

# 2017



## FORUM ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Kiedy obywatel  
rozumie urzędnika?

Równowaga między  
życiem zawodowym a rodzinnym

Big data  
i cyberbezpieczeństwo

Menedżer  
innowacyjnych praktyk 2017



Krajowa Szkoła Administracji Publicznej  
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej  
Lecha Kaczyńskiego



WOJEWODA MAZOWIECKI



ZAKŁAD  
UBEZPIECZEŃ  
SPOŁECZNYCH



**FORUM ZARZĄDZANIA  
PUBLICZNEGO**



### **Cel**

Celem projektu jest wspieranie efektywnego zarządzania jednostkami sektora publicznego w Polsce, m.in. poprzez zidentyfikowanie innowacyjnych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej, dzielenie się doświadczeniami i wnioskami z realizowanych badań naukowych, stworzenie platformy do wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej.



### **Adresat**

Projekt adresowany jest do pracowników sektora publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem liderów i menedżerów administracji rządowej oraz samorządowej.



### **Formy realizacji**

W ramach Forum organizowane są spotkania wymiany dobrych praktyk, dyskusje panelowe, miniwarsztaty, seminaria oraz konferencje poświęcone zagadnieniom w wybranych dziedzinach zarządzania instytucjami publicznymi.



### **Konkurs**

Forum organizuje konkurs na najlepsze, innowacyjne praktyki w zakresie zarządzania wdrożone w polskiej administracji, w kategoriach: instytucja i menedżer.



### **Partnerzy FZP**

Forum stanowi wspólną inicjatywę Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego (KSAP), Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego (MUW), Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST) oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS).

ZAPRASZAMY do UDZIAŁU  
Więcej informacji na stronie: [fzp.ksap.gov.pl](http://fzp.ksap.gov.pl)

# Spis treści

---

**Wojciech Federczyk (KSAP)**

Administracja wspiera przedsiębiorcze państwo s. 3

---

**Zdzisław Sipiera (MUW)**

Stawiamy na profesjonalną obsługę klienta s. 4

---

**Iwona Wieczorek (NIST)**

Inspirujemy do innowacji w administracji publicznej s. 5

---

**Gertruda Uścińska (ZUS)**

Po pierwsze identyfikacja wyzwań s. 6

---

Tematyka Forum 2017 s. 7

---

Kiedy obywatel rozumie urzędnika? s. 8

---

Jaki urzędnik pracuje efektywnie? s. 11

---

Zarządzanie w epoce cyfryzacji s. 14

---

Menedżer innowacyjnych praktyk 2017 s. 17

---

Wydarzenia FZP - podsumowanie s. 20



Sesja „Kiedy obywatel rozumie  
urzędnika? Dobre praktyki  
instytucji publicznych  
w komunikacji z klientami”

# ADMINISTRACJA WSPIERA PRZEDSIĘBIORCZE PAŃSTWO

**Wysoko wykwalifikowana, otwarta na potrzeby obywateli kadra urzędnicza jest gwarantem sprawnie funkcjonującego, nowoczesnego państwa.**

Zgodnie z łacińską etymologią, forum to miejsce spotkań, publicznych wystąpień, dyskusji. Usytuowanie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego w administracji publicznej zapewnia miejsce do wymiany doświadczeń, dzielenia się najlepszymi rozwiązaniami i dyskusji o sprawach istotnych dla rozwoju administracji.

W połowie 2017 r. KSAP, wspólnie z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Narodowym Instytutem Samorządu Terytorialnego, zdecydował o utworzeniu Forum Zarządzania Publicznego. W ramach Forum dzielimy się doświadczeniami, promujemy dobre praktyki oraz wspieramy profesjonalnych menedżerów w sektorze publicznym.

## Wspieramy profesjonalną administrację

Krajowa Szkoła kształci i przygotowuje do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz kadry wyższych urzędników administracji RP. Wysoko wykwalifikowana, otwarta na potrzeby obywateli kadra urzędnicza jest gwarantem sprawnie funkcjonującego, nowoczesnego państwa. Urzędnicy powinni być przygotowani na wyzwania, które niesie współczesny, szybko zmieniający się świat.

Wychodząc naprzeciw tym oczekiwaniom, KSAP:

- realizuje unikatowy, interdyscyplinarny, aplikacyjny program kształcenia stacjonarnego,
- organizuje szkolenia dla urzędników (zarówno otwarte, jak i skierowane do konkretnych instytucji publicznych),
- podejmuje inne działania wspierające doskonalenie i rozwój administracji publicznej.

## Forum wymiany

W ramach wsparcia administracji KSAP realizuje projekty, których celem jest zdobywanie wiedzy i doświadczeń w zakresie nowoczesnych trendów i rozwiązań w zarządzaniu publicznym, a następnie ich przekazywanie polskiej administracji. Projekt Forum Zarządzania Publicznego wpisuje się w tę część działalności Szkoły. Chcemy wspierać innowacyjność w administracji, od której w dużym stopniu zależy budowa przedsiębiorczego państwa. Zachęcamy do zmiany nastawienia i otwarcia się przedstawicieli administracji na innowacje. Zależy nam na kształtowaniu pozytywnego wizerunku urzędnika i całej administracji publicznej.

## Projekt 2017

Niniejsza publikacja przybliży najważniejsze kwestie poruszane w 2017 roku w trakcie prezentacji, paneli dyskusyjnych i sesji warsztatowych. W kolejnych latach zamierzamy poszerzać i kontynuować rozpoczętą dyskusję. Zachęcam do aktywnego udziału w organizowanych sesjach, seminariach i konferencjach oraz konkursie. Wszystkie dotychczasowe spotkania w ramach FZP dostępne są on-line na stronie KSAP: [www.fzp.ksap.gov.pl](http://www.fzp.ksap.gov.pl).

Każde wydarzenie w KSAP daje możliwość spotkania wielu osób, przed którymi stoją podobne wyzwania zawodowe. Forum to zatem niepowtarzalna okazja do nawiązania kontaktów i uczenia się od siebie nawzajem.



## Dr Wojciech Federczyk

Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego, dr nauk prawnych, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji UKSW, adwokat. Posiada doświadczenie pracy na stanowiskach kierowniczych w administracji rządowej oraz samorządowej, a także jako radca orzecznictwa, konsultant naukowy oraz asystent sędziego w Biurze Trybunału Konstytucyjnego. Autor i współautor licznych publikacji naukowych oraz referatów z dziedziny prawa administracyjnego oraz zagadnień mediacji.

# STAWIAMY NA PROFESJONALNĄ OBSŁUGĘ KLIENTA

Dzięki wzajemnej wymianie doświadczeń możemy dzielić się dobrymi praktykami w zakresie obsługi klienta. Łączy nas wspólny cel – wypracowanie spójnych i nowoczesnych standardów w administracji.

W Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie (MUW) trwa udoskonalanie procesów obsługi klienta. O tym, że administracja rządowa w terenie jest coraz bardziej dostępna dla mieszkańców, przekonają się wszyscy, którzy będą załatwiać swoje sprawy w urzędzie.

## Nowe standardy usług

Aby wdrożyć w życie ideę administracji przyjaznej dla mieszkańców, należy potrzeby mieszkańców traktować priorytetowo. Obecnie trwają prace nad stworzeniem zintegrowanego zarządzania pracą MUW z wykorzystaniem kilku kluczowych działań:

- otwarcie profesjonalnego punktu obsługi klienta (19 lutego 2018 r.)
- realizacja programu wdrażającego e-usługi WIPER,
- udział w konkursie, który promuje możliwość regulowania opłat za pomocą kart płatniczych i telefonów komórkowych (smartfonów).

Trwa też proces cyfryzacji obsługi klienta (m.in. możliwość przekazania pytania za pomocą formularza kontaktowego dla klientów Wydziału Spraw Cudzoziemców). Wszystkie te działania mają na celu usprawnienie pracy urzędu oraz podniesienie jakości świadczonych usług.

## Jakie usługi w POK ? Inny wymiar POK

**Punkt obsługi klienta (POK)** to nowoczesna przestrzeń, która powstała z myślą o tym, aby mieszkaniec mógł załatwić wszystkie sprawy w jednym miejscu. POK jest zlokalizowany na parterze budynku MUW (przy wejściu F, od al. Solidarności). Obsługa jest zorganizowana za pomocą systemu kolejkowego. Duże wyświetlacze ułat-

wiają identyfikację właściwego pomieszczenia. Stałym priorytetem urzędu jest jego pełna dostępność dla osób np. z ograniczeniami ruchowymi. Cała przestrzeń w POK została zorganizowana tak, aby każde pomieszczenie było w pełni dostępne także dla osób z niepełnosprawnością.

W POK-u znajduje się kancelaria urzędu do składania dokumentów, jest też możliwość umówienia spotkania z pracownikiem merytorycznym MUW. Duży nacisk położono na sprawne udzielenie informacji, np. co do statusu sprawy prowadzonej w urzędzie – poprzez punkt informacyjny i infolinię. W nowym punkcie można też m.in. potwierdzić profil zaufany.

Klienci mogą zapłacić gotówką, kartą płatniczą i telefonem komórkowym (smartfonem). Do dyspozycji jest też pokój, w którym dostępne są m.in. wydrukowane formularze wniosków do pobrania, wzory poprawnie wypełnionych wniosków obowiązujących w MUW, tablica informacyjna oraz komputer z drukarką. Poza tym MUW udostępnia w nowo powstałym POK-u specjalne pokoje dla opiekunów małych dzieci oraz salę zabaw, w której są dostępne m.in. zabawki, książki, telewizor z bajkami.

Działanie punktów obsługi klienta jest już rozpowszechnione na szczeblu samorządowym. Biorąc pod uwagę spektrum spraw, które realizuje każdy urząd wojewódzki – w ważnych dla obywateli obszarach, otwarte podejście w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim jest niezbędne. Celem podejmowanych w urzędzie starań jest szybsze i łatwiejsze załatwienie sprawy przez interesantów, i co najważniejsze – realizacja wszelkich formalności w przyjaznej atmosferze.

Międzyinstytucjonalna współpraca w ramach Forum Zarządzania Publicznego jest inspiracją i wsparciem realizacji projektów rozwojowych w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim. Wspólnie promujemy zmiany i zachęcamy do ich wprowadzania.



## Zdzisław Sipiera

Wojewoda mazowiecki od 2015 r. Wcześniej był starostą powiatu pruszkowskiego, wiceburmistrzem Pragi-Północ, burmistrzem Woli i dyrektorem szkoły podstawowej w Pruszkowie. Ukończył administrację i prawo na Uniwersytecie Warszawskim oraz zarządzanie w administracji publicznej w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. Jest też absolwentem Akademii Wychowania Fizycznego

# INSPIRUJMY DO INNOWACJI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

**Sprawne państwo potrzebuje innowacji we wszystkich obszarach, od ochrony środowiska poprzez przemysł i usługi, po administrację.**

## Innowacje to inwestycje

W toczącej się dyskusji dotyczącej rozwoju państwa podkreśla się, że innowacyjność to podstawowe wyzwanie w nadchodzącej dekadzie nie tylko dla przedsiębiorców, ale i dla całego społeczeństwa. Z czym kojarzy się innowacja w administracji?

Odpowiedzi na pytanie „Czy innowacyjność w sektorze publicznym to rozrzutność, czy inwestycja? – starali się udzielić uczestnicy Konferencji Jakości Administracji Publicznej, której organizatorami byli Departament Służby Cywilnej KPRM oraz Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego (NIST). Innowacyjność, najogólniej rozumiana jako ciągle wprowadzanie ulepszeń w organizacji czy w oferowanych usługach, z punktu widzenia administracji zaczyna być nie tylko tematem do rozmów, ale coraz częściej przedmiotem rzeczywistości podejmowanych działań. Zaprezentowane podczas konferencji doświadczenia przedstawicieli administracji rządowej i samorządowej pokazały, że innowacyjność to nie tylko zaawansowana technologia, ale przede wszystkim proste i skuteczne rozwiązania poprawiające komfort obsługi mieszkańców, jakość świadczonych przez instytucje usług, a także działania aktywizujące społeczność lokalną.

## Wspieramy rozwój samorządów

Tematyka innowacyjności w sektorze publicznym koresponduje z zaangażowaniem się Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego w projekt Forum Zarządzania Publicznego. Efektywne wspieranie zarządzania jednostkami sektora publicznego w Polsce powinno odbywać się poprzez zidentyfikowanie nowych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej, dzie-

lenie się doświadczeniami oraz stworzenie platformy do wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej. W dużym stopniu jakość funkcjonowania samorządów zależy właśnie od stopnia ich innowacyjności i rodzajów nowych rozwiązań wdrażanych na ich terenie. Rolą NIST jest propagowanie wiedzy zmierzającej do kształtowania postaw innowacyjnych w jednostkach samorządu terytorialnego (jst).

Sprawna administracja, a także zwiększenie efektywności funkcjonowania instytucji publicznych, stanowią jeden z celów szczegółowych Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju. Sprawne państwo, poprzez nowoczesne sposoby zwiększenia efektywności funkcjonowania instytucji publicznych, zwłaszcza administracji w relacjach z obywatelami i przedsiębiorcami, sprzyja budowie przewag konkurencyjnych kraju oraz działających w nim podmiotów. Dzięki projektowi FZP możliwe jest upowszechnianie inspirujących rozwiązań w samorządach oraz wzbogacanie wiedzy jst o tematykę innowacyjności w sektorze publicznym.



### Dr Iwona Wieczorek

Dyrektor Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. W latach 2010–2014 Prezydent Miasta Zgierza, Członek Zarządu Związku Miast Polskich (2012–2015), Członek Zarządu Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego (2014–2015), Członek Powiatowej Rady Zatrudnienia w Zgierzu (2012–2015), Członek Rady Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ (2000–2004). Szkoleniowiec, uczestnik i organizator kilkudziesięciu konferencji i seminariów naukowych, autorka i współautorka ponad 50 publikacji naukowych.



# PO PIERWSZE IDENTYFIKACJA WYZWAŃ

Obywatel ma prawo oczekiwać zintegrowanych usług publicznych odpowiadających na jego potrzeby i cele.

Jeśli chcemy sprostać jakimkolwiek wyzwaniom, musimy je najpierw poprawnie zidentyfikować. Pozwala to na podjęcie działań adekwatnych do wyzwań. Kiedy Zakład Ubezpieczeń Społecznych zapytał swoich klientów o preferowane przez nich sposoby załatwiania spraw, okazało się, że znaczny odsetek osób chce załatwiać sprawy osobiście na sali obsługi klienta.

## Jaki kontakt z klientem?

Dlatego w Zakładzie nie rozwijamy wyłącznie nowoczesnych form kontaktu z klientami, na czele z Platformą Usług Elektronicznych. Dbamy także i poprawiamy tradycyjną obsługę twarzą w twarz, tak aby była nie mniej efektywna i komfortowa od zdalnego kontaktu przy pomocy intuicyjnych aplikacji ZUS w biurze lub w domu. Dlatego właśnie ciągle dostosowujemy sale obsługi klienta, szkolimy pracowników, zaś od lipca 2017 roku w ramach przygotowań do obniżenia wieku emerytalnego powołaliśmy doradców emerytalnych, którzy dostarczają wiedzy i wsparcia przy podejmowaniu przez ubezpieczonych decyzji o momencie przejścia na emeryturę. Nasi klienci są zadowoleni z tego, że mogą bezpośrednio z ekspertem przeprowadzić dłuższą, pogłębioną rozmowę na temat swojej przyszłości. Należy wysnuć z tego wniosek, że instytucja aspirująca do miana nowoczesnej i przyjaznej klientom nie może traktować technologii jako fetyszu.

## Przed nami transformacja cyfrowa

Z drugiej strony technologii nie można także nie doceniać. W 2017 roku przypadał jubileusz dwudziestolecia funkcjonowania Kompleksowego Systemu Informatycznego ZUS. Powtarzaliśmy wtedy wielokrotnie, że

bez nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych sprawne działanie systemu ubezpieczeń społecznych – przy całej jego skali i złożoności – byłoby bardzo trudne do osiągnięcia, jeśli w ogóle możliwe.

Zdajemy sobie także sprawę, że stawiane przed Zakładem wyzwania wykraczają poza sprawną obsługę informatyczną systemu ubezpieczeń społecznych. Postępujący proces cyfryzacji państwa powoduje konieczność otwarcia KSI na ściślejszą integrację z innymi systemami informatycznymi administracji publicznej. Obywatel ma bowiem prawo oczekiwać zintegrowanych usług publicznych odpowiadających na jego potrzeby i cele. Jednak ogromne możliwości w tym zakresie wiążą się z równie wielkimi ryzykami w zakresie bezpieczeństwa danych i ochrony obywatelskiej podmiotowości.

## Uczmy się od siebie

Kolejna edycja Forum Zarządzania Publicznego służyła identyfikacji i poszukiwaniu rozwiązań tych trudnych, ale i fascynujących wyzwań. Jestem przekonana, że wymiana wiedzy i dobrych praktyk między przedstawicielami instytucji publicznych to naprawdę dobrze zainwestowany czas i wysiłek. Dlatego jako prezes jednego z największych i najodważniej patrzących w przyszłość podmiotów polskiej administracji publicznej dziękuję za dotychczasowy dorobek i gorąco zachęcam do kontynuowania owocnych debat i warsztatów.



**Gertruda Uścińska**

Profesor, prezes ZUS, członek Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Pracuje naukowo w Instytucie Polityki Społecznej UW oraz w Zakładzie Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego IPISS. Specjalizuje się w porównawczej polityce społecznej z zakresu zabezpieczenia społecznego. Jest autorem publikacji z zakresu polityki społecznej, zabezpieczenia społecznego, ubezpieczeń społecznych i prawa europejskiego.



# TEMATYKA FORUM 2017

---



*Sesja „Zarządzanie w epoce cyfryzacji – jak wykorzystywać i chronić dane w instytucjach publicznych”*

## Wsparcie polskiej administracji – doświadczenia i dyskusja

Zorganizowane w 2017 r., w ramach Forum Zarządzania Publicznego, dwie sesje warsztatowe, seminarium i konferencja podsumowująca konkurs Forum Zarządzania Publicznego na menedżerów innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych zgromadziły liczne grono liderów sektora publicznego oraz przedstawicieli środowiska naukowego.

Tematami spotkań były: komunikacja z obywatelami, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym, big data i cyberbezpieczeństwo oraz innowacyjność w instytucjach publicznych.

Swoje doświadczenia i dobre praktyki zaprezentowali przedstawiciele m.in.: Ministerstwa Cyfryzacji, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

# KIEDY OBYWATEL ROZUMIE URZĘDNIKA?

*Urzędy, które wdrożyły standardy prostej polszczyzny, nie tylko poprawiły swój wizerunek. Przede wszystkim sprawniej obsługują klientów.*

Styl polskich pism urzędowych od wielu dekad pozostaje podobny. Tymczasem klienci administracji publicznej żyją w świecie, w którym konfrontują się z coraz większą liczbą coraz bardziej skrótowych komunikatów. Czy zatem obywatele rozumieją, z czym zwraca się do nich administracja publiczna? W 2015 r. OECD przeprowadziło badania, z których wynika, że jedna piąta dorosłych Polaków ma problemy ze zrozumieniem tekstów pisanych adresowanych do nich przez instytucje publiczne.

*W KPRM opracowano zalecenia, w jaki sposób pisać pisma urzędowe, aby były zrozumiałe dla odbiorców. Publikacja „Komunikacja pisemna” zachęca do używania możliwie prostego języka. Znajdują się w niej przykłady „tłumaczeń” z języka urzędowego na język potoczny. Dokument jest dostępny pod linkiem: <http://dsc.kprm.gov.pl/inicjatywa-obywatel>*

Polska administracja zdobyła już pierwsze obiecujące doświadczenia w projektach, których celem było uproszczenie komunikacji urzędowej. W ramach inicjatywy „Obywatel” koordynowanej przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów powstała strona [obywatel.gov.pl](http://obywatel.gov.pl), na której znajdują się 182 karty najpopularniejszych usług administracji publicznej dostępnych dla obywateli. Opracowywali je wspólnie urzędnicy, prawnicy i poloniści. Karty w przystępny sposób opisują całe procedury: wszystkie czynności, dokumenty i koszty. „Zarejestruj pojazd” lub „Uzyskaj Kartę Dużej Rodziny” – już same tytuły dowodzą nowego, prostego i bezpośredniego stylu komunikacji urzędowej.

## Prosto z ZUS

Na działania KPRM odpowiedział ZUS,

opracowując wieloletni systemowy projekt zmiany komunikacji ze swoimi interesariuszami. Powołano zespół roboczy do spraw uproszczenia pism, formularzy i wniosków. Co istotne dla powodzenia projektu, zespołem kierował członek zarządu. Do prac włączono również przedstawicieli związków zawodowych. Z jednej strony podkreślono więc wagę, jaką do przedsięwzięcia przywiązuje kierownictwo ZUS, z drugiej strony, zadbano o zaangażowanie najważniejszych gremiów pracowniczych. Projekt rozpoczęto od przeanalizowania stanu języka w kontaktach ZUS z klientami. W Pracowni Prostej Polszczyzny (Uniwersytet Wrocławski) zamówiono odpowiednie badania ilościowe i jakościowe. Na podstawie badań pracownia przygotowała podręcznik prostego języka „Nowy język ZUS”, a także inne materiały szkoleniowe. Podręcznik przybliża zasady prostej polszczyzny i jednocześnie jest dostosowany do potrzeb pracowników ZUS.

## Skala wyzwania

Wyzwaniem dla ZUS była skala przedsięwzięcia. Koncepcja uproszczenia komunikacji dotyczyła organizacji zatrudniającej 45 tysięcy pracowników, w 326 placówkach, w całym kraju. Do sukcesu projektu niezbędna była zmiana nastawienia pracowników ZUS, którzy przyzwyczajeni byli do odmiennego stylu komunikacji. W badaniach Pracowni Prostej Polszczyzny dotychczasowy język ZUS został oceniony jako dużo mniej zrozumiały niż język innych polskich urzędów.

## Trenerzy-konsultanci

Aby odnieść sukces, ZUS potrzebował przygotować wewnętrznych trenerów-konsultantów. Mają oni za zadanie szkolić pracowników z nowego standardu komunikacji oraz opiniować teksty i pisma. W dalszej perspektywie będą koncentrować się na monitorowaniu procesu upraszczania komunikacji w swoich jednostkach. Trenerów wewnętrznych wyłaniano spośród osób o wysokich kompetencjach językowych i komunikacyjnych.

W marcu 2017 r. Pracownia Prostej Polszczyzny i Wydział Wydawnictw ZUS wyszkoliły 143 pierwszych trenerów-konsultantów. Od czerwca to oni zaczęli szkolić pozostałych pracowników. Konsultanci wskazywali w pismach zjawiska, które utrudniają zrozumienie tekstu i nad którymi sami pracownicy – autorzy pism – powinni jeszcze popracować. W ten sposób pracownicy rozwijali swoje kompetencje komunikacyjne i jednocześnie nie tracili poczucia kontroli nad treścią pism, za które odpowiadają merytorycznie.

### 10 zasad prostego języka ZUS

1. *Zaczynaj od informacji najważniejszej dla odbiorcy.*
2. *Do czytelnika zwracaj się bezpośrednio (Pan, Pani, Państwo, Ty – w zależności od typu relacji).*
3. *Przygotuj klarowną nawigację ze śródtytułów.*
4. *Wykorzystaj każdą okazję, by wprowadzić do tekstu wyliczenie.*
5. *Pisz krótką i rytmiczną frazę (długość zdania – do 20 wyrazów).*
6. *Unikaj rozwlekłości (wielosłowa).*
7. *Zapomnij o gramatycznych przeszkodach.*
8. *O przepisach opowiadaj własnym językiem (nie kopiuj ich dosłownie).*
9. *Jako ZUS pisz per „my”.*
10. *Wystrzegaj się podniosłego lub nieprzyjaznego tonu.*

Trenerzy mieli zapewnione wsparcie ekspertów Pracowni Prostej Polszczyzny, którzy służyli konsultacjami i udzielali wskazówek. Przygotowano dla nich dodatkowe materiały metodyczne do prowadzenia szkoleń, szczególnie na początkowym etapie: prezentacje, szczegółowy scenariusz i ćwiczenia. Uruchomiono forum, które służy wymianie doświadczeń, pomysłów i ćwiczeń, wzajemnemu wsparciu i motywacji. Jest monitorowane przez redaktorów-trenerów prostego języka z Wydziału Wydawnictw ZUS.

Chociaż szkolenia rozpoczęły się na początku 2017 r., ich realizacja planowana jest aż do czerwca 2018 r. Nauka przebiega w dwóch fazach. Szkolenie z trenerem pozwala pracownikowi zrozumieć zasady prostej polszczyzny i stawiane przed nim wymagania. Po

szkoleniu rozpoczyna się kurs e-learningowy, który wzmacnia zdobyte kompetencje.

### Rozwiązania organizacyjne

Do regulaminu organizacyjnego ZUS dodano nowe zadania. Centrala jest teraz odpowiedzialna za konsultowanie, ocenianie i monitorowanie tekstów skierowanych do klientów zakładu w zakresie prostego języka. Jej kolejnym zadaniem jest upowszechnianie prostego języka: prowadzenie szkoleń dla pracowników, opieka merytoryczna nad trenerami-konsultantami, inne formy popularyzacji prostego języka, w tym prowadzenie strony w intranecie.

Oddziały ZUS są odpowiedzialne za inicjowanie działań na rzecz wdrożenia zasad prostego języka w komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym, indywidualnym i instytucjonalnym. Ich zadaniem jest też monitorowanie utrzymania standardu prostego języka.

### Przyjazne formularze

Kolejnym z efektów rozpoczęcia przez ZUS procesu upraszczania komunikacji była zmiana formularzy, które wypełniają klienci zakładu. Powszechnie narzekano na zbyt dużą liczbę wielostronicowych formularzy, „ciężką” kolorystykę, nieczytelne, obszerne i rozbudowane sekcje. Raził sformalizowany język. Poniższa tabela prezentuje efekty prac podzespołu ds. pism wchodzących:

	Przed pilotażem	Po pilotażu
Liczba formularzy (nad którymi pracowano w pilotażu)	60	40 (eliminacja 20 zbędnych druków)
Informacje dla klienta	brak instrukcji wypełnienia	prosta instrukcja wypełnienia
Wizualizacja formularza	wiele stron, wszystkie pola krątkowane	mniejsza liczba stron, rezygnacja z pól krątkowanych – pola w ramkach, przejrzysty layout
Zakres informacji	rozbudowany zakres żądanych od klienta danych	zmniejszenie liczby danych do niezbędnego minimum
Język formularza	trudny, niezrozumiały dla przeciętnego klienta	uproszczone, przyjazne komunikaty i opisy pól w standardzie prostego języka

### Świetne wyniki

Przeredagowane w ramach projektu teksty urzędowe oceniono podczas badań fokusowych. Ocena większości materiałów była bardzo pozytywna. Respondenci szczególnie docenili skondensowaną, zwięzłą formułę komunikatów. Teksty były krótkie, a przy tym treściwe. Kompozycja tekstu (odpowiednie interlinie, właściwie wyeksponowane nagłówki) ułatwiała lekturę. Język został pozbawiony trudnych, niezrozumiałych zwrotów i pojęć. Stał się przez to przystępny dla przeciętnego odbiorcy. Oszczędny, nieprzeładowany layout przełożył się na wrażenie lekkości i przystępności czytanych tekstów.

#### *Projekt "Prosto z ZUS" wzmocnił wizerunek Zakładu jako instytucji:*

- *nowoczesnej,*
- *proklienckiej,*
- *przyjaznej, otwartej,*
- *życzliwej, chętnej do pomocy.*

### Ekonomia behawioralna

W latach 2015 i 2016 Ministerstwo Finansów i administracja podatkowa w partnerstwie z Bankiem Światowym przeprowadziło eksperyment – czy można poprawić ściągalność podatków, nie generując wysokich kosztów i nie zmieniając przepisów? Okazało się, że tak – odpowiednio przeredagowując upomnienie wzywające podatnika do uregulowania należności. Obok zasad prostej polszczyzny, wykorzystano również ekonomię behawioralną, czyli naukę z pogranicza ekonomii i psychologii o czynnikach wpływających na zachowania ludzi.

Zmodyfikowane upomnienie zaczynało się od bardzo jasnego opisu jego celu i wezwania do działania: „Proszę zapłacić podatek dochodowy w terminie do...”. Odwoływało się do normy społecznej „7 na 10 mieszkańców województwa zapłaciło już podatek”. Formalny język prawniczy ograniczono do minimum. Pismo wskazywało konkretne dalsze kroki, a odrębna tabela wyliczała odsetki należne na każdy dzień pozostający do terminu płatności.

Spośród podatników, którzy otrzymali standardowe upomnienie, 40,2% zapłaciło należność. Spośród podatników, którzy otrzymali pismo behawioralne, zapłaciło 42,9% do 48,6% podatników. Testowano bowiem różne wersje pism behawioralnych. Pismo, które dało najlepsze wyniki, zawierało przekaz ostrzegający i przedstawiało brak zapłaty nie jako przeoczenie, ale jako świadomy i celowy wybór.

### Wnioski

- Dla obywatela jest ważne, w jaki sposób jest obsługiwany.
- Wszystkie trzy duże projekty uproszczenia komunikacji w administracji dały pozytywne efekty wizerunkowe i finansowe.
- Wdrażanie prostej polszczyzny na początku generuje koszty: szkoleń, czasu poświęcanego przez pracowników czy publikacji nowych formularzy.
- Najlepsze efekty szkoleniowe daje praca na własnych tekstach.
- Niezbędna jest inicjatywa i zaangażowanie kierownictwa instytucji.
- Ten proces zmienia kulturę organizacji. Z początku budzi opory, jednak sukcesy są doceniane przez wcześniejszych krytyków.

### Rekomendacje

- Wdrożenie prostej komunikacji w urzędzie wymaga systematyczności i musi być rozłożone na lata.
- Ze względu na swą skalę, administracja potrzebuje wewnętrznych trenerów, którzy będą dzielili się wiedzą z innymi pracownikami.
- W przyszłości warto uprościć komunikację pomiędzy instytucjami.

# JAKI URZĘDNIK PRACUJE EFEKTYWNIE?

Rozwój technologii znacząco wpłynął na sposób wykonywania przez nas pracy. Dzięki mobilnym technologiom rozdzielenie pracy i życia prywatnego jest coraz trudniejsze. Stąd rośnie znaczenie stosowania przez pracodawców takich rozwiązań, które pozwolą pogodzić te role.

*Work-life balance (WLB) – koncepcja zarządzania czasem, stawiająca za cel odnalezienie równowagi pomiędzy pracą (kariera i ambicja) a życiem prywatnym (zdrowie, rozrywka, rodzina, duchowość).*

Nadmierne obciążenie obowiązkami przynosi wiele negatywnych efektów. Statystyki mówią, że aż 12-krotnie podnosi ryzyko wypalenia zawodowego, 6-krotnie podnosi ryzyko silnego stresu w pracy, a 3-krotnie ryzyko stanów depresyjnych. To ma wpływ nie tylko na pracowników, ale na całą gospodarkę. Oznacza mniejszą efektywność i jakość wykonywanych zadań. Rośnie liczba absencji w pracy oraz koszty związane z mniejszą produktywnością.

## Biznes już stosuje

Aby przyciągnąć nowych pracowników, prywatne firmy już w ofertach pracy prezentują stosowane rozwiązania work-life balance (WLB). To sposób na zachęcenie młodych ludzi do związania się z pracodawcą. Godzenie życia prywatnego i zawodowego służy także doświadczonym pracownikom, pozwala ograniczać stres i podnosić jakość pracy.

Wzrost znaczenia WLB można zaobserwować na przykładzie sieci handlowych. Jeszcze kilka lat temu były one negatywnie postrzegane jako pracodawcy. W powszechnej opinii źle wynagradzały, były niechętne stałym formom zatrudnienia i oferowały złe warunki pracy. Teraz umo-

wa o pracę jest w nich standardem, a pracownikom przedstawiane są całe listy przysługujących im benefitów.

Tymczasem polska administracja ma problem z prezentacją swojej oferty dla pracownika, nawet wtedy, kiedy ją posiada. Próżno szukać w informacjach o naborze listy rozwiązań z zakresu work-life balance.

*W Polsce dbałość o równowagę pomiędzy życiem służbowym a prywatnym jest szczególnie istotna. Według badań Eurostatu (2016), statystyczny Polak spędza w pracy 40 h i 42 min tygodniowo. Dla całej Unii Europejskiej ta średnia wynosi 37 godzin.*

## Możliwości prawne

Kodeks pracy posiada wiele rozwiązań pozwalających na godzenie życia prywatnego ze służbowym. Pracodawcy mogą na przykład kształtować czas pracy inaczej niż poprzez stałe godziny pracy. Czas pracy może być ruchomy lub pracownicy mogą być rozliczani zadaniowo. Rośnie popularność telepracy i job-sharingu. Ważne są także inne udogodnienia, które mogą być oferowane przez pracodawców. Podmioty, w których zatrudnione są młode osoby, może zachęcić przykładowy żłobek lub przedszkole.

Z pracy z domu korzysta dziś 5% Polaków, natomiast co trzeci pracownik ma w naszym kraju możliwość korzystania z elastycznego czasu pracy. Co ciekawe, z tych form świadczenia pracy częściej korzystają mężczyźni niż kobiety. Repertuar rozwiązań WLB jest bardzo szeroki. Benefity oferowane przez dotyczą zdrowia, czasu wolnego, rodzicielstwa. Ich dobór powinna poprzedzić analiza potrzeb i analiza demograficzna pracowników, czy to są rodzice, czy osoby, które jeszcze nie założyły rodziny.

Jak ważna dla sukcesu programu WLB jest odpowiednia analiza potrzeb, pokazuje przykład pewnego urzędu, który

*Rynek pracy w Polsce stał się rynkiem pracownika. Zdolność pozyskania i utrzymania pracowników to również ogromne wyzwanie dla administracji publicznej. Instytucje publiczne, jeżeli chcą zatrudnić i zatrzymać wysokiej jakości specjalistów, muszą coraz częściej dostosowywać warunki pracy i zatrudnienia do pozostałych sektorów gospodarki.*

wdrożył elastyczny czas pracy. Okazało się, że wszyscy pracownicy zaczęli przychodzić do pracy wcześniej, a w efekcie brakowało osób do pracy w końcowych godzinach urzędowania.

### Gotowe rozwiązania

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu grantowego Komisji Europejskiej przygotowało internetową platformę, na której zainteresowani pracodawcy mogą poznać narzędzia godzenia pracy z życiem prywatnym. Ich lista powstała na podstawie analizy wybranych 30 małych i średnich przedsiębiorstw. Konsultanci badali przyjęte rozwiązania i sygnalizowane potrzeby. Przeprowadzali rozmowy z osobami zarządzającymi i pracownikami.

Tak powstał serwis [rodzinaipraca.gov.pl](http://rodzinaipraca.gov.pl) – źródło wiedzy i narzędzi, które są dostępne w obecnym systemie prawnym. Informacje przedstawiane są prosto, ale to kompleksowa wiedza, szczególnie dla przedsiębiorstw, które nie dysponują eksperckim zapleczem. Na stronie można również znaleźć raporty częściowe z badań w firmach oraz raporty analityczne.

#### [rodzinaipraca.gov.pl](http://rodzinaipraca.gov.pl)

- ok. 60 opisanych narzędzi godzenia ról
- blisko 50 porad dla pracodawców i pracowników
- ponad 70 terminów z zakresu godzenia ról
- autotest „Ogólny indeks równowagi”

### Kluczowy dialog

Wszyscy eksperci WLB podkreślają, że wdrażanie rozwiązań powinno być prowadzone w dialogu pracodawców z pracownikami. Chociaż WLB oznacza korzyści dla obu stron, to każda z nich nieco inaczej definiuje swoje potrzeby. Należy również zwrócić uwagę na charakter pracy w danej instytucji. Na przykład łatwiej w biurze niż w firmie produkcyjnej umożliwić pracownikom przyjscie do pracy z dzieckiem.

Powodzenie programów godzenia życia prywatnego i profesjonalnego jest silnie zależne od kadry zarządzającej. Work-life balance wymaga od szefów otwartości, chęci do dialogu i odwagi do innowacji.

### Urzędem trudniej?

Część ekspertów jest przekonana, że w sektorze publicznym jest trudniej wdrażać rozwiązania WLB. Wiążą się one z finansami, zależą od zasobności fun-

duszy pracowniczych. Pokutuje też brak dobrych praktyk. To problem szczególnie małych podmiotów, które zatrudniają niezbyt liczną kadrę. Jednak nawet w małych organizacjach i małych miejscowościach jest już wyraźnie zauważalne oczekiwanie pracowników w zakresie uelastycznienia zatrudnienia. To pozwala na dostosowanie pracy do sytuacji prywatnej i rodzinnej. Nie chodzi tylko o opiekę nad dziećmi. Ważna jest też w Polsce na przykład opieka nad starszymi rodzicami.

*Tam, gdzie wdrożono WLB poprawiła się atmosfera w pracy, szczególnie relacje przełożonych z pracownikami.*

Jednocześnie widać pierwsze zmiany w administracji. Już w 2012 roku Szef Służby Cywilnej wydał zarządzenie dotyczące standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Zalecił w nich wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia. Rok później monitoring pokazał, że prawie wszystkie urzędy centralne i wojewódzkie wprowadziły elastyczne godziny pracy. Również telepraca jest stosowana w coraz większej liczbie urzędów.

### Pokażmy, co mamy

W administracji publicznej często występuje sytuacja, że stosowane są rozwiązania WLB, natomiast brakuje o nich wiedzy. Aby to zmienić, potrzebne jest skatalogowanie i opisanie wdrożonych narzędzi (np.: dofinansowanie urlopów i zajęć sportowych, elastyczny czas pracy). Taka lista może również być zachętą prezentowaną kandydatom w procesie rekrutacji.

*Popularne dofinansowywanie dwutygodniowych wczasów pod gruszą pośrednio pozytywnie wpływa na stan zdrowia pracowników, bo zachęca do dłuższego wypoczynku – minimum dwutygodniowego.*

W ZUS bardzo dużą wagę przywiązuje się do rodzicielstwa. Czas pracy jest tak ułożony, żeby pracownicy mogli odebrać dzieci z przedszkoli lub szkół. Mają oni również prawo wyjść w czasie dnia, żeby załatwić sprawy prywatne i odpracować to w innym okresie.



Rodzicielstwo wspierane jest również poprzez refundację kolonii dla dzieci.

### Znaczenie profilaktyczne

Koszty braku równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym potrafią być bardzo wysokie, oprócz aspektu humanitarnego mają znaczny wymiar ekonomiczny. Poza wpływem na zdrowie osób dotkniętych bezpośrednio brakiem tej równowagi, powodują także znaczne skutki finansowe. Dofinansowanie studiów przez pracodawcę to jedna z form profilaktyki wypalenia zawodowego.

#### *Koszty braku równowagi ponoszą:*

- *pracownik i jego rodzina*
- *pracodawca*
- *społeczeństwo*

Ważnym elementem koncepcji work-life balance są warunki bezpiecznego i zdrowego stanowiska pracy. Wiemy, że wydłuża się czas życia zawodowego. Bezpieczeństwo powinno być zapewnione od początku aktywności zawodowej, przez cały okres pracy, aż do bezpiecznej mety.

### Równowaga po fińsku

Jak może wyglądać work-life balance urzędnika, można się przekonać na przykładzie administracji skarbowej w Finlandii. Dzień pracy wynosi tam 7 godzin i 15 minut. Wszyscy zatrudnieni, także kierownictwo i kadra menedżerska, pracują w open space'ach. Nie ma w nich miejsc przypisanych konkretnym osobom. Każdy dysponuje laptopem, który zawiera wszystkie narzędzia niezbędne do pracy. Za każdym razem można więc rozpoczynać dzień w nieco innej przestrzeni. Początkowo budziło to opory pracowników, jednak szybko docenili korzyści, przede wszystkim lepszą komunikację z innymi pracownikami, niezależnie od hierarchii służbowej – element polityki pełnej otwartości. Jeżeli ktoś wymaga szczególnego skupienia, są dostępne pokoje do cichej pracy. Zapewniono również specjalne sale do przyjmowania gości. Dwa dni w tygodniu fińscy urzędnicy mogą wykonywać telepracę. To bardzo pomaga osobom wychowującym dzieci. Jest to możliwe dzięki rozliczaniu z efektów pracy i całkowicie elektronicznemu systemowi pracy. Telepracownicy pozostają w stałym kontakcie telefonicznym i sieciowym z pracodawcą.

*Telepraca powiązana z brakiem wyznaczonych przestrzeni dla konkretnych osób pozwala znacząco obniżyć koszty lokalowe.*

### Wnioski

- Ważna jest promocja faktu, że WLB podnosi jakość pracy i świadczonych usług.
- System prawny jest gotowy na rozwiązania godzące pracę z życiem prywatnym.
- MRPiPS udostępniło darmową platformę prezentującą dostępne narzędzia.
- Powodzenie programów WLB zależy od kultury organizacyjnej w danej instytucji.
- Ważna jest otwartość i chęć wprowadzania zmian przez dyrektora generalnego.

### Rekomendacje

- Wdrożenia muszą polegać na dialogu pracodawców i pracowników o potrzebach i wzajemnych oczekiwaniach.
- Analiza przygotowawcza musi uwzględniać finanse i uwarunkowania organizacyjne.
- Ogłoszenia o naborze powinny promować rozwiązania WLB oferowane przez urzędy.
- Stosowane w instytucji rozwiązania powinny być skatalogowane i komunikowane.



# ZARZĄDZANIE W EPOCE CYFRYZACJI

*Cyfrowe państwo to państwo nowoczesne, otwarte, uczące się, przyjazne dla obywateli i wsłuchujące się w ich potrzeby. Jednak właściwe wykorzystywanie i ochrona danych w instytucjach publicznych stanowią ogromne wyzwanie.*

Trwa rewolucja cyfrowa, nowoczesne technologie mają ogromny wpływ na szybkie zmiany w życiu społecznym. Ten trend dotyczy również zarządzania publicznego. Transformacja cyfrowa stwarza przed administracją podobne wyzwania, jak przed środowiskiem biznesowym – ma doprowadzić do ograniczenia kosztów, ale bez uszczerbku dla jakości świadczonych usług. Celem jest przełączenie administracji analogowej w cyfrową. Administracja powinna korzystać z doświadczeń, które zgromadziły podmioty prywatne. Do budowy nowoczesnego urzędu potrzebna jest więc współpraca z fachowcami.

*Transformacja cyfrowa to zmiany organizacji systemu (jakim jest państwo), których efektem będzie wniknięcie technologii cyfrowych we wszystkie aspekty działania systemu. Rezultatem zaś będzie integracja technologii cyfrowych, procesów biznesowych i administracyjnych, prowadząca do powstania nowego modelu funkcjonowania państwa.*

## Potrzeba zarządzania

Równolegle w administracji publicznej prowadzone są dziś setki projektów informatyzacyjnych. Konstruowane są w tej samej metodologii co w biznesie. Określony jest ich zakres, budżet i harmonogram, a postęp prac stale monitorują komitety sterujące. Ten proces wymaga doskonałej koordynacji.

Ministerstwo Cyfryzacji pełni w administracji publicznej funkcję głównego informatyka kraju. Dba o spójność i jakość cyfryzacji w pozostałych urzędach. To zadanie wymusiło inną organizację ministerstwa, które inwestuje przede wszystkim w służby informatyczne, a nie urzędnicze. Jednocześnie,

na wzór organizacji biznesowych, reorganizuje wewnętrzne procesy. Aby podnieść efektywność pracy, zidentyfikowano i wyeliminowano z obiegu niepotrzebną dokumentację. Pracownicy są rozliczani przede wszystkim z zadań, a nie z czasu pracy.

## Zadania głównego informatyka kraju

- **wykreowanie wizji architektury informacyjnej państwa**
- **koordynowanie prac Rady Dyrektorów IT**
- **uszczelnienie wydatków na projekty informatyczne w administracji rządowej, ocena zasadności wszystkich projektów**
- **prowadzenie helpdesku dla innych instytucji**
- **aktywny nadzór nad projektami rządowymi**
- **samodzielna realizacja kluczowych projektów**
- **budowa centrum kompetencyjnego administracji państwowej**

## Kluczowe kompetencje

Wyzwania cyfryzacyjne stojące przed administracją publiczną są podobne do tych, stojących przed sektorem prywatnym. Jednocześnie publiczne projekty mają często szczuplejsze budżety i wyjątkowo napięte harmonogramy. Szczególnie dotkliwa kwestia to wynagrodzenia. Informatycy w sektorze publicznym zarabiają wielokrotnie mniej od osób na podobnych stanowiskach w biznesie. Ta sytuacja wymaga położenia nacisku na efektywność zarządzania projektami w nowoczesnej administracji.

Zarządzanie projektami IT wymagało od Ministerstwa Cyfryzacji wdrożenia modelu kompetencyjnego. W oparciu o strategię, misję i cele urzędu zidentyfikowano kluczowe kompetencje. Zostały one pogru-

powane i przypisane do poszczególnych stanowisk urzędniczych. W ten sposób określono, jakimi cechami powinien charakteryzować się urzędnik IT.

### *Jak zbudować bilans kompetencyjny?*

1. *Identyfikacja stanowisk pracy w urzędzie*
2. *Identyfikacja kompetencji wraz z poziomem nasilenia (scoring). Określenie grup kompetencji*
3. *Stworzenie profili kompetencyjnych dla stanowisk*
4. *Przeprowadzenie bilansu*

W Ministerstwie Cyfryzacji wyróżniono cztery grupy kompetencyjne:

1. Kompetencje kluczowe
  - radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych
  - współpraca i kreatywność
  - umiejętności analityczne
2. Kompetencje wspólne
  - rzetelność
  - wiedza specjalistyczna
  - zorientowanie na osiągnięcie celów
3. Kompetencje kierownicze
  - zarządzanie zasobami i personelem
  - podejmowanie decyzji
  - skuteczna komunikacja
4. Kompetencje specjalistyczne
  - inicjatywa i pozytywne podejście do klienta
  - skuteczna komunikacja
  - podejmowanie decyzji

Ostatnim etapem zmian było przeprowadzenie bilansu kompetencyjnego na wybranej grupie stanowisk. W jego wyniku zidentyfikowano luki i nadwyżki kompetencyjne. Celem tego zadania było również wspólne wypracowanie propozycji rozwiązań zidentyfikowanych problemów. Ta praca otworzyła drogę do określenia strategii kadrowej.

### **Wyzwania i trudności**

Podczas prac Rady Dyrektorów IT stworzono listę najważniejszych problemów związanych z zarządzaniem projektami informatycznymi w polskiej administracji. Jednym z głównych problemów był brak spójności pomiędzy działalnością statutową a identyfikacją projektów. Projekty nie były priorytetizowane, ich zakres

często był niejasny. Zespoły projektowe nie posiadały kompetencji do zarządzania macierzowego. Wskazywano na niedostateczne zasoby i narzędzia zarządcze. Kierownicy projektów posiadali nieodpowiednie umocowanie, a wykonawcom brakowało specjalistycznych kwalifikacji. Liczba projektów i działań była zbyt duża, zgłaszano kłopoty z bieżącą koordynacją.

*Zarządzanie projektami IT w administracji jest niemożliwe bez wykorzystywania narzędzi do zarządzania projektowego wraz z monitoringiem i bieżącym raportowaniem.*

W odpowiedzi na listę problemów zaproponowano priorytetyzację zadań i bieżący monitoring stanu ich realizacji. Zidentyfikowano potrzebę ustanowienia jednolitej komunikacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej dla przedsięwzięć realizowanych przez różne urzędy. Konieczne okazało się włączenie w struktury komitetu sterującego projektów członka kierownictwa (np. dyrektora generalnego) w roli użytkownika biznesowego. Niezbędne było także dodanie do regulaminów organizacyjnych zapisów określających realizację zadań w formie projektowej oraz wprowadzenie procedur wewnętrznych. Zakresy obowiązków pracowników zostały uzupełnione o zadania i role projektowe. Wprowadzono mierniki i wskaźniki rozliczania rezultatów.

### **Big data**

Big data to dziś niezbędny element podejmowania strategicznych decyzji zarządczych w dużych instytucjach, na przykład w ZUS. Bez pracy na ogromnej ilości danych nie byłaby możliwa akcja wysyłki informacji o składkach zgromadzonych przez ubezpieczonych (3 mln adresatów). Analiza danych pozwalała również identyfikować nowe usługi administracji, które powinny zostać uruchomione. Dzięki danym statystycznym i odpowiedniemu algorytmowi ZUS mógł udostępnić klientom narzędzia, za pomocą których sami mogli obliczyć, kiedy najbardziej opłaca się im przejść na emeryturę.

Z technologiami związanymi z analizą danych łączy się ogromne oszczędności. Rząd Wielkiej Brytanii przyjął za cel strategiczny zaoszczędzenie rocznie 33 miliardów funtów dzięki wykorzystywaniu big data.

*Big data to niezbędny element podejmowania strategicznych decyzji w organizacji, ale to także przedmiot zainteresowania przestępców. Wykorzystywanie i ochronę danych należy traktować nierozłącznie.*

Aby projekt big data się powiódł, potrzebne jest powiązanie trzech czynników: talentów ludzkich, algorytmów i danych. Algorytmy i metodologia ich tworzenia są nierzadko powszechnie i za darmo dostępne, rozwijają je pasjonaci i naukowcy. Ważne jest więc wybranie odpowiednio utalentowanych osób, które dostrzegą potencjał algorytmu i zastosują go w swojej instytucji. Najważniejszym składnikiem procesu są natomiast dobrej jakości dane, bez których algorytm nie wygeneruje satysfakcjonującego wyniku.

*Według badań, 40% danych posiadanych przez polskie przedsiębiorstwa jest dobrej jakości, czyli jest przydatna do analityki informatycznej. Szacuje się, że aby analiza posiadanych danych była w pełni wykorzystywana do decyzji zarządczych, 80% danych powinno być dobrej jakości. Problemem jest brak świadomości osób, które te dane gromadzą.*

*Cyberbezpieczeństwo to zbiór działań i zasobów, które umożliwiają obywatelom, przedsiębiorstwom i państwom osiągnięcie celów informatycznych w sposób bezpieczny i niezawodny przy zachowaniu prywatności.*

## Bezpieczeństwo

Komplikacje zarządcze to nie jedyne wyzwania związane z transformacją cyfrową. Nowoczesne państwo stoi w obliczu ochrony integralności sieci, programów i danych. Zagrożenie ze strony cyberterrorizmu, wojny cybernetycznej i szpiegostwa cybernetycznego stale rośnie. Dla administracji publicznej kluczowa jest ochrona infrastruktury krytycznej, czyli systemów

pozwalających właściwie funkcjonować współczesnemu społeczeństwu, chociażby sieci energetycznej. Ma to kluczowe znaczenie dla menedżerów IT w administracji publicznej. Nie jest możliwe dobre realizowanie zadania cyfryzacji państwa bez stałego uwzględniania potrzeb ochrony systemu przed atakiem.

## Wnioski

- Jeżeli administracja nie wdroży sprawnie cyfryzacji, całe państwo będzie przegrywać w wyścigu cywilizacyjnym.
- Cyfryzacja pozwala radykalnie obniżyć koszty i upraszczać ścieżki procesowe.
- Efekty cyfryzacji dla administracji są podobne jak w biznesie, pozwalają tworzyć nowe produkty i usługi.
- Nowoczesne urzędy wymagają zarządzania kompetencjami pracowniczymi.
- Sukcesy cyfryzacyjne budują markę instytucji.
- Sukces projektów informatycznych zależy od powiązania talentów ludzkich, danych i algorytmów.

## Rekomendacje

- Potrzebna jest ścisła współpraca administracji z biznesem.
- Konieczna jest stała koordynacja licznych projektów równolegle prowadzonych w administracji.
- Projekty IT muszą być ściśle realizowane zgodnie z wybranymi systemami zarządzania.
- Należy dbać o gromadzenie danych odpowiedniej jakości, bo inaczej analiza big data będzie nieefektywna.
- Cyberbezpieczeństwo powinno być stale brane pod uwagę podczas prac projektowych.

# MENEDŻER INNOWACYJNYCH PRAKTYK 2017

Słowo „innowacyjność” jest używane w debacie publicznej głównie w kontekście gospodarki i nowych technologii. Jednak trend modernizacyjny jest równie istotny dla administracji publicznej, która musi odpowiadać na potrzeby obywateli i zmieniające się otoczenie. To także urzędy tworzą warunki do tego, aby w pełni uwolnić potencjał polskich przedsiębiorców. Jakie są cele innowacyjności w administracji publicznej? To likwidacja barier biurokratycznych oraz korzystanie z potencjału i zaangażowania obywateli. Współpraca ze wszystkimi uczestnikami życia publicznego i budowa otwartego, opartego na zaufaniu społeczeństwa obywatelskiego. Wreszcie ważne dla rozwoju społecznego promowanie kultury innowacji.

## Konkurs

### *Finałiści I edycji konkursu Forum Zarządzania Publicznego:*

1. *Jakub Dzik, Podkarpacki Urząd Wojewódzki*  
*Projekt: Nowe usługi GIS w bezpieczeństwie*
2. *Anna Gręda, Urząd Skarbowy Pabianice*  
*Projekt: Propagowanie elektronicznych rozliczeń poza urzędem*
3. *Katarzyna Nowak, Małopolski Urząd Wojewódzki*  
*Projekt: Wdrożenie Elektronicznego Rejestru Spraw (ERS) na wszystkich stanowiskach pracy w Wydziale Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców*

Chcąc docenić rangę budowania kultury innowacyjności, Forum Zarządzania Publicznego ogłosiło konkurs dla innowacyjnych menedżerów i upowszechnianie dobrych praktyk w administracji publicz-

nej. Konkurs promował liderów zmian, przedstawicieli instytucji publicznych, którzy kierując się dobrem obywateli usprawniali usługi publiczne oraz funkcjonowanie urzędów.

## Zwycięski GIS

Laureatem konkursu został Jakub Dzik z Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego, który zajmuje się wdrażaniem nowych usług Geographic Information System (GIS) w bezpieczeństwie.

*Jakub Dzik, zwycięzca I edycji konkursu:*

*„System GIS, którym dysponujemy, jest systemem ciągle otwartym. Tylko kolejne potrzeby, kolejne zadania będą wpływały na to, do czego będziemy go wykorzystywać. W przyszłym roku w Województwie Podkarpackim chcemy pilotażowo przetwarzać obrazowanie satelitarne i w ten sposób monitorować zagrożenia lodowe na rzekach, szczególnie na obszarze Beskidu Niskiego i Bieszczad. Technologie kosmiczne pracują w służbie administracji publicznej i bezpieczeństwa, które jest priorytetowym zadaniem wojewody.”*

Nowatorstwo prezentowanego przez niego rozwiązania polega na wykorzystaniu systemu informacji przestrzennej (GIS) jako narzędzia wspierającego procesy analityczne, decyzyjne i koordynacyjne w systemie bezpieczeństwa województwa podkarpackiego. System pozwolił na

*Pokonywanie barier, przełamywanie stereotypów i skostniałych struktur, zmiana mentalności oraz wykorzystanie nowych technologii w sektorze publicznym. To wyzwania stojące przed innowatorami w administracji publicznej. Laureaci konkursu Forum Zarządzania Publicznego należą do najlepszych z nich.*

przykład przeprowadzić szczegółową analizę sieciową czasów dojazdu zespołów ratownictwa medycznego do poszczególnych obszarów podkarpackiego odcinka autostrady A4. Na tej podstawie zmodyfikowano procedury w systemie powiadamiania ratunkowego tak, aby na miejsce zdarzenia wysyłany był ten zespół, który najszybciej dotrze w określony punkt, niezależnie od podziałów administracyjnych i wcześniej ustalonych właściwości.

Wnioski z danych gromadzonych w systemie GIS pozwalają usprawnić pracę wielu podmiotów publicznych na terenie województwa. Możliwości analizy danych satelitarnych są wykorzystywane przez policję, jednostki samorządu terytorialnego i administrację rządową.

### Elektroniczny Rejestr Spraw

Jednym z trzech finalistów konkursu była Katarzyna Nowak z Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego (MUW), która opracowała i wdrożyła Elektroniczny Rejestr Spraw (ERS) na wszystkich stanowiskach pracy w Wydziale Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców. ERS wyróżnia się wśród innych tego typu rejestrów tym, iż spaja wszystkie sprawy z zakresu obsługi cudzoziemców (zezwolenia pobytowe, zezwolenia na pracę, zaproszenia cudzoziemców). Wcześniej MUW nie posiadało podobnego elektronicznego rozwiązania. Efektywność zaprezentowanego rozwiązania sprawiła, że udało się pozyskać dofinansowanie z Funduszu Azylu Migracji i Integracji na jego nową wersję (ERS II). To nowoczesne oprogramowanie jest wykorzystywane przez wszystkich interesariuszy procesu udzielania zezwoleń – MUW, ale także wnioskodawcom, ich pracodawcom czy policji. Praca urzędników realizujących zadania związane z pobytem i pracą obywateli państw trzecich została znacząco przyspieszona.

ERS II zaprojektowano jako narzędzie zarządcze – pozwala natychmiast ustalić komórkę i pracownika realizującego sprawę, umożliwia także kontrolę nad terminowością oraz ułatwia sprawozdawczość i prace analityczne. Rozwiązanie ma charakter uniwersalny, jest możliwe do wdrożenia w innych instytucjach. Projekt ERS II jest obecnie wdrażany w Małopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Krakowie.

### e-Deklaracje

Trzecim finalistą konkursu została Anna Gręda, naczelnik Urzędu Skarbowego Pabianice. Jej projekt pole-

gał na propagowaniu elektronicznych rozliczeń poza urzędem. Finalistka postawiła przed pracownikami zadanie: zwiększyć odsetek osób składających e-Deklaracje PIT-37. Projekt zakładał dotarcie do osób wykluczonych elektronicznie m.in. osób starszych, bez dostępu do internetu lub niewykorzystujących komputera do załatwiania spraw urzędowych. Upowszechniano ideę składania e-deklaracji wśród młodzieży ze szkół średnich. Urząd skarbowy podjął też aktywność w parafiach, aby – korzystając z autorytetu księży – zachęcić osoby starsze do spotkania i wspólnego rozliczenia przy komputerze. Zorganizowano również dwa punkty obsługi podatnika poza urzędem skarbowym, w północnej części powiatu. W efekcie akcji wzrosła liczba e-Deklaracji składanych przez mieszkańców.

### Cechy innowatora

Co charakteryzuje menedżera, który z sukcesem wdraża innowację w swoim urzędzie? Oczywiście, ważna jest pomysłowość, ale na niej się nie kończy. Istotną cechą jest umiejętność słuchania wszystkich interesariuszy, poznania potrzeb tych, dla których opracowuje się narzędzie. Nie wystarczą własne opinie i przekonania. Analiza poprzedzająca wdrożenie powinna obejmować wszystkie dostępne rozwiązania, a także wyciągnąć wnioski z popełnianych wcześniej błędów. Praca menedżera innowacyjnego projektu polega również na umiejętnym doborze współpracowników, którzy będą w stanie wykonywać nowe dla nich zadania.

Innowator musi posiadać cechy dobrego menedżera. Musi dobrze wyznaczyć cel i umieć przekonać do niego współpracowników i przełożonych. Wdrożenie łączy się z zarządzaniem zmianą. Jednocześnie budżet przedsięwzięcia w administracji rządowej jest zwykle bardzo ograniczony.

### Doświadczenia Ministerstwa Finansów

Innowatorem nie musi być tylko pojedynczy człowiek, lecz także instytucje, które poprzez odpowiednią samoorganizację mogą generować innowacje. Ciekawe rozwiązanie tego typu zostało wdrożone w Ministerstwie Finansów. Obok hierarchicznej struktury departamentów i wydziałów funkcjonowała tam coraz większa liczba zespołów projektowych, w których spotykają się pracownicy różnych komórek organizacyjnych. Często ich praca ma charakter interdyscyplinarny, a role w zespołach nie wynikają bezpośrednio z hierarchii służbowej. To projekty mają realizować strategiczne cele organizacji, a także optymalizować wykorzystanie zasobów.

Ministerstwo Finansów usystematyzowało i skoordynowało pracę swoich kilkudziesięciu zespołów projektowych. Powstał kompleksowy system zarządzania projektami. W tym celu opracowano macierzową strukturę urzędu. Wprowadzono zasady zarządzania portfelem programów i projektów. Wdrożono również program szkoleniowy dla kadry kierowniczej z zarządzania projektami.

Zespoły projektowe zyskały własną pulę pieniędzy w systemie rozdzielania nagród pracowniczych w Ministerstwie Finansów. Te z nich, które wypracowały zlecone im rezultaty w założonym harmonogramie, mogą liczyć na gratyfikację.

Ministerstwo Finansów zarządza również innowacjami w zakresie danych. Rocznie urząd przetwarza setki milionów rekordów. Stąd stale rozwijane są narzędzia pozwalające integrować dane i analizować je pod kątem nieprawidłowości (data mining).

*Ministerstwo Finansów, w poszukiwaniu innowacji, zwraca się do zewnętrznych podmiotów. W 2017 r. poprosiło uczestników Hackatonu o opracowanie kodu, który pozwoliłby wyłować w serwisie Allegro te aukcje, na których sprzedawcy uzyskują przewagi konkurencyjne dzięki nieprawidłowemu naliczaniu VAT.*

## Wnioski

- Sukces innowacji rozpoczyna się od dobrze zdefiniowanego celu.
- Innowacje usprawniają pracę urzędu i ułatwiają załatwianie spraw klientom.
- Innowacje prowadzą do poważnych zmian organizacji pracy w urzędzie.
- Administracja publiczna potrafi bez znaczących kosztów, wdrażać projekty znacząco podnoszące jakość i efektywność swojej pracy.
- Sukces innowacji jest doceniany nawet przez pracowników, którzy byli niechętni wprowadzanym zmianom.

## Rekomendacje

- Wdrażanie innowacji wymaga zbadania potrzeb i zaangażowania interesariuszy urzędu, nie tylko pracowników.
- Ciekawe innowacje powstają na poziomie administracji samorządowej. Te rozwiązania powinny być wykorzystywane w ich odpowiednikach w pozostałych częściach kraju.
- Urzędy powinny pozyskiwać pomysły i poszukiwać talentów również poza własnymi strukturami.
- Waga i skala innowacji jest na tyle duża, że zespoły projektowe powinny zyskiwać wyraźne miejsce i rangę w strukturze organizacyjnej urzędów.

Finaliści Konkursu FZP 2017 oraz przedstawiciele instytucji organizujących Konkurs





# WYDARZENIA FZP 2017 – PODSUMOWANIE

*Kiedy obywatel rozumie urzędnika? – dobre praktyki instytucji publicznych w komunikacji z klientami*  
29 czerwca 2017

## Prezentacje dobrych praktyk

### • Prosto z ZUS, czyli prostszy język i formularze

Barbara Owsiak, Wicedyrektor Gabinetu Prezesa, ZUS  
Anna Osińska, Departament Świadczeń Emerytalno-Rentowych, ZUS  
Eliza Krawczyk, Departament Zasiłków, ZUS  
Paweł Kikosicki, Departament Obsługi Klientów, ZUS

### • Przyjazne formularze podnoszą wpływy podatkowe

Małgorzata Orlńska, Naczelnik Wydziału Spraw Wierzycielskich i Rachunkowości Podatkowej, Izba Administracji Skarbowej w Poznaniu

## Panel: Kiedy obywatel rozumie urzędnika?

Eliza Czerwińska, Mazowiecki Urząd Wojewódzki  
Edyta Kotlarz, Naczelnik Wydziału Komunikacji i Organizacji, Departament Służby Cywilnej, KPRM  
dr Tomasz Piekot, Pracownia Prostej Polszczyzny, Uniwersytet Wrocławski  
Barbara Owsiak, Wicedyrektor Gabinetu Prezesa, ZUS  
Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora, KSAP

## Miniwarsztat

### Kiedy obywatel rozumie urzędnika? – dobre praktyki instytucji publicznych w komunikacji z klientami

Zespół Pracowni Prostej Polszczyzny, Uniwersytet Wrocławski

*Menedżer innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych*  
5 grudnia 2017

## Prezentacje finalistów konkursu

**Nowe usługi GIS w bezpieczeństwie**, Jakub Dzik, Podkarpacki Urząd Wojewódzki  
**Propagowanie elektronicznych rozliczeń poza urzędem**, Anna Gręda, Urząd Skarbowy w Pabianicach

**Opracowanie koncepcji i założeń merytorycznych oraz wdrożenie Elektronicznego Rejestru Spraw (ERS) na wszystkich stanowiskach pracy w Wydziale Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców**, Katarzyna Nowak, Małopolski Urząd Wojewódzki

## Panel: Jak być innowacyjnym liderem w administracji publicznej?

Katarzyna Nowak, Małopolski Urząd Wojewódzki  
Jakub Dzik, Podkarpacki Urząd Wojewódzki  
Anna Gręda, Urząd Skarbowy w Pabianicach  
Moderator: dr Adam Niedzielski, Dyrektor Generalny Ministerstwa Finansów  
**Innowacje w instytucjach publicznych**

dr Adam Niedzielski, Dyrektor Generalny Ministerstwa Finansów

## Miniwarsztat

### Jak być innowacyjnym liderem w administracji publicznej?

Dorota Jakubowska, trener superwizor i mentor Szkoły Biznesu, Szkoły Coachów i U!Lider, Prezes Grupy TROP  
Tadeusz Reimus, Konsultant, akredytowany coach PCC, trener i koordynator strategiczny Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz KSAP

*Zarządzenie w epoce cyfryzacji*  
9 listopada 2017

## Prezentacje

### • Cyfrowa transformacja w sektorze publicznym – aktualne wyzwania i kierunki rozwoju

Anna Strężyńska, Minister Cyfryzacji

### • Luki kompetencyjne oraz nowe standardy pracy IT w administracji publicznej – wyzwania sprawnej transformacji cyfrowej

Arkadiusz Lefanowicz, Przewodniczący Rady Fundacji IT Leader Club, organizatora Akademii Zarządzania IT w Administracji Publicznej pod patronatem Ministerstwa Cyfryzacji i Politechniki Warszawskiej

## Panel: Big data w zarządzaniu – jak wykorzystywać i analizować dane w administracji publicznej?

Bartłomiej Prystupa, Dyrektor Departamentu Aplikacji Autorskich, ZUS  
dr Andrzej Wodecki, Politechnika Warszawska, Katedra Procesów Zarządzania  
Adam Wojtkowski, Dyrektor Generalny, Oracle Polska  
Moderator: dr hab. Katarzyna Rostek, Politechnika Warszawska, Katedra Systemów Zarządzania

## Cyberbezpieczeństwo w kontekście cywilizacji cyfrowej

Dariusz Milka, Wiceprzewodniczący Rady ds. Cyfryzacji przy Ministrze Cyfryzacji

## Panel: Jak chronić dane w instytucjach publicznych?

Dariusz Binkowski, Dyrektor Biura Informatyki i Rozwoju Systemów Informatycznych, MUW  
Maciej Byczkowski, Prezes Stowarzyszenia Administratorów Bezpieczeństwa Informacji  
dr hab. Anna Kosieradzka, Politechnika Warszawska, Katedra Innowacyjności i Przedsiębiorczości PW  
dr Grzegorz Sibiga, Instytut Nauk Prawnych PAN  
Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora KSAP

## Miniwarsztat

### Jak chronić dane w instytucjach publicznych?

mł. insp. dr hab. inż. Jerzy Kosiński, Prorektor ds. studiów Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie  
podinsp. Adam Macoch, starszy wykładowca Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie

*Jaki urzędnik pracuje efektywnie? – dobre praktyki wspierające równowagę pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym w instytucjach publicznych*  
12 października 2017

## Prezentacje

• **Rodzina i praca – to się opłaca!** Prezentacja nowej platformy MRPiPS  
Małgorzata Sarzalska, Dyrektor Departamentu Analiz Ekonomicznych i Prognoz, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej

• **Bezpieczni na starcie – zdrowi na mecie – działania prewencyjne ZUS**  
Małgorzata Nietopiel, Dyrektor Departamentu Prewencji i Rehabilitacji, ZUS  
Hanna Sikora, Wicedyrektor Departamentu Spraw Pracowniczych, ZUS

## Panel: Jaki urzędnik pracuje efektywnie?

Magdalena Eilmes-Klańska, Naczelnik Wydziału Zarządzania Kompetencjami Kadr Państwa Departament Służby Cywilnej, KPRM  
Joanna Kotzian, Menedżer ds. Employer Brandingu w HRK S.A.  
Anna Rotter, Radca prawny, Departament Prawny, Ministerstwo Finansów  
dr Cecylia Sadowska-Snarska, Prezes Instytutu Rynku Pracy i Edukacji  
Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora, KSAP

## Miniwarsztat

### Jak pozyskać pracowników i utrzymać tych najlepszych?

Joanna Kotzian, HRK S.A.

**Jak zbudować Program Równowaga Praca-Życie w organizacji?**  
dr Cecylia Sadowska-Snarska, Instytut Rynku Pracy i Edukacji



# Konkurs FZP 2018!

Zapraszamy wszystkie instytucje  
i osoby zainteresowane wprowadzaniem  
innowacyjnych zmian w administracji publicznej  
do udziału w konkursie.

- Widziałeś ciekawy model zarządzania?
- Uważasz, że administracja  
potrzebuje profesjonalnych liderów?

**Zgłoś siebie lub innych  
do konkursu FZP!**

Ogłoszenie konkursu - już w czerwcu br.  
na stronie Forum Zarządzania Publicznego:  
[www.fzp.ksap.gov.pl](http://www.fzp.ksap.gov.pl).

Zapraszamy!

Więcej informacji o laureatach konkursu w 2017  
w publikacji i na stronie FZP!

<http://fzp.ksap.gov.pl/category/konkurs/>



**FORUM ZARZĄDZANIA  
P U B L I C Z N E G O**

---

[www.fzp.ksap.gov.pl](http://www.fzp.ksap.gov.pl)

[fzp@ksap.gov.pl](mailto:fzp@ksap.gov.pl)