiza

Inwestycje w administracji podlegają ustawie o zamówieniach publicznych, dlatego też ważnym elementem wdrożenia był etap przygotowania dokumentu Założeń Funkcjonalno-Użytkowych, który w istocie jest rezultatem analizy biznesowej procesów w zakresie wdrożenia.

Celem tego dokumentu było „przełożenie” oczekiwań zawartych w Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia na język systemu oraz identyfikacja procesów biznesowych, które warto objąć SAP ze względu na możliwości, jakie daje system. Celem analizy było też optymalne dobranie zakresu wdrożenia (możliwości systemu) do budżetu, jakim dysponował urząd – tak żeby z ulokowanych w tę inwestycję zasobów finansowych i ludzkich otrzymać maksymalny możliwy efekt.

Przełom w zarządzaniu stolicą

Wdrożenie zintegrowanego systemu SAP stanowi swego rodzaju przełom w zarządzaniu organizmem miejskim stolicy. Dostępność nowych narzędzi informatycznych stwarza warunki do efektywnego gospodarowania majątkiem miasta i powierzonymi środkami, a także – do pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników urzędu. Wszystko to pozwala nam lepiej pełnić naszą misję, jaką jest służba społeczności mieszkańców Warszawy – miasta o wyjątkowym znaczeniu dla całego kraju.

Hanna Gronkiewicz-Waltz

Prezydent Miasta Stołecznego Warszawy

Taka analiza biznesowa, uzupełniona o zestawienie kosztów, pozwala na podejmowanie odpowiedzialnych decyzji dotyczących optymalnej funkcjonalności systemu. To szczególnie istotne w przypadku organizacji, w których zapytanie lub SIWZ dotyczy systemu zintegrowanego jako takiego, a nie – konkretnie wdrożenia systemu SAP. Dopiero po przetargu, zakończonym wyborem rozwiązania ERP, można doprecyzować szczegóły dotyczące zakresu projektu, korzystając z doświadczenia firmy wdrożeniowej i z dobrych praktyk wdrażania SAP.

19 działów HR, jeden system

W ramach obszaru HR, za który byli odpowiedzialni konsultanci BCC, uruchomione zostały funkcjonalności: administracji kadrami (HR-PA), zarządzania strukturą organizacyjną (HR-OM), zarządzania czasem pracy (HR-TM), rozliczenia listy płac (HR-PY), a ponadto autorskie narzędzie do obsługi Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Jednak nie tyle zakres projektu HR, ile złożoność procesów zarządzania kadrami stanowiły wyzwanie dla uczestników wdrożenia.

Miasto Stołeczne Warszawa jest podzielone administracyjnie na 18 dzielnic z odrębnymi urzędami dzielnic, na czele których stoją burmistrzowie. Wraz z głównym Ratuszem daje to 19 jednostek, w których funkcjonują odrębne działy kadr. Obsługa płacowa realizowana jest centralnie, dla wszystkich 7000 pracowników urzędu. Dodatkowo odrębny zespół zajmuje się obsługą wypłat z tytułu umów cywilnoprawnych (umów-zlecenia i umów o dzieło).

Dodatkową trudność stanowi fakt, że budżet na wynagrodzenia znajduje się w dzielnicach i centrali, natomiast listy płac generowane są tylko w centrali.

Wynika to z organizacji zatrudnienia – pracownicy mają jednego pracodawcę – Urząd m.st. Warszawy, dlatego składki od wynagrodzeń muszą być naliczane w jednym miejscu.

Przed wdrożeniem SAP w urzędzie wykorzystywano dwie aplikacje dedykowane do obsługi płacowej pracowników. W jednej realizowano obsługę płacową funduszu osobowego (czyli pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę), a w drugiej – bezosobowego (obejmującego umowy cywilnoprawne). Obecnie, choć nadal obsługą funduszu osobowego i bezosobowego zajmują się dwa oddzielne biura, wszystkie procesy z tym związane są realizowane w SAP.

SAP w obszarze HR i FI-CO tworzy jedno zintegrowane rozwiązanie IT.

Na straży budżetu

W UM Warszawy w szerokim zakresie są wykorzystywane narzędzia rachunkowości budżetowej (Funds Management, FM – wchodzące w skład rozwiązania SAP do zarządzania instytucjami publicznymi), za których wdrożenie było odpowiedzialne Sygnity.

Ze względu na ogromną wagę kwestii prawidłowego rozliczania zadań prowadzonych przez urząd dużą część prac wdrożeniowych stanowiła integracja rozwiązań FM i HR, szczególnie w zakresie listy płac. Warto podkreślić, że była to pierwsza integracja modułu FM w wersji 6.0 w takim zakresie z PY.

Obsługa wielu zadań, z których urząd musi się dokładnie rozliczać, ma wpływ na procesy w części kadrowej i płacowej HR. Z tego powodu konieczne było opracowanie przez BCC unikalnego rozwiązania do rozdziału składników wynagrodzeń na klasyfikacje budżetowe i integracji listy płac z modułem FM i FI.

Ze względu na finansowanie wynagrodzeń w zakresie funduszu osobowego i bezosobowego z wielu źródeł oraz konieczność ich rozksięgowania według różnych kryteriów bardzo rozbudowany jest sposób dekretacji wynagrodzeń na „klasyfikację budżetową”, składającą się z: działu, rozdziału, paragrafu oraz dysponenta środków, pochodzenia środków, zadania budżetowego.

To wymaganie, a także konieczność rozbicia wszystkich potrąceń ustawowych ZUS, US oraz innych potrąceń, wraz z nettem pracownika na klasyfikację, wymagało od konsultantów BCC stworzenia unikalnego rozwiązania umożliwiającego rozdział składników wynagrodzeń brutto, potrąceń oraz netta na wymagane elementy klasyfikacji po stronie listy płac. Umożliwiło to automatyczne księgowanie według klasyfikacji budżetowej w module FI i FM oraz dostarczyło bardziej szczegółowych danych do raportowania.

Można powiedzieć, że w jednym rozliczeniu listy płac mamy wiele list płac, które muszą się bilansować i dopiero potem są księgowane w SAP FI.

Dotychczas żmudny i długotrwały proces obecnie realizowany jest automatycznie. Możliwe jest też bardziej szczegółowe i „dogłębne” przypisanie poszczególnych składników wynagrodzeń do klasyfikacji.

Dodatkowo przygotowane przez BCC rozwiązanie zapewnia obsługę zmian w tym procesie wstecznie. Wprowadzenie danych do miesięcy już rozliczonych (jak np. zwolnienia chorobowe, nadgodziny) skutkuje automatycznym wyrównaniem wynagrodzenia, a dzięki rozwiązaniu (w integracji PY z FI/FM) również podziałem wyrównania na klasyfikację budżetową oraz automatycznym rozksięgowaniem w module FI/FM.

Innym przykładem integracji listy płac PY z FM jest rozwiązanie do realizacji wypłat z funduszu bezosobowego. W narzędziu FM planowane są budżety na realizację poszczególnych zadań, które zawierają także środki na wynagrodzenia z budżetu bezosobowego. Dzięki integracji obu funkcjonalności system czuwa, by budżet wynagrodzeń nie został przekroczony.

Pozwala to uniknąć sytuacji przekroczenia kwoty przekraczającej budżet. To przydatna funkcja szczególnie przy realizacji dużych zadań budżetowych, gdy więcej niż jedna osoba ma prawo do zatwierdzania wynagrodzeń i trudno utrzymać kontrolę nad bieżącym stanem wydatków.

SAP w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy

➤ Obszar finansowo-kontrolingowy

- rachunkowość finansowa (FI)
- rachunkowość budżetowa (FM, część rozwiązania do zarządzania instytucjami publicznymi)
- środki trwałe (AA)
- masowe rozrachunki (CA)
- rachunkowość zarządcza (CO, kontroling)
- hurtownia danych (BW)
- 300 użytkowników

➤ Obszar zarządzania kapitałem ludzkim

- administracja kadrami (PA)
- zarządzanie strukturą organizacyjną (OM)
- zarządzanie czasem pracy (TM)
- rozliczenie listy płac (PY)
- autorskie rozwiązania opracowane przez BCC (m.in. narzędzie do obsługi Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych)
- 200 użytkowników
- ponad 7000 pracowników objętych systemem

Integracja umożliwiła automatyczną kontrolę budżetu już na etapie wprowadzania danych, automatyczny rozdział kosztów na klasyfikację oraz dała gwarancję, że przekroczenia budżetowe nie zostaną zaakceptowane.

Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych

W ramach wdrożenia SAP HR konsultanci BCC stworzyli także dedykowane narzędzie do obsługi Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych (ZFŚS), rozszerzające standardowe rozwiązanie SAP w tym zakresie, które zostało stworzone zgodnie ze ścisłymi wytycznymi pracowników Urzędu m. st. Warszawy. Zdecydowana większość rozwiązań funkcjonalnych została przeniesiona z poprzedniego systemu.

Pełen proces obsługi ZFŚS jest realizowany w systemie SAP – od wprowadzania wniosków o świadczenie, wydruk wniosków na posiedzenie komisji, wprowadzanie decyzji komisji do systemu, wydruk umów do podpisania z pracownikiem, raportowanie, przesłanie przyznanych świadczeń do rozliczenia na liście płac.

To duże ułatwienie i znaczna oszczędność czasu w organizacji, która co roku rozpatruje ponad 7500 wniosków o różnorakie świadczenia socjalne, od dofinansowania do wypoczynku, przez udzielanie pożyczek, po pomoc w trudnej sytuacji materialnej, i dysponuje na ten cel kwotą rzędu 16 mln zł rocznie.

Centralnie i efektywnie

System SAP HR jest obecnie jednym z narzędzi wspomagających zarządzanie kapitałem ludzkim w warszawskim Urzędzie Miasta. Dane kadrowo-płacowe wszystkich pracowników, tak jak i poprzednio, są zgromadzone w jednym miejscu, jednak system SAP oferuje nowe funkcjonalności, co wpływa na wzrost efektywności pracy.

Dobrym przykładem może tu być funkcjonalność monitorowania terminów, która przypomina specjalistom kadrowym np. o konieczności wysłania pracownika na badania lekarskie, których ważność się kończy, lub zbliżającym się końcu umowy na czas określony.

System umożliwia rejestrację pełnej historii zatrudnienia pracownika, zarówno w zakresie danych kadrowych, jak i płacowych. W SAP przechowywana jest historia zmian w strukturze organizacyjnej, przypisania organizacyjnego pracownika, jego danych osobowych czy wynagrodzenia. Tak bogata baza danych umożliwia raportowanie według dowolnych przekrojów informacji, za dowolny okres w przeszłości.

SAP HR – różnie korzyści w różnych obszarach

Proces wdrożenia modułu HR był dla nas bardzo trudny i czasochłonny. System SAP daje wiele możliwości, ale też i ograniczeń. Moduł HR to tak naprawdę wdrożenie w trzech obszarach: kadry, płace pracowników i fundusz socjalny. Korzyści z wdrożenia są różne w każdym z tych obszarów. Największe znajdują się w obszarze kadr, gdzie na podkreślenie zasługuje duża możliwość raportowania czy też odzwierciedlania w systemie struktury organizacyjnej, z uwzględnieniem poszczególnych stanowisk pracy. Wprowadzamy więcej danych kadrowych, co wpływa na możliwości raportowe. Korzystamy również z wielu jednolitych dokumentów, które są dostępne z menu aplikacji.

Obszar płac narażał największych trudności przy wdrożeniu. Pełna ocena tej części będzie możliwa po wystawieniu PIT-ów i rozliczeniu trzynastki za 2009 r. Na pewno wartością dodaną jest rejestrowanie danych na osi czasu, co pozwala uniknąć żmudnego procesu wyliczeń ręcznych zmian wynagrodzeń i potrąceń. System automatycznie koryguje wcześniejsze wyniki rozliczeń list płac.

Jeżeli chodzi o obszar funduszu socjalnego, to praktycznie zachowaliśmy funkcjonalność z poprzedniego systemu.

Praca w systemie SAP wymaga dużego zdyscyplinowania przy bieżącym wprowadzaniu i aktualizacji danych, jak też przy dokładnej rejestracji przebiegu procesu w systemie. Podejście procesowe przy rejestracji danych wymagało od nas zmiany organizacji pracy w niektórych obszarach – część z nich oceniam jako korzystne, część moim zdaniem spowodowała mniejszą elastyczność.

Beata Kombor

*Kierownik Obszaru Merytorycznego Kadry i Płace,
Biuro Kadr i Szkoleń, Urząd Miasta Stołecznego
Warszawy*

Ewidencja danych prowadzona jest w systemie zintegrowanym SAP, w którym informacje rejestrowane są jednorazowo, dzięki czemu skrócony został czas konieczny do obsługi procesów, np. generowania dokumentów zgłoszeniowych dla ZUS. Obecnie funkcja realizowana jest centralnie w SAP dla wszystkich pracowników i członków rodziny.

Szybki przepływ informacji, aktualne dane

Wdrożenie i uruchomienie systemu w tak szerokim zakresie funkcjonalnym jest ogromnym sukcesem pracowników Urzędu. Przed nami największe wyzwanie – stabilizacja systemu oraz poprawa efektywności wykorzystania zaimplementowanych rozwiązań. Dla osiągnięcia pełnej efektywności niezbędne jest przygotowanie infrastruktury teletechnicznej w sposób umożliwiający przeniesienie opracowanych już funkcjonalności obsługujących budżet do 18 dzielnic oraz wdrożenie nowego rozwiązania dla jednolitego systemu podatkowego w całym mieście.

Wówczas osiągniemy wszystkie oczekiwane korzyści – szybki przepływ informacji, usprawnienie obsługi klientów, ujednoczenie sposobów prowadzenia ewidencji itp.

A co najważniejsze, pracownicy Urzędu będą dysponować aktualnymi danymi niezbędnymi do sprawnego przygotowywania informacji zarządczych.

Marzena Bednarczyk

*Kierownik Projektu ze strony
Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy,
Biuro Polityki Długu
i Zarządzania Płynnością*

Rejestracja i przetwarzanie danych kadrowo-płacowych dla pracowników i emerytów w jednym systemie daje wiele korzyści, w tym:

- ujednoczenie procesów kadrowo-płacowych, co upraszcza wprowadzanie danych i pozwala jednolicie dla całej organizacji odzwierciedlać procesy w systemie,
- jednokrotne wprowadzanie danych do systemu i ich kontrola skraca czas aktualizacji danych i eliminuje niespójności,
- centralny rejestr uprawnień do danych i funkcji, pozwalający na łatwiejsze zarządzanie uprawnieniami i spełnienie wymogów ustawy o ochronie danych osobowych,
- systemowa integracja pomiędzy modułami HR i FI/FM, przyspieszająca dostępność danych dla kadry zarządzającej.

Cenne dane w raportach

SAP HR otwiera także nowe możliwości raportowania i porównania zmian zachodzących w organizacji. Struktura wprowadzanych danych do SAP HR oraz narzędzia dostarczane przez system pozwalają m.in. na:

- tworzenie różnorodnych raportów wykorzystujących dane kadrowe, płacowe, finansowe na jednym raporcie,
- przekrojowe raportowanie danych, co skraca czas przygotowywania raportów dla kierownictwa i instytucji zewnętrznych,
- raportowanie danych za dowolny okres wstecz.

Możliwe jest np. porównanie liczby etatów w jednostkach organizacyjnych obecnie i rok temu. Szerokie możliwości raportowe doceniają wszystkie organizacje korzystające z SAP, jednak ich zastosowanie ma dodatkowy dodatni wymiar w jednostkach administracji publicznej, w których statystyczne dane o zarobkach i zatrudnieniu stanowią informację publiczną.

Oprócz szeroko wykorzystywanych raportów do tzw. etatyzacji, czyli kontroli zatrudnienia w biurach, delegaturach i dzielnicach, pracownicy działu kadr mają także np. możliwość tworzenia raportów statystycznych dla GUS oraz wykazu osób, którym urząd dofinansowuje naukę.

W zakresie wynagrodzeń funkcjonalności SAP umożliwiają tworzenie zestawień w podziale na różne wglądy: struktury organizacyjne (np. jednostki organizacyjne, stanowiska), struktury administracyjne (np. dzielnice, biura), struktury kadrowo-płacowe (np. pracownicy, fundusz bezosobowy, stanowiska kierownicze, stanowiska obsługi) za dowolne okresy rozliczane w SAP HR. Istnieje także możliwość raportowania list płac w podziale na klasyfikacje budżetowe.

Planowanie kosztów osobowych (budżetowanie „wydatków”) wiąże się z kontrolą zgodności planu i wykonania. Raporty wyników list płac z podziałem na klasyfikacje budżetowe pozwalają monitorować zmiany w tym zakresie.

Przygotowany system raportowania m.in. do analizowania etatów i stanów zatrudnienia pozwala na żądanie użytkownika w dowolnej chwili udzielić odpowiedzi na różne pytania.

Przykładowo, w odpowiedzi na pytanie o pracowników posiadających odpowiednie kompetencje można wygenerować listę osób spełniających dane kryterium, np. znajomość języka obcego, specyficzne uprawnienia, np. budowlane. Można też sprawdzić, czy wszyscy pracownicy zostali zapoznani z regulaminem lub czy posiadają aktualny opis stanowiska pracy.

Choć SAP HR funkcjonuje w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy dopiero od kilku miesięcy, już dziś widać wartość nowych rozwiązań dla organizacji, a także ich potencjał rozwoju w przyszłości. Można się spodziewać, że przykład Urzędu Miasta Warszawy będzie inspirujący dla innych tego typu jednostek, a usprawnienie administracji kadrami dzięki rozwiązaniom SAP w coraz szerszym zakresie będzie udziałem organizacji samorządowych i państwowych.



Autor:

Witold Wieromiej
BCC