

2019



FORUM ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Zarządzanie projektami

Sztuczna inteligencja

Trenerzy wewnętrzni

Menedżer innowacyjnych praktyk



Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej
Lecha Kaczyńskiego



WOJEWODA MAZOWIECKI





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).

Spis treści

Wojciech Federczyk (KSAP)

Trzy dekady doświadczeń – wzmacniamy potencjał
polskiej administracji publicznej s. 3

Konstanty Radziwiłł (MUW)

Zatrudnienie osób z niepełnosprawnością priorytetem
w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim s. 5

Iwona Wieczorek (NIST)

Odpowiadając na zmieniające się potrzeby
pracowników samorządowych s. 7

Gertruda Uścińska (ZUS)

Wspieramy obywateli w realizacji ich życiowych potrzeb s. 9

Tematyka Forum 2019 s. 10

Zarządzanie projektami w ministerstwach s. 11

Synergia ze sztuczną inteligencją (AI) s. 14

Trenerzy wewnętrzni w administracji s. 17

Menedżer Innowacyjnych Praktyk 2019 s. 22

Wydarzenia FZP – podsumowanie s. 27



TRZY DEKADY DOŚWIADCZEŃ – WZMACNIAMY POTENCJAŁ POLSKIEJ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Misją KSAP jest kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej urzędników administracji publicznej oraz kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej. W 2020 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego obchodzi jubileusz 30-lecia wypełniania swojej misji. Szkoła została utworzona 30 maja 1990 r. decyzją rządu Tadeusza Mazowieckiego jako pierwsza tego typu placówka w państwach Europy Środkowej i Wschodniej.

Osiągnięcia trzech dekad

W ciągu 30 lat mury Szkoły opuściło ponad 1300 absolwentów interdyscyplinarnego programu kształcenia stacjonarnego. Profesjonalizm, rozumienie istoty służby publicznej, stawianie sobie nowych wyzwań i dążenie do rozwoju czynią z absolwentów KSAP doskonale przygotowanych do pracy w administracji urzędników. Równocześnie stale rozwijamy naszą ofertę kształcenia ustawicznego. Instytucjom publicznym oferujemy ciekawy zestaw szkoleń otwartych oraz szkoleń przeznaczonych dla poszczególnych podmiotów. Proponujemy też dłuższe programy kształcenia, w formie studium lub akademii, które pozwalają kompleksowo rozszerzyć wiedzę i zdobyć nowe umiejętności w określonych dziedzinach np. ochronie danych osobowych czy zamówieniach publicznych.

Od wielu lat ogromnym uznaniem cieszą się, prowadzone przez doświadczonych lektorów, specjalistyczne kursy językowe. Rozbudowujemy również ofertę szkoleń w formie e-learningowej.

Wspieramy zarządzanie w instytucjach publicznych

W ostatnich latach KSAP znacząco rozszerzyła swoją ofertę szkoleniową, uzupełniając ją nowymi formami kształcenia skierowanymi do pracowników administracji publicznej. Celem ww. projektów jest wzmocnienie kompetencji kadry zarządzającej administracji publicznej w obszarze efektywnego wprowadzania najlepszych praktyk w zakresie zarządzania sprawami publicznymi. Kształcenie realizowane jest w trzech wymiarach:

- kompetencje przywódcze: umiejętność budowania i komunikowania wizji i strategii instytucji, motywowanie zespołu, nowe podejście do przywództwa, proaktywność, etyka w życiu zawodowym,
- kompetencje zarządcze: planowanie strategiczne,

zarządzanie procesami makroekonomicznymi, zarządzanie zasobami, zarządzanie zmianą, zarządzanie projektami dużej skali,

- kompetencje negocjacyjne: efektywna komunikacja, strategię i techniki negocjacyjne, kooperacja, rozwiązywanie konfliktów, umiejętność delegowania zadań, coaching i praca w zespole.
- Oferta KSAP obejmuje obecnie komplementarne projekty szkoleniowe, wspierające rozwój zawodowy menedżerów administracji na różnych poziomach zarządzania:
- ARGO Top Public Executive – zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej,
 - Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej (I Stopień - Zarządzanie Operacyjne),
 - Synergia - Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej,
 - Kształcenie Liderów Administracji.

Forum Zarządzania Publicznego

Jedną z ważnych inicjatyw realizowanych przez KSAP jest Forum Zarządzania Publicznego. Projekt, zainicjowany wspólnie z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, Narodowym Instytutem Samorządu Terytorialnego, to przestrzeń, w której dzielimy się doświadczeniami, promujemy dobre praktyki oraz wspieramy profesjonalnych menedżerów w sektorze publicznym. Umiejscowienie Forum w rządowej Szkole Administracji jest jego szczególnym atutem i stanowi doskonałą przestrzeń upowszechniania nowoczesnych trendów i rozwiązań w zarządzaniu publicznym.

Projekty FZP w 2019 i plany na przyszłość

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie kolejnego już roku działalności Forum Zarządzania Publicznego i przybliży najważniejsze kwestie poruszane w 2019 r. w trakcie prezentacji, paneli dyskusyjnych i sesji warsztatowych. Były one różnorodne, ponieważ dotyczyły zarówno wykorzystania w instytucjach publicznych sztucznej inteligencji, jak i docenienia zasobu, jakim są trenerzy wewnętrzni. Kolejna edycja konkursu na Menedżera Innowacyjnych Praktyk w Instytucjach Publicznych pozwoliła na prezentację kilku ciekawych i ważnych rozwiązań modernizacyjnych w sektorze publicznym.

W kolejnych latach zamierzamy poszerzać i kontynuować rozpoczętą dyskusję. Zachęcam zatem do aktywnego udziału w organizowanych sesjach, seminariach i konferencjach oraz w konkursie na innowacyjne praktyki i najlepszego menedżera w polskiej administracji publicznej.

Wszystkie dotychczasowe sesje FZP dostępne są on-line na stronie KSAP: www.fzp.ksap.gov.pl.



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.

ZATRUDNIENIE OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ PRIORYTETEM W MAZOWIECKIM URZĘDZIE WOJEWÓDZKIM

Jest oczywiste, że człowiek powinien być zawsze przed rzeczą, a etyka przed techniką.

„Ci, którzy nie potrafią dotrzymać kroku postępowi czasu, łatwo mogą znaleźć się na marginesie, a wraz z nimi ludzie starzy, młodzież nie umiejąca włączyć się w pełni w życie społeczeństwa i w ogóle jednostki najsłabsze.”

„O ile prawdą jest, że człowiek jest przeznaczony i powołany do pracy, to jednak nade wszystko praca jest +dla człowieka+, a nie człowiek +dla pracy+.”

„Celem przedsiębiorstwa nie jest po prostu wytwarzanie zysku, ale samo istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu.”

Przytoczone powyżej cytaty ze św. Jana Pawła II są ważne tak samo dzisiaj, jak w czasach, kiedy były wypowiadane. Słowa te przypominają o tym, że etyka powinna leżeć także u podstaw zarządzania instytucją. Do rozpowszechnionego dziś terminu zasoby ludzkie powinno się podchodzić podmiotowo, a nie przedmiotowo. Jestem przekonany, że oparcie zarządzania na etyce także wpływa na efektywność działania instytucji. Mam nadzieję, że Forum Zarządzania Publicznego będzie przestrzenią w ustanawianiu dobrych praktyk na tej płaszczyźnie.

Pracownik jest człowiekiem. I o ile w pełni zdrowym zawsze łatwiej wejść w środowisko pracy, podjąć kolejne zawodowe wyzwania, o tyle człowiek nie w pełni sprawny, z jakąkolwiek niepełnosprawnością, ma w przestrzeni rynku pracy zadanie zdecydowanie bardziej utrudnione. Stąd państwo powinno brać, i dzisiaj realnie bierze, pod opiekę ludzi z różnymi formami niepełnosprawności. Polityka rządu w ostatnich latach odnotowała w swoim społecznym programie realne wsparcie osób z niepełnosprawnością, niezbędne dla pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. Każdy człowiek jest ważny. I ważne jest każde staranie o zapewnienie osobom z niepełnosprawnością poczucia godności oraz umożliwienie im zawodowego spełnienia. Takie podejście zawsze działa w dwie strony: zatrudnienie osób z niepełnosprawnością pozytywnie wpływa na nasze urzędowe otoczenie; bo dając, zawsze sami otrzymujemy. W tym sensie zatrudnianie osób z niepełnosprawnością poza swoim podstawowym celem, jakim jest umożliwienie im normalnego funkcjonowania, stwarza dodatkowo niepo-

wtarzalną szansę podniesienia jakości środowiska pracy pozostałych pracowników.

Jaki jest nasz stan

Na koniec kwietnia 2020 r. w MUW pracowały 82 osoby z niepełnosprawnością, co stanowi ponad 5% zatrudnionych. To dużo, czy mało? Zgodnie z art. 21 ust. 2 ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, z wpałat na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) zwolnieni są ci pracodawcy, u których wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością wynosi minimum 6%. Wskaźnik może zostać obniżony w sytuacji zatrudnienia osób ze schorzeniami szczególnie utrudniającymi wykonywanie pracy. W naszym Urzędzie pracuje 6 osób z niepełnosprawnością, u których występują schorzenia uzasadniające obniżenie tego wskaźnika. Z tego powodu Mazowiecki Urząd Wojewódzki od lipca 2018 r. nie jest zobowiązany do wnoszenia wpałat na PFRON. W 2019 r. i w styczniu 2020 r. odeszło z pracy w MUW 16 osób oraz zostało zatrudnionych w tym samym okresie 16 osób z niepełnosprawnością.

W ostatnich kilku latach podjęliśmy w głównym gmachu naszego Urzędu, przy pl. Bankowym, prace mające na celu ułatwienie poruszania się dla osób z niepełnosprawnością ruchową. Dostępność dla osób z niepełnosprawnością jest jednym z naszych priorytetów.

W styczniu br. rozpoczęliśmy rozmowy z Centrum Doradztwa Zawodowego i Wspierania Osób Niepełnosprawnych Intelaktualnie i przygotowujemy się do podjęcia nowego zadania, jakim będzie zatrudnienie osób z niepełnosprawnością intelektualną. Wsparcie ze strony Centrum będzie miało w tej kwestii duże znaczenie. Potrzeb w naszym Urzędzie jest wiele, zatem ilość zadań, które mogą wykonywać te osoby, będzie naprawdę duża. Rozmawiamy także z innymi organizacjami, np. ze Stowarzyszeniem Otwarte Drzwi. Chcemy być w tym zakresie aktywnymi i pokazywać innym pracodawcom w obszarze administracji, że zatrudnienie osób z niepełnosprawnością intelektualną jest nie tylko możliwe, ale wręcz przynosi obu stronom korzyści. Nie bez znaczenia jest dla mnie osobiste dobre doświadczenie zatrudniania takich osób w latach 2015–2018 w kierowanym przeze mnie w tamtym okresie Ministerstwie Zdrowia. W naszych planach mamy również zatrudnie-

nie osób niedowidzących i niewidomych; w tej sprawie także rozpoczynamy działania.

Zaczynamy od Biura Kadr i Organizacji MUW, gdzie już jesteśmy po wstępnych rozmowach i mamy w planie w najbliższym czasie przeprowadzenie pierwszych treningów z opiekunem i kandydatem do pracy. Zatrudnienie osób z niepełnosprawnością intelektualną przebiega bardzo podobnie jak zwykle rekrutacje, to znaczy najpierw musi wystąpić potrzeba, po czym poszukujemy odpowiedniego kandydata. Przy akceptacji obu stron zawieramy umowę i rozpoczynamy współpracę. Mamy w tym wymiarze bezpośrednie wsparcie od Centrum w postaci profesjonalnego trenera-doradcy, który towarzyszy nam i kandydatowi od początku do końca procesu zatrudnienia. Oznacza to, że pracownik z niepełnosprawnością intelektualną jest wspierany przez Centrum również w trakcie zatrudnienia. Urząd zaś, jako pracodawca, może – dla dobra nowo zatrudnionych – skorzystać z porad opiekuna, o ile wystąpi taka potrzeba.

Strona niech będzie przykładem

Dostępność naszej strony internetowej dla osób z niepełnosprawnościami, począwszy od warstwy szablonu serwisu gov.pl, spełnia generalne oczekiwania i wytyczne ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych. To minimum, które staramy się systematycznie poszerzać w zakresie tworzenia dostosowanych dla osób z niepełnosprawnością treści. Dokładamy wszelkich starań, by publikowane treści były odpowiednio dostosowane do ich potrzeb. Na tym

przykładzie widać wiele pozytywów: grafiki i zdjęcia wprowadzane na stronę zawierają opisy alternatywne, które umożliwiają osobie z niepełnosprawnością zapoznanie się z zawartością zdjęcia. W zawartości tej unikamy dodawania wykresów i grafik, które mogą być nierozpoznane przez programy czytające. Dodatkowo strona jest responsywna, co oznacza, że można z niej korzystać na urządzeniach mobilnych, a udostępnienie naszym klientom z niepełnosprawnościami tłumacza migowego online, dostępnego z poziomu strony głównej, dopełnia naszych starań.



Dr n. med. Konstanty Radziwiłł

W listopadzie 2019 r. objął urząd Wojewody Mazowieckiego. Specjalista medycyny rodzinnej, ukończył Akademię Medyczną w Warszawie. Wieloletni działacz samorządu zawodowego lekarzy i lekarzy dentyków szczebli od okręgowego do europejskiego, ekspert Światowej Organizacji Zdrowia. W latach 2001–2010 prezes Naczelnej Rady Lekarskiej, 2010–2012 przewodniczący Stałego Komitetu Lekarzy Europejskich (CPME), 2015–2018 Minister Zdrowia. Senator Rzeczypospolitej Polskiej IX kadencji (2015–2019). Odznaczony Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski (2009) oraz Złotym Krzyżem Zasługi (2004).

ODPOWIADAJĄC NA ZMIENIAJĄCE SIĘ POTRZEBY PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH

W 2020 r. obchodzimy 30 rocznicę odrodzenia samorządu terytorialnego w Polsce. Ten fakt skłania do wielu przemyśleń m.in. w zakresie zmieniających się potrzeb i oczekiwań urzędników w obszarze podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Polska administracja publiczna stoi przed wciąż nowymi wyzwaniami, a jej rozwój powinna wspierać wizja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Po transformacji ustrojowej model samorządu ulegał stałej ewolucji. Kolejne zmiany i reformy administracyjne powodowały każdorazowo konieczność dostosowywania urzędów do zmieniającej się sytuacji prawnej. Przemiany ustroju lokalnego zawsze niosły za sobą konieczność doskonalenia się urzędników, radnych czy też osób pełniących funkcję organów wykonawczych na wszystkich szczeblach administracji samorządowej. Jak wskazuje ekspert NIST restytucja samorządu terytorialnego, która nastąpiła w Polsce w 1990 roku była aktem niezwyklej rangi o znaczeniu politycznym, ekonomicznym i społecznym. Zarazem zapoczątkowana została reorientacja funkcji samorządu - od świadczenia usług dla mieszkańców i innych grup odbiorców aż do kształtowania warunków lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego¹. Administracja samorządowa nadal musi reagować na kolejne wyzwania oraz zmieniające się otoczenie społeczno-gospodarcze co skutkuje m.in. tym, iż samorządy podejmują liczne działania na rzecz stymulowania przedsiębiorczości i współtworzenia infrastruktury biznesu. W takim modelu funkcjonowania administracji gwałtownie rośnie znaczenie nowoczesnych technologii cyfrowych i komunikacyjnych, których wykorzystanie w ramach tzw. e-administracji, zwiększa transparentność i otwartość sektora publicznego. Przez lata ewaluowały także modele podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Dziś obok klasycznych form szkoleń i konferencji dużą rolę w tym zakresie odgrywają formy podnoszenia kwalifikacji w formule zdalnej. Odpowiedzią na rosnącą popularność szkoleń online jest przygotowana i stale rozwijana platforma e-learningowa stanowiąca uzupełnienie dotychczasowej oferty szkoleń stacjonarnych NIST. Rozwiązanie to likwiduje bariery terytorialne wynikające z tradycyjnego modelu nauczania. Nowy kanon kursów

ułatwia dotarcie do jak najszerzej grupy urzędników pozwalając na zdalną edukację, dostosowaną do indywidualnego tempa pracy oraz na zaplanowanie realizacji kursu tak, aby współgrał on z innymi obowiązkami zawodowymi.

Jak podkreśla ekspert NIST dr hab. I. Warwas integralnym elementem zmian jest również transformacja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Analizując ZZL w sektorze publicznym zauważyć można jego dualizm. Z jednej strony ZZL w sektorze publicznym upodabnia się do polityk, strategii i instrumentów sektora niepublicznego, z drugiej zaś wzbogaca się o nowe instrumenty realizujące służbę obywatelom, w oparciu o kreowanie środowiska odpowiedzialnego społecznie, etycznego, wypełniającego misję instytucji, dbającego o wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny. Metamorfoza mechanizmów ZZL w kierunku niepublicznego zakładać może wykorzystywanie narzędzi i metod kojarzonych z biznesem chociażby zarządzanie przez cele. Jednakże Ustawa o pracownikach samorządowych zawiera kilka istotnych uwarunkowań naboru nowych pracowników. Wobec narastających zmian kumulują się wyzwania dla ZZL, którego wszystkie obszary powinny być przede wszystkim spójne ze strategią organizacji, kulturą organizacyjną i jej strukturą.

Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego oferuje wsparcie szkoleniowe także w tradycyjnej formie. W roku ubiegłym zrealizowanych zostało ponad 100 bezpłatnych stacjonarnych szkoleń i konferencji, których tematyką były m. in. warsztat pracy radnego, zmiany w zakresie ochrony danych osobowych, protokół dyplomatyczny czy też wykorzystanie funduszu sołectkiego w praktyce. Oczywiście wskazane dziedziny nie wyczerpują pełnej gamy oferty Instytutu, która każdorazowo jest odzwierciedleniem realnych potrzeb zgłaszanych przez samorządowców. W 2019 roku wsparcie NIST otrzymało 2016 jednostek samorządu terytorialnego, która to liczba stanowiła ponad 71% jst w Polsce. Z różnych form wsparcia skorzystało ogółem 20 200 osób w tym: radnych, urzędników i osób aktywnych w swych środowiskach lokalnych. Witryny internetowe Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego uzyskały ponad 4 363 000 odsłon, co świadczy o rosnącej popularności tej formy komunikacji i poszerzania swej wiedzy przez wszystkie osoby tym zainteresowane. Serdecznie zapraszam do korzystania także z bezpłat-

1. J. Przywojska, *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe i działalność w:* P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.81.

nych publikacji przygotowanych nakładem Wydawnictwa Instytutu, które dostępne są w formie elektronicznej na stronie NIST. Wśród nich dużą popularnością cieszy się ostatnia: *Elementy protokołu dyplomatycznego, savoir-vivre'u i etykiety w działalności publicznej samorządowca* autorstwa ambasadora Artura Harazima.

Wszystkich zainteresowanych zachęcam do współpracy. Priorytetem Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego jest podnoszenie standardów działania samorządów w Polsce oraz realizacja zadań na rzecz ich rozwoju. NIST podejmuje również działania służące popularyzowaniu idei rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i budowy nowoczesnej e-administracji.



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.

WSPIERAMY OBYWATELI W REALIZACJI ICH ŻYCIOWYCH POTRZEB

Jednym z największych wyzwań, przed jakimi stoi administracja publiczna w Polsce, jest sprostanie oczekiwaniom obywateli co do jakości usług publicznych. Chodzi tu o coś więcej niż sprawność tych usług, czyli terminowe i rzetelne realizowanie spraw. Rzecz idzie o pewną całościową koncepcję działania administracji, nastawioną na wspomaganie obywateli w realizowaniu ich potrzeb życiowych czy minimalizację udziału klienta w obsłudze spraw publicznych. Model państwa usługowego zastępuje państwo opiekuńcze i stawia na samodzielność, dojrzałość obywateli, wzmacnia ducha przedsiębiorczości. Administracja publiczna ma w tym modelu wspierać realizację usług, dostosowując je do zindywidualizowanych oczekiwań grup klientów.

Takie kompleksowe myślenie o roli administracji bliższe jest zespołowi ludzi, z którym pracuję w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Podam dwa przykłady. Klienci ZUS mają do dyspozycji doradców. Są to specjalnie przeszkoleni pracownicy, których zadaniem jest udzielenie zindywidualizowanej pomocy osobie ubezpieczonej. Instytucja ogólnodostępnych doradców emerytalnych (służą radą i pomocą obecnym i przyszłym emerytom) oraz doradców płatnika składek (pomagają przedsiębiorcom w rozliczeniach w ZUS) to prosty, ale niezwykle skuteczny sposób na nowoczesne usługi publiczne. Przedsięwzięcie to wymaga stałego monitorowania potrzeb komunikacyjnych naszych klientów oraz ciągłego nadążania za zmianami, które niesie ewoluujące otoczenie prawne.

Rozwijamy także elektroniczną obsługę klientów na Platformie Usług Elektronicznych ZUS (PUE). Z naszych rozwiązań powszechnie korzystają Polacy – na przykład ci, którzy w trakcie wizyty u lekarza otrzymują zwolnienie lekarskie. Od grudnia 2018 r. zwolnienia są wystawiane wyłącznie elektronicznie. A z naszych bezpłatnych certyfikatów do podpisywania zwolnień lekarskich

powszechnie korzystają lekarze, którzy wykorzystują je również do autoryzacji e-recept i dokumentacji medycznej. Przy tak znacznej liczbie zwolnień lekarskich i ich sezonowym nasileniu jest to duży sukces polskiej administracji.

Pochwały i nagrody ekspertów, a przede wszystkim naszych klientów, zbiera także drugie ogromne wdrożenie, czyli e-składka. Uproszczenie przepływów składowych między płatnikami a ZUS zaowocowało niemal całkowitym wyeliminowaniem błędów w przelewach składek do ZUS. Wszystkim nam, i obywatelom, i pracownikom ZUS, rozwiązanie ułatwia obsługę i poprawia jakość danych.

Usługi elektroniczne ZUS zmierzają w stronę coraz większej automatyzacji. Chodzi o to, aby środowisko wirtualnego urzędu dawało klientowi możliwość np. samodzielnego potwierdzenia danych zapisanych na koncie. Takie operacje od niedawna są już możliwe na PUE. Z czasem będzie ich więcej. Sztuczna inteligencja i technologie pokrewne, o której uczestnicy Forum Zarządzania Publicznego debatowali na jednej z ubiegłorocznych sesji, coraz śmielej wkracza do naszych urzędów. Bardzo istotne w budowaniu usług jest też korzystanie z *user experience* (komfort obsługi lub użytkowania interfejsu), na co w ZUS również kładziemy duży nacisk.



Gertruda Uścińska

Profesor, prezes ZUS, przewodnicząca Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN. Pracuje naukowo w Katedrze Polityki Społecznej i Ubezpieczeń na 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 zabezpieczenia społecznego, ubezpieczeń społecznych, prawa europejskiego i polityki społecznej.

TEMATYKA FORUM 2019



Sesja: Aktualne trendy w zarządzaniu projektami – Nowy standard w sektorze publicznym, 2.04.2019.

Trendy w modernizacji administracji publicznej – inspiracje i dobre praktyki.

W zorganizowanych w 2019 r. w ramach Forum Zarządzania Publicznego czterech sesjach warsztatowych i konferencji podsumowującej konkurs Forum Zarządzania Publicznego na menedżerów innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych udział wzięło liczne grono przedstawicieli sektora publicznego oraz ekspertów.

Tematy spotkań: zarządzanie projektami, sztuczna inteligencja, trenerzy wewnętrzni w administracji publicznej oraz projektowanie usług publicznych w administracji z wykorzystaniem doświadczeń użytkowników. Swoje doświadczenia i dobre praktyki zaprezentowali przedstawiciele m.in. Ministerstwa Cyfryzacji, Ministerstwa Przedsiębiorczości I Technologii, Urzędu Patentowego

Rzeczypospolitej Polskiej, Urzędu Transportu Kolejowego, Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W konkursie na menedżerów innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych wyłoniono laureata, którym został Marek Charązka, Dyrektor Centrum Informatycznego Edukacji.

Gratulujemy i zapraszamy do lektury!

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W MINISTERSTWACH

Liczba programów i projektów realizowanych przez administrację publiczną jest ogromna. Lepsza ich koordynacja i wzmocnienie współpracy między nimi wymaga wspólnych minimalnych standardów zarządzania. Temu właśnie służą „Standardy zarządzania projektami strategicznymi”.

Opracowane przez Rządowe Biuro Monitorowania Projektów „Standardy zarządzania projektami strategicznymi” to dokument, który powinien być narzędziem pracy każdej osoby zaangażowanej w zarządzanie procesowe w administracji centralnej. Metodyka powstaje w sposób iteracyjny. Przygotowano założenia, a ich kolejne wersje i rozszerzenia są stopniowo dopracowywane. „Standardy zarządzania projektami strategicznymi” ujednolicają proces przygotowywania, planowania, realizowania i zamykania przedsięwzięć o charakterze projektowym w centralnej administracji rządowej. Zawarte w nim zalecenia mają charakter ramowy. Wymagają za każdym razem twórczego dopasowania do kultury organizacyjnej jednostki, charakteru realizowanego projektu, uwarunkowań zewnętrznych oraz wiedzy i umiejętności zespołu w zakresie zarządzania projektami.

Zyski z zarządzania projektowego

- 25% krótszy czas potrzebny na czynności administracyjne (raportowanie i usprawnienia)*
- 35% większa liczba projektów możliwych do jednoczesnej koordynacji **
- 78% rzadsza duplikacja projektów**
- 37% niższe koszty projektów**
- 10% szybsza realizacja przedsięwzięć*.

* Forrester Research „The ROI of Project Portfolio Management Tools” (2009)

** IDC „How Project and Portfolio Management Solutions are Delivering Value to Organizations” (2008)

Najważniejsze zasady

„Standardy zarządzania projektami strategicznymi” są oparte o zestaw założeń, które trzeba przyjąć, aby zgodny z nimi proces zarządzania zmianą przebiegał sprawnie. Po pierwsze ministerstwa oraz jednostki nadzorowane i podległe muszą ze sobą ściśle współpracować, tworząc struktury odpowiedzialne za prowadzenie programów i projektów.

Kluczowe jest bowiem samo wyróżnienie inicjatyw o charakterze projektowym i powołanie dla nich odpowiednich struktur organizacyjnych. Dlatego standardem powinno być zarządzanie przez kierow-

Projekt – wyodrębnione z działalności ciągłej zorganizowane przedsięwzięcie ukierunkowane na wprowadzenie zmiany polegającej na stworzeniu w określonym czasie i budżecie unikalnego produktu lub usługi, które spełniają określone wymogi jakościowe i ilościowe.

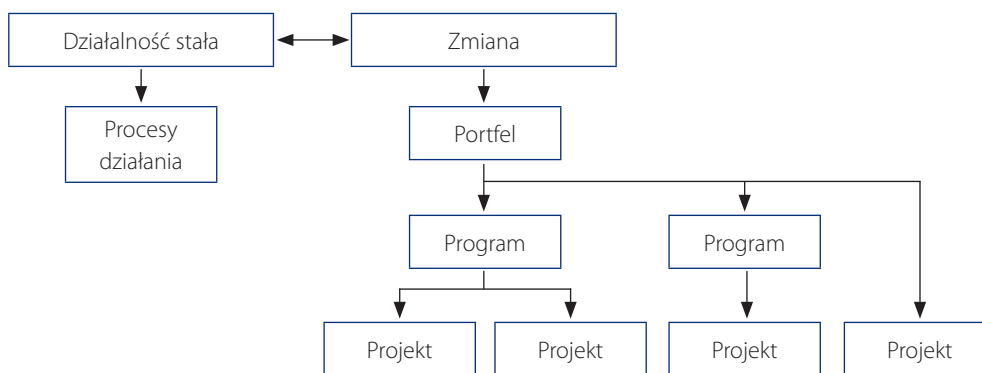
Program – przedsięwzięcie w skład którego wchodzi powiązane ze sobą projekty oraz działania związane z zarządzaniem daną inicjatywą. Celem programu jest osiągnięcie w określonym czasie i budżecie określonych rezultatów i korzyści.

Portfel - zbiór programów i projektów oraz innych prac wybranych ze względu na określone kryteria i zgrupowanych dla efektywnego i skutecznego zarządzania i kontroli. Spojrzenie z perspektywy portfela pozwala na optymalizację i koordynację zachodzących w instytucji zmian. Portfel to narzędzie do optymalnego osiągnięcia celów strategicznych całej organizacji.

Proces – zbiór powiązanych ze sobą, powtarzalnych, wykonywanych i doskonalonych w sposób ciągły czynności ukierunkowanych na osiągnięcie i dostarczenie powtarzalnych efektów (np. obsługa administracyjna urzędu, prowadzenie usługi konsultacyjnej, udzielanie dotacji).

Wdrażanie zarządzania projektowego jest skomplikowanym wielowątkowym działaniem wymagającym ciągłego równoważenia elementów zmiany i dobrych praktyk już wypracowanych w poszczególnych podmiotach.

REALIZACJA CELÓW STRATEGICZNYCH - STRUKTURA ZADAŃ



nictwo ministerstwa obok działalności stałej portfelem programów i projektów wynikających z różnych dokumentów strategicznych. Jeżeli w kierownictwie zachodzą zmiany kadrowe, osoby odchodzące powinny przekazać następcom portfel programów i projektów wraz z raportami dotyczącymi ich statusów.

Przypisanie odpowiedzialności

Kolejną zasadą jest przypisanie jednostkowej odpowiedzialności za wyniki prac każdej powołanej struktury. To niezbędne, aby proces decyzyjny i realizacja zadań postępowały we właściwym tempie. Jednocześnie zespoły projektowe nie tylko są rozliczane z wykonanej pracy, lecz także otrzymują wsparcie. Praca nad projektami wymaga sprawnej komunikacji pionowej i poziomej. Niezbędne jest odpowiednie zarządzanie jakością oraz ryzykami. Kierownictwo i urząd muszą tworzyć warunki umożliwiające zespołom projektowym mierzenie się z tymi wyzwaniami. Proces projektowy nie może funkcjonować w oderwaniu od stałej działalności poszczególnych komórek organizacyjnych. Po pierwsze, osoby zaangażowane w projekty zazwyczaj realizują również inne, stałe zadania urzędu. Trzeba odpowiednio zarządzać ich czasem pracy. Po drugie, rezultatem projektu nie powinien być sam wytworzony produkt (lub usługa), ale produkt wdrożony, a dobra implementacja wymaga stałego kontaktu z przyszłymi użytkownikami.

Bez silosów

Programy i projekty angażują pracowników z różnych ministerstw i innych jednostek. Powstałe struktury działają w poprzek hierarchicznych ...struktur poszczegól-

Wdrażanie podejścia projektowego w ministerstwie – pierwsze kroki

1. Wyróżnienie inicjatyw projektowych.
2. Usankcjonowanie „Standardów zarządzania projektami strategicznymi” w danej jednostce.
3. Ustalenie odpowiedzialności, przydzielenie ról projektowych.
4. Pomoc w budowaniu zespołów projektowych.
5. Przegląd dokumentacji projektowej pod kątem konieczności ewentualnych uzupełnień w odniesieniu do „Standardów zarządzania projektami strategicznymi”.
6. Organizacja pracy w celu systematycznego przepływu danych i sprawnego podejmowania decyzji.
7. Stałe prezentacje statusów projektów dla kierownictwa.
8. Zestawienia kamieni milowych dla kierownictwa – opracowywanie kalendarza najważniejszych planowanych decyzji i wydarzeń w projektach.
9. Budowanie bazy wiedzy i pilnowanie stałej wymiany informacji. Zbieranie dobrych i złych (*lessons learned*) praktyk.
10. Powiązanie systemu szkoleń i z działalnością w projektach.

nych podmiotów. To, z jednej strony, dobra odpowiedź na koleiny resortowości i silosowości. Z drugiej strony, zarządzanie projektowe wymaga stałego mierzenia się z zastalą strukturą organizacyjną i kulturą pracy. Tak znacząca ingerencja zespołów projektowych w funkcjonowanie urzędu oznacza, że w ich strukturach muszą się znaleźć osoby ze wszystkich kluczowych

komórek urzędu. Mowa nie tylko o departamentach odpowiedzialnych za wybrane sprawy, ale także za strategię, budżet i obsługę prawną ministerstwa. Powinni oni od początku współtworzyć zespoły projektowe.

Jak widać, wdrażanie zarządzania projektowego jest skomplikowanym, wielowątkowym procesem. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów wspiera urzędy nie tylko poprzez wyznaczenie jednolitych standardów i przeprowadzenie cyklu szkoleń. Udostępniła również ministerstwom sztytu na miarę narzędzie informatyczne. Nazywa się ono MonAliZa (Monitoring – Analiza – Zarządzanie) i ma za zadanie poprawę efektywności zarządzania przedsięwzięciami. Pozwala na ich bieżące monitorowanie i analizę. Zawiera aktualne informacje o projektach i wspiera podejmowanie kluczowych decyzji. Obecnie wspólnie z Instytutem Łączności i Ministerstwem Cyfryzacji przygotowana jest dalekoidąca aktualizacja systemu.

Zarządzanie projektowe

Korzyści dla liderów:

- poczucie pełnej odpowiedzialności za projekt,
- doświadczenie projektowe,
- indywidualne szkolenia wewnątrz organizacji z podstaw zarządzania,
- szkolenia z zakresu zarządzania projektami (PRINCE, AGILE),
- wsparcie administracyjne przy realizacji projektów.

Środowisko zmian

Właśnie z MonAliZy korzysta Ministerstwo Klimatu (wcześniej Ministerstwo Środowiska), które już od 2018 r. wdraża podejście projektowe. Urząd rozpoczął od identyfikacji inicjatyw o charakterze projektowym. Swoistym pilotażem stała się praca nad opracowaniem i wdrożeniem procedur. Powołano odpowiednio dobrany zespół projektowy, który raportował do Komitetu Sterującego. Ministerstwo ściśle współpracowało z KPRM. Opracowało własne procedury w oparciu o „Standardy zarządzania projektami strategicznymi”. Powstałe wzory dokumentów są spójne z zakresem informacji przekazywanych w MonAliZie.

Członkowie zespołów projektowych z MK, obok sukcesów, wymieniają również wyzwania, z którymi będą musieli się zmierzyć. Uwagi wymaga m.in. przekazanie odpowiednich kompetencji liderom projektów i powiązanie ich z odpowiedzialnością. Ważne jest również budowanie pozytywnego odbioru procesu zmiany wśród

pracowników. Być może najtrudniejsze będzie jednak ostateczne pożegnanie się z silosowością – inicjowanie i sprawna realizacja projektów międzyresortowych.

Proces wieloletni

Jeszcze bardziej zaawansowane w zarządzaniu projektowym jest Ministerstwo Rozwoju (dawnej Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii), które korzysta z doświadczeń Ministerstwa Gospodarki gromadzonych od 2005 r. Projekty i programy strategiczne w MR dotyczą innowacji, prawa, elektronizacji, przedsiębiorczości oraz inwestycji. Około 1/7 projektów ministerstwa ma status projektów priorytetowych. MR, podsumowując półtorej dekady doświadczeń Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w tym zarządzania projektowego, wskazuje na liczne korzyści. Zlikwidowano część wąskich gardeł w projektach. Usprawniono komunikację wewnątrz organizacji, ujednolicono standardy, metody oraz procedury zarządzania projektami. Powstała baza wiedzy z projektów zarówno realizowanych obecnie, jak i tych zakończonych. Kadra kierownicza ministerstwa szczególnie ceni to, że zyskała wsparcie administracyjne przy monitorowaniu projektów. Nie bez znaczenia jest również oszczędność czasu – kluczowe zmiany są wprowadzane przez wyspecjalizowane struktury i wymagają mniej uwagi.

Zyski wskazywane MR są możliwe do uzyskania również w innych ministerstwach. Aby tak się stało, niezbędna jest konsekwencja we wdrażaniu zarządzania projektowego.

Wnioski:

- Rządowe Biuro Monitorowania Projektów udostępniła dokumenty i narzędzia uspołniające metodykę pracy projektowej w administracji publicznej.
- Zespoły projektowe działają w poprzek tradycyjnej, hierarchicznej struktury resortów.
- Wypracowanie mechanizmów zarządzania projektowego to proces wymagający czasu. Dotyczy wszystkich aspektów funkcjonowania urzędu.

• Rekomendacje:

- Opracowywana w KPRM metodyka powinna być głównym punktem odniesienia terminologicznego i metodologicznej w administracji rządowej.
- Niezbędne jest odpowiednio wysokie umocowanie struktur projektowych. Kierownictwo ministerstwa musi być na bieżąco informowane o postępach projektów.
- Praca zespołów projektowych musi się opierać o ustalone, jasne procedury pracy.

SYNERGIA ZE SZTUCZNĄ INTELIENCJĄ (AI)

Sztuczna inteligencja daje perspektywę ogromnych usprawnień funkcjonowania urzędów. Najtrudniejsze sprawy, które często wymagały żmudnej, ręcznej pracy, w przyszłości mogą być poddawane szybkiej analizie przez sztuczną inteligencję, która zaproponuje optymalne rozwiązanie. AI nigdy nie zastąpi urzędnika, ale będzie jego najlepszym narzędziem.

Administracja publiczna i sztuczna inteligencja. Każda z nich ma to, co dla drugiej jest niezbędne do działania. Dlatego nie warto rozważać, czy AI zostanie na szeroką skalę wdrożona w urzędach. Można tylko spytać, jak to zrobić?

Dane to pokarm, którym żywią się systemy sztucznej inteligencji. Bez nich, szczególnie dużych zbiorów (*big data*), algorytmy są bezużyteczne. Tymczasem jedynie administracja publiczna posiada prawnie uregulowany dostęp do wielkich zbiorów danych z podstawowymi informacjami o obywatelach. Jednocześnie sztuczna inteligencja może dać administracji to, o co ona stale zabiega – usprawnienie funkcjonowania, ułatwienie pracy, lepszą jakość usług i wzrost satysfakcji klienta.

Do czego konkretnie może służyć AI w administracji? Chociażby do automatycznej dekretacji pism. Może również wspierać funkcjonowanie urzędowego chatbota. Bardziej zaawansowane systemy mogą oferować kreatory pism, wykrywać dane wrażliwe w dokumentach lub rozpoznawać zdjęcia składane do wniosków.

Projekty wspierające AI w administracji

- Ministerstwo Cyfryzacji: Warsztaty dla administracji publicznej, Kurs AI na platformie e-learningowej, Akademia Innowacyjnych Zastosowań Technologii i Rozwoju Kompetencji
- NASK: Szkoła doktorska

Wdrożenie systemów AI w administracji wymaga ogromnych nakładów finansowych. Ich źródłem może być Unia Europejska, która przeznaczona coraz większe kwoty na badania i innowacyjność w dziedzinie sztucznej inteligencji. Stosownie do działań wspólnotowych Ministerstwo Cyfryzacji planuje stały rozwój finansowania i kadr AI w Polsce.

Prawo musi chronić

Rozwój sztucznej inteligencji to nie tylko korzyści, ale również zagrożenia. Ważnym zadaniem stojącym przed administracją jest przygotowanie rozwiązań prawnych, które na nie odpowiadają. Chodzi między innymi o zapewnienie obywatelom efektywnej ochrony ich praw podstawowych. Nie brakuje przykładów z innych państw, w jaki sposób przetwarzanie danych obywateli może naruszać ich swobody. Przepisy muszą więc wyznaczać standardy etyczne AI. Aby możliwe było stanowienie prawa wysokiej jakości w tym obszarze, potrzebne jest również pozyskiwanie przez administrację wiedzy na temat skutków AI.

Start-upy pomagają

Polska administracja rządowa przygotowała specjalny program, który służy pozyskiwaniu przez nią rozwiązań AI i jednocześnie daje szansę na zdobycie dużych klientów młodym start-upom. Mowa o programie GovTech Polska pod patronatem Prezesa Rady Ministrów. Na stronie govtech.gov.pl ogłaszane są konkursy. Dotyczą problemów i wyzwań stojących przed administracją rządową i spółkami skarbu państwa. Każdy z nich jest opisany w formie zadania. Start-up, który zaoferuje dobre informatyczne rozwiązanie, może liczyć na podany przez zamawiającego budżet.

Skuteczności tej metody dowiódł hackaton zorganizowany w 2017 r. przez Ministerstwo Finansów, które szukało sposobów na uszczelnienie systemu podatkowego. Efekt przerósł oczekiwania – powstał program, który pomaga administracji skarbowej w walce z mafiami VAT.

To właśnie to wydarzenie stało się inspiracją do powstania programu GovTech. „Mam nadzieję, że włączenie firm o zaawansowanych pomysłach technicznych i informatycznych w różne procesy administracji publicznej doprowadzi do wielu

drobnych przełomów, które pozwolą przejść na wyższy poziom technologiczny” – mówił podczas inauguracji pierwszego, pilotażowego konkursu premier Mateusz Morawiecki.

W pierwszej edycji programu ogłoszono 5 wyzwań, w odpowiedzi na które napłynęło 279 zgłoszeń. Ostatecznie powstało 100 prac konkursowych. Jak widać, start-upów do pomocy administracji publicznej nie brakuje.

Jak działa GovTech

1. Rekrutacja zamawiających (ministerstwa, miasta, spółki skarbu państwa)
2. Weryfikacja pomysłów
3. Konsultacje rynkowe
4. Zgłoszenia wykonawców
5. Warsztaty informacyjne
6. Wybór finalistów
7. Wdrożenie u zamawiających

Tylko analiza

Nie każde wyzwanie, przed którym stoi urząd, nadaje się do ogłoszenia w konkursie GovTech. Ten program wspiera inicjatywy, które wykorzystując posiadane przez instytucje dane, zakładają użycie nowych technologii do ich analizy celem dostarczenia nowych informacji lub usług. Przykładem takiej inicjatywy może być poszukiwanie nieścisłości w rozliczeniach szpitali z usług medycznych. Oprogramowanie, które służy do analizy sprawozdań szpitali, wyszukuje w nich błędnie zaraportowane usługi medyczne. Jaki jest potencjalny efekt pracy AI w tym przypadku? Ponad 200 milionów złotych oszczędności rocznie!

GovTech to bezpieczna ścieżka pozyskiwania innowacji

- Zgodność z art. 110 ustawy PZP.
- Współpraca z Urzędem Zamówień Publicznych.
- Potwierdzona skuteczność metody.

Innym przykładem może być lepsze dopasowanie wysokości opłat śmieciowych od mieszkańców do faktycznych kosztów wywozu śmieci. Oprogramowanie analizuje dane o aktywności mieszkańców, np.: ile dzieci mieszkańców uczęszcza do szkół i przedszkoli, czy jakie jest zużycie wody. W efekcie system identyfikuje adresy, w których deklaracja mieszkańców jest różna od diagnozy wynikającej z aktywności miejskiej.

Dane z komórki

Czy telefony komórkowe mogą pomóc w optymalizacji siatki połączeń transportu miejskiego? Tak. To urządzenia, które każdy z nas ma przy sobie. Regularnie informują stacje nadawcze i system GPS o swoim położeniu. To oznacza, że można poddać analizie zbiór danych o ruchu telefonów komórkowych, a więc mieszkańców, w obrębie aglomeracji. W efekcie można zidentyfikować faktyczne strumienie komunikacyjne i odpowiednio zmodyfikować miejską siatkę połączeń. To rozwiązanie, które przynosi miastu wiele korzyści, nie tylko zadowolenie mieszkańców. Może również zoptymalizować koszty transportu publicznego i zrationalizować inwestycje w tabor.

EZD nie naprawią

Program GovTech wspiera projekty innowacyjne i nieobecne na rynku. Wśród ogłaszanych w nim wyzwań nie znajdują się więc narzędzia zarządzania obiegiem dokumentów w urzędzie. Tego typu systemy są powszechnie dostępne na rynku i ich zamówienia można dokonać w tradycyjnym trybie.

Program nie ogłasza też wyzwań związanych z produkcją oprogramowania do gromadzenia danych. To zadanie urząd musi wykonać w inny sposób, wykorzystując na przykład Prawo zamówień publicznych. Tylko oprogramowanie służące do analizy danych może być przedmiotem konkursu GovTech.

Patent na patenty

Szczególnie ciekawego rozwiązania problemu poprzez program GovTech poszukuje Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej. Każde nadsyłane do niego zgłoszenie musi zostać zaklasyfikowane zgodnie z Międzynarodową Klasyfikacją Patentową. Dopiero później wynalazek może zostać opublikowany w Biuletynie Urzędu Patentowego, przebadany merytorycznie i ostatecznie uzyskać patent lub odmowę jego udzielenia.

UPRP otrzymuje ponad 100 zgłoszeń tygodniowo. Drzewo Międzynarodowej Klasyfikacji Patentowej składa się z 74 000 klas. Dziś klasyfikacja opiera się na wiedzy i doświadczeniu ekspertów, którzy muszą przeanalizować każdy wniosek i zdecydować o jego losach. Czy ten proces może być zautomatyzowany?

Tak. Sztuczna inteligencja pozwala na klasyfikację dokumentów według norm MKP przy poprawności dopasowania powyżej 90%, wskazując przy tym prawdę

podobieństwo poprawności dopasowania dla trzech najwyższych punktowanych wyników (najwyższy wynik jest uznawany za wiążący). Następnie program może przypisać zgłoszenie do eksperta zajmującego się daną klasą. Uwzględni przy tym jego aktualne obciążenie pracą (wielu ekspertów zajmuje się tym samymi klasami).

Udział w konkursie uświadomił mi, jak wielkie znaczenie w działaniach ministerstwa ma nowoczesna technologia oraz pracujący w nim eksperci, którzy są otwarci na nowe rozwiązania. To wspaniałe doświadczenie, gdy możesz przedstawić własny pomysł na rozwiązanie problemu wagi państwowej, a potem patrzysz, jak przemienia się w rzeczywistość, staje się kolejnym elementem wpływającym na rozwój gospodarczy Polski.

Karolina Suślik, laureatka konkursu Ministerstwa Finansów o nowej ścieżce GovTech

Kluczową cechą takiego oprogramowania jest uczenie się na podstawie nowo gromadzonych danych. Algorytm musi być aktualizowany na podstawie poprawnych i błędnych klasyfikacji (błędy korygowane są przez ekspertów). Ze względu na charakter zgłoszeń w różnych sprawach próg dopasowania musi być konfigurowalny dla administratora systemu.

Czy w niedalekiej przyszłości eksperci UPRP, zamiast poświęcać czas na żmudne przypisywanie zgłoszeń do skomplikowanego systemu klasyfikacji patentowej, będą mogli skoncentrować się na innych zadaniach, na przykład lepszej analizie projektów? Dowiemy się już wkrótce.

E-urząd

Cyfrowa administracja nie polega tylko na tym, że obieg dokumentów i komunikacja z obywatelem odbywają się elektronicznie. Sztuczna inteligencja daje perspektywę ogromnych usprawnień funkcjonowania urzędów. Najtrudniejsze sprawy, które często wymagały żmudnej, ręcznej pracy, w przyszłości mogą być poddawane szybkiej analizie przez sztuczną inteligencję, która zaproponuje optymalne rozwiązanie. AI nigdy nie zastąpi urzędnika, ale będzie jego najlepszym narzędziem.

Wnioski:

- Wdrożenia systemów sztucznej inteligencji w administracji publicznej będą coraz powszechniejsze.

- Polska, dzięki programowi GovTech, należy do państw, które odważnie poszukują rozwiązań AI dla problemów administracji publicznej.
- Nie każdy problem administracji publicznej może zostać rozwiązany przez sztuczną inteligencję.
- Sztuczna inteligencja pozwala szybciej i lepiej analizować dane gromadzone przez urząd. Efektem analizy mogą być nowe produkty i usługi.
- Analizy dokonywane przez sztuczną inteligencję niezadko przyczyniają się do ogromnych oszczędności środków publicznych.

Rekomendacje:

- Urzędy powinny gromadzić dane w taki sposób, aby było możliwe ich przetwarzanie przez sztuczną inteligencję.
- Jeżeli instytucja stoi przed wyzwaniem, którego rozwiązanie polega na analizie posiadanych przez nią danych, powinna rozważyć uczestnictwo w projekcie GovTech.
- Choć zaawansowane systemy informatyczne są kosztowne, należy ocenić, czy ich zakup nie przyniesie wielokrotnie wyższych oszczędności.
- Przy pracy na danych dotyczących obywateli należy szczególnie starannie ocenić, czy w jakiś sposób nasze działanie nie narusza ich praw podstawowych.

TRENERZY WEWNĘTRZNI W ADMINISTRACJI

Potrzeby szkoleniowe administracji publicznej są ogromne. Wynika to ze stale zmieniającego się otoczenia – społecznego i prawnego. Jednocześnie firmy szkoleniowe, nastawione na klientów komercyjnych, nie zawsze rozumieją specyfikę instytucji publicznej. Czy odpowiedzią na to wyzwanie mogą być trenerzy wewnętrzni?

Trenerzy wewnętrzni to pracownicy urzędu, którzy poza swoimi podstawowymi obowiązkami uczą innych pracowników o sprawach, w którym się specjalizują. Są od wielu lat obecni w polskiej administracji publicznej. Niektóre instytucje rozwinęły własne systemy pozyskiwania i wykorzystywania potencjału tych osób. Warto przyjrzeć się ich doświadczeniom.

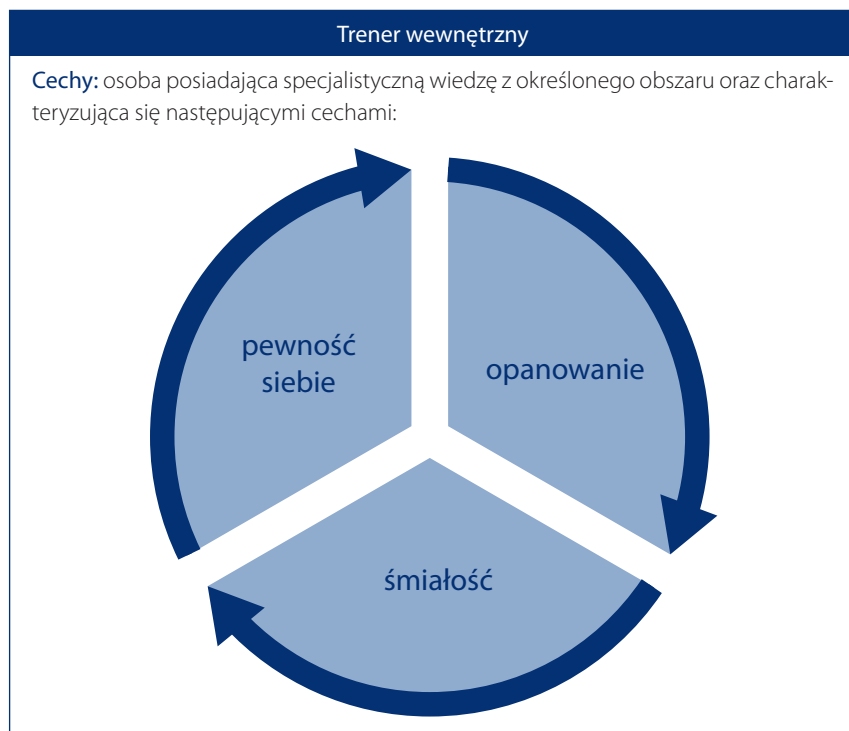
1000 szkoleń w rok

Zakład Ubezpieczeń Społecznych zatrudnia dziś 45 000 pracowników. Już w 2011 r. powołano w nim kadrę trenerów we-

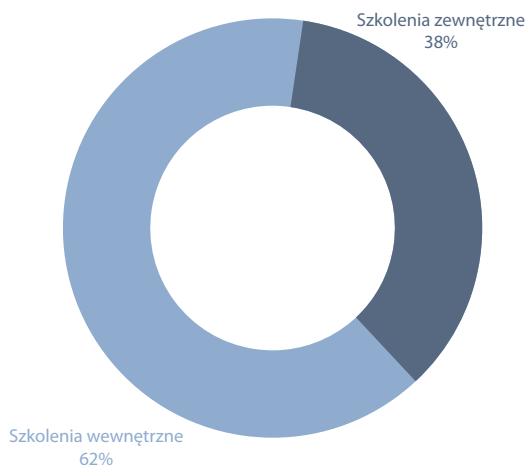
wewnętrznych. Wcześniej szkolenia były prowadzone przez pracowników ZUS bez przygotowania dydaktycznego. Wykładowcy byli rekrutowani z komórek merytorycznych. Wybierano ich z uwagi na duże doświadczenie zawodowe. Zasadą było, że otrzymywali dodatkowe wynagrodzenie z tytułu zrealizowanych szkoleń. Do ich obowiązków należało samodzielne opracowanie materiałów szkoleniowych – programów szkolenia i prezentacji.

Zaletą starego systemu było to, że szkolenia realizowane były przez praktyków i ekspertów. ZUS nie był zmuszony inwestować w przygotowanie merytoryczne prowadzących szkolenia. Niestety, łączenie pracy w komórkach organizacyjnych z prowadzeniem wykładów powodowało, że pojawiły się trudności z dostępnością wykładowców. Samodzielne opracowywanie programów i materiałów szkoleniowych spowodowało, że wiedza przekazywana na szkoleniach nie była jednolita. Materiały nie były w za-

Różne urzędy wybierały bardzo odmienne sposoby budowania korpusu trenerów wewnętrznych. Większość projektów zakończyła się sukcesem. Nieudane były te, gdzie proces wyboru osób prowadzących szkolenia nie był dobrze przemyślany i zaplanowany, a świeżo upieczeni trenerzy nie mieli możliwości doskonalić warsztatu edukacyjnego.



Realizacja szkoleń w ZUS w podziale na wykonawców



den sposób standaryzowane. Forma szkoleń zazwyczaj nie była interaktywna i atrakcyjna.

W związku z tym w 2011 r. w ZUS zdecydowano o wprowadzeniu jednolitych zasad budowania szkoleń i przekazywania wiedzy. Aby wyeliminować problemy z dostępnością, zdecydowano się na utworzenie stałej kadry trenerów. Chciano również, w miejsce wykładów, wprowadzić więcej form warsztatowych. Jakość i efektywność nowych zasad miała być systematycznie mierzona.

ZUS rozpoczął budowę korpusu trenerów wewnętrznych od analizy obszarów, których dotyczą szkolenia. Później ogłoszono nabór. Napłynęło 150 aplikacji osób, które następnie uczestniczyły w wywiadzie strukturalizowanym oraz wypełniły testy wiedzy merytorycznej i testy Thomasa. Ostatecznie około 60 osób uczestniczyło w Assessment Center.

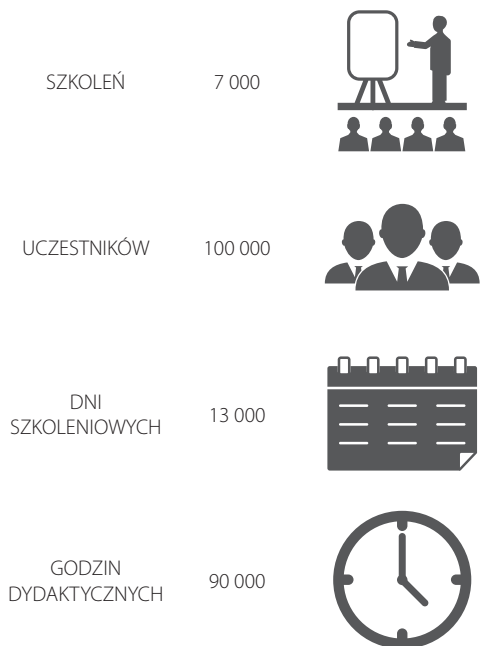
Trenerzy wewnętrzni ZUS są dziś wspierani kursami przeznaczonymi bezpośrednio dla nich. Uczestniczą w kursach *train the trainer*, niektórzy korzystają np. z coachingu. Poznają techniki flipowania, radzenia sobie ze stresem, a także zasady pierwszej pomocy.

Tylko w 2019 r. trenerzy wewnętrzni ZUS przeprowadzili 1000 szkoleń dla 18 000 uczestników.

Dobre doświadczenia KPRM*

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów utworzyła w 2017 r. grupę trenerów wewnętrznych. W pierwszej kolejności zachęcono pracowników do przyjęcia funkcji trenerów

Trenerzy wewnętrzni ZUS w latach 2012-2019



wewnętrznych. Następnie zebrano zgłoszenia, które zawierały proponowane tematy szkoleniowe i informacje na temat doświadczenia trenerskiego kandydatów.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie sześciodniowego szkolenia dla trenerów wewnętrznych (w formule *train the trainers*). Było ono poprzedzone diagnozą umiejętności trenerskich.

Po przeszkoleniu 26 trenerów wewnętrznych rozpoczęła działalność w urzędzie. Prowadzili szkolenia zgodnie ze swoimi kompetencjami i wynikające z potrzeb szkoleniowych pracowników KPRM. Część z nich jest zaangażowana w szkolenia dla nowych pracowników w ramach służby przygotowawczej.

W latach 2017–2018 w ramach projektu trenerzy wewnętrzni przeprowadzili ponad 40 szkoleń. Ich forma była zróżnicowana. Były to zarówno tradycyjne wykłady, jak i interaktywne warsztaty. Ich czas wynosił od dwóch do szesnastu godzin. Niektóre zajęcia były współprowadzone przez kilku trenerów.

Szkolenia są poddawane ewaluacji, a uczestnicy otrzymują stosowne zaświadczenia.

Obecnie w KPRM działa 34 trenerów, co stanowi około 4% jej pracowników. Wyniki projektu zachęciły kierow-

nictwo KPRM do zwiększenia roli trenerów wewnętrznych w polityce szkoleniowej. Cel ten jest realizowany m.in. poprzez zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych i doskonalenie zawodowe obecnych trenerów.

Wyniki ankiet ewaluacyjnych po szkoleniach wewnętrznych w KPRM są bardzo wysokie, a doświadczenia trenerów pozytywne. Dowodem sukcesu projektu jest także wzrost samej liczby trenerów.

Ranking trenerów

Urząd Transportu Kolejowego ze względu na swoje właściwości mierzy się ze specyficznymi wyzwaniem. Na rynku jest niewielu specjalistów spełniających kryteria naboru, w dodatku rywalizuje o nich sektor prywatny. Po rozpoczęciu pracy w urzędzie okres nabywania kwalifikacji jest stosunkowo długi.

Wśród pracowników natomiast jest wielu ekspertów z ugruntowaną, branżową wiedzą, którzy mają swobodny dostęp do specjalistycznych szkoleń, a także prac międzynarodowych komisji, zespołów i grup roboczych. Stąd powstał pomysł, aby wykorzystać posiadane zasoby kadrowe i organizacyjne oraz powołać Akademię UTK. To projekt oparty na dzieleniu się wiedzą przez pracowników.

W pierwszym etapie wytypowano trenerów wewnętrznych. Następnie zostały zbadane ich predyspozycje do prowadzenia szkoleń. Później zapewniono im wsparcie w rozwoju wiedzy merytorycznej oraz warsztatu trenerskiego. Projekt wymagał zmiany wewnętrznych aktów prawnych – np. w zakresie wyposażenia kierownika projektu w dodatkowe kompetencje, niewynikające z opisu jego stanowiska pracy.

W ramach Akademii UTK prowadzone są szkolenia techniczne (ściśle związane z branżą kolejową), prawne (np. RODO, zmiany w KPA, etyka); z zakresu IT (prezentacje, obsługa programów), związane z bieżącą działalnością

urzędu (np. archiwizacja, zamówienia publiczne), a także miękkie (budowanie zespołu, komunikacja, współpraca, gry szkoleniowe). Umiejętności trenerów są weryfikowane poprzez system ocen, a także ankiety po szkoleniach. UTK bardzo pozytywnie ocenia projekt powołania trenerów wewnętrznych. Szczególnie docenia łatwość organizacji szkoleń – krótki czas pomiędzy zgłoszeniem potrzeby a organizacją kursu. Tego typu szkolenia mogą być szyte na miarę, oszczędzać czas uczestników, uwzględniać ich możliwości udziału, np. poprzez elastyczny czas trwania. Zajęcia odbywają się na terenie UTK lub w formie wideokonferencji.

Korzyści są odnotowywane również przez trenerów wewnętrznych, którzy przygotowując się do szkoleń, podnoszą własne kompetencje i pogłębiają wiedzę specjalistyczną. Uczestnicy zajęć natomiast zyskują szansę pracy na autentycznych, bieżących przypadkach. Mogą też łatwo pogłębiać wiedzę na temat wybranych przypadków.

Akademia UTK odniosła sukces również dzięki wsparciu kierownictwa, które stale podkreślało wagę projektu dla organizacji. Po zakończeniu każdego roku akademickiego powstawał ranking trenerów i wręczano specjalne wyróżnienia. Zadbano o to, by trenerzy wewnętrzni czuli, że wykonują wyjątkowe zadanie.

Poszerzanie oferty

W łódzkim Urzędzie Wojewódzkim trenerem wewnętrznym może zostać każdy pracownik, który posiada ugruntowaną wiedzę merytoryczną i umiejętność dzielenia się nią. Formalny status trenera jest nadawany, na wniosek zainteresowanego, przez dyrektora generalnego po przeprowadzeniu cyklu czterech szkoleń i uzyskaniu pozytywnych wyników w ankietach ewaluacyjnych.

Ta formuła się sprawdza. W efekcie rośnie oferta szkoleniowa. Pracownikom proponowane są nowe tematy





Miniwarsztat: Wykorzystywanie technik flipowania w pracy trenera

kursów. Nowe kursy odpowiadają na bieżące trendy, także te prezentowane w ramach Forum Zarządzania Publicznego. Trenerzy wewnętrzni edukowali współpracowników w ramach projektów „Klient w centrum uwagi” czy „Procesy, cele, kompetencje”. Dziś uczą też prostego i przyjaznego języka urzędowego czy wspólnych standardów komunikacji z klientem.

Różne ścieżki sukcesu

Różne urzędy wybierały bardzo odmienne sposoby budowania korpusu trenerów wewnętrznych. Większość z projektów zakończyła się sukcesem. Nieudane były te, gdzie proces wyboru osób prowadzących szkolenia nie był dobrze przemyślany i zaplanowany, a świeżo upieczeni trenerzy nie mieli możliwości doskonalenia warsztatu edukacyjnego. Im większy nacisk kładziono na

szkolenie samych trenerów i łączenie przez nich wiedzy merytorycznej z warsztatem nauczyciela, tym projekt przynosił lepsze skutki.

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że urzędy, które z powodzeniem korzystają z trenerów wewnętrznych, widzą wartość motywacyjną dodatkowego zajęcia dla pracownika. Jeżeli kierownictwo urzędu potrafi docenić zajęcia, które trener prowadzi dla organizacji, ten czuje się wyróżniony. To ważne ze względu na ograniczone możliwości tworzenia systemów motywacyjnych w urzędach.

Wnioski:

- Trenerzy wewnętrzni to eksperci, którzy mogą podzielić się doświadczeniem ze współpracownikami.
- Wiedza i doświadczenie nie muszą się łączyć z umiejętnościami trenerskimi.

- Pracownicy urzędów bardzo wysoko oceniają dobrze przygotowanych trenerów wewnętrznych.
- Szkolenia wewnętrzne mogą być bardziej dopasowane do potrzeb urzędu niż te zlecane zewnętrznie.

Rekomendacje:

- Urzędy powinny starannie opracowywać reguły prowadzenia szkoleń wewnętrznych.
- Trenerzy wewnętrzni powinni działać według ujednoliconych reguł.
- Każdy trener wewnętrzny musi łączyć wiedzę merytoryczną z umiejętnościami edukacyjnymi.
- Ekspert merytoryczny, zanim zostanie trenerem, powinien odbyć kurs prowadzenia zajęć.
- Jakość szkoleń wewnętrznym musi być monitorowana.
- Każdy trener musi mieć zapewnioną ścieżkę rozwoju zawodowego i wsparcie organizacji.
- Kierownictwo urzędu powinno podkreślać znaczenie pracy trenerów wewnętrznych dla organizacji.

* Na podstawie artykułu Łukasza Świetlikowskiego *Trenerzy wewnętrzni w służbie cywilnej. Warunki skuteczności w świetle modelu AMO (zdolności, motywacji, możliwości działania)*

MENEDŻER INNOWACYJNYCH PRAKTYK 2019

Każdy z wyróżnionych projektów nie tylko znacząco usprawnił działanie urzędów, które go realizowały, ale też spowodował, że administracja publiczna dostarcza w wybranym obszarze lepsze usługi obywatelom. Innowacyjne przedsięwzięcia poprawiają również atmosferę we wdrażających je instytucjach. Pracownicy łatwiej dostrzegają sens i efekty swoich działań.

W III edycji konkursu Forum Zarządzania Publicznego zwyciężył twórca integracji bazy danych systemu oświaty. Wśród wyróżnionych praktyk również dominują projekty z obszaru cyfryzacji.

Marek Charążka, Dyrektor Centrum Informatycznego Edukacji został laureatem konkursu FZP w 2019 r. Jury postanowiło w ten sposób wyróżnić realizowaną przez niego praktykę „Integracja baz danych systemu oświaty. Kompletne, rzetelne dane służące do efektywnego zarządzania i finansowania zadań oświatowych”. Pod tą nazwą kryje się trzyletni projekt budowy spójnego Krajowego Systemu Danych Oświatowych. Jego budżet przekroczył nieco ponad 13 milionów złotych.

III edycja Forum Zarządzania Publicznego

Laureat:

- Marek Charążka, Centrum Informatyczne Edukacji, Integracja baz danych systemu oświaty.

Finaliści:

- Wojciech Szajnar, Centrum Projektów Polska Cyfrowa, Cyfrowa transformacja CPPC,
- Rafał Sowiński, Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania, Zarządzanie projektem budowy Platformy Elektronicznego Fakturowania,
- Elżbieta Dobrowolska i Bartosz Gaca, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Systemowe mechanizmy nadzoru w pionie świadczeń emerytalno-rentowych.

Dobra baza dla każdego

Celem projektu była integracja baz danych systemu oświaty, dzięki czemu wyeliminowano wielokrotne wprowadzanie tych samych danych do różnych aplikacji. Użytkownicy uspołnionego KSDO otrzymali dostęp do niezbędnych im usług i informacji zgromadzonych w jednej aplika-

cji. Z rozwiązania korzystają Ministerstwo Edukacji Narodowej, centralna i okręgowe komisje egzaminacyjne, Instytut Badań Edukacyjnych, kuratoria oświaty, jednostki samorządu terytorialnego, szkoły i placówki oświatowe.

Krajowy System Danych Oświatowych (KSDO) jest rozwiązaniem informatycznym integrującym bazy danych systemu oświaty, które są prowadzone w celu realizacji zadań oświatowych państwa, przez takie instytucje, jak np.: Ministerstwo Edukacji Narodowej, Centralna Komisja Egzaminacyjna, okręgowe komisje egzaminacyjne, kuratoria oświaty oraz jednostki samorządu terytorialnego.

Prototyp Krajowego Systemu Danych Oświatowych powstawał we współpracy z jego użytkownikami. Partnerem merytorycznym projektu była Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie. Przyjęto elastyczną formułę działania, która umożliwiała dostosowywanie prototypu do zmieniających się przepisów prawa oświatowego, a także do zmieniających się wymagań i oczekiwań użytkowników produktu.

Rezultaty integracji baz danych systemu oświaty:

- Spójne, kompletne, rzetelne dane służące do efektywnego zarządzania, finansowania i realizacji zadań instytucji systemu oświaty, m.in. obsługi egzaminów zewnętrznych.
- Możliwość przetwarzania i pogłębionej analizy danych zgromadzonych w KSDO i udostępniania odpowiednich wyników analiz użytkownikom systemu oraz interesariuszom projektu.

Przed wdrożeniem każda z 8 polskich komisji egzaminacyjnych korzystała z innych rozwiązań informatycznych. Dziś dysponują już jednym narzędziem. System gromadzi informacje o prawie 5 milionach

uczniów z 57 tysięcy szkół i placówek oświatowych. Oprogramowanie jest zintegrowane z systemem Emp@tia, co pozwala na weryfikację świadczeń wypłacanych w programie 500+. Dane o uczniach i nauczycielach potwierdzane są przez rejestr PESEL, a dane o lokalizacji placówek czerpane są ze słowników TERYT.

Zacząć od siebie

Projekt cyfrowej transformacji Centrum Projektów Polska Cyfrowa polegał na zmierzeniu się przez tę instytucję z największymi problemami trapiącymi polską administrację publiczną: biurokracją, powolnym procesem zmian w reakcji na coraz bardziej złożone zjawiska, sztywnymi klasyfikacjami i ograniczeniem doświadczeń zawodowych pracowników.

Projekt polegał na cyfryzacji procedur realizowanych w urzędzie w ten sposób, aby rozwijać potencjał pracowników. Zastosowano do tego nowoczesne technologie i rozwiązania.

Informatyzacja przebiegała na wielu poziomach: od generatorów wniosków, przez aplikacje, aż do komunikacji. Ostatecznie, w 2019 r. osiągnięto cel – centrum pro-

wadzi wszystkie sprawy w formie cyfrowej, zmieniono przyzwyczajenia pracowników i usprawniono procesy. Dziś cała dokumentacja, zarówno księgowo, jak i administracyjna CPPC, jest cyfrowa. Liczba dokumentów w korespondencji elektronicznej wzrosła sześciokrotnie. Wszystkie zamówienia publiczne oraz konkursy są realizowane wyłącznie elektronicznie.

Jaki był koszt tak głębokich zmian systemowych? Jedynie 220 tysięcy złotych na przestrzeni trzech lat. To dowodzi, jak efektywnym narzędziem modernizacji administracji publicznej są technologie informatyczne.

Użytkownik najważniejszy

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania podjęła się koordynacji projektu budowy Platformy Elektronicznego Fakturowania dla CPPC. We współpracę zaangażowało się również Ministerstwo Rozwoju.

Pracę rozpoczęto od analizy wymagań użytkowników systemu. Zdecydowano się na wykorzystanie narzędzi UX (*user experience*), ponieważ to użytkownicy systemu, a nie urzędnicy, najlepiej potrafią wskazać wymagania wobec systemu informatycznego. To oni będą z niego

Cyfrowa transformacja CPPC



korzystać i na bieżąco recenzować jego funkcjonowanie. Po określeniu wymagań użytkowników opracowano koncepcję projektu, a następnie przyjęto sposób realizacji zadań. Dokonano wyboru wykonawców i rozpoczęła się właściwa praca nad narzędziem informatycznym. Zwieńczeniem tego projektu była w pełni funkcjonalna Platforma eFakturowania.

Okazało się, że szczególnie ważne w procesie zmian są umiejętności nazywania problemów i odwaga do wdrażania zmian, wykonywania rzeczy po raz pierwszy. Dzięki tym umiejętnościom zespołowi projektowemu udało się znaleźć odpowiedzi na stojące przed nim pytania. Jak uniezależnić się od kłopotów wykonawcy? Jak dobrze opisać przedmiot zamówień? Jak wybrać

Jak pracowano z wykonawcą Platformy eFakturowania

- 48 h na odpowiedź dla wykonawcy.
- Zabezpieczenie osób odpowiedzialnych za odbiór.
- Ustalenie jasnych kryteriów odbioru.
- Ustalenie realnych wymogów.
- Korzystanie ze sprawdzonych, nie teoretycznych, rozwiązań.
- Zaangażowanie zamawiającego w pomoc wykonawcy.
- Wspólna praca – warsztaty i stała dostępność.
- Wspólne rozumienie ducha projektu i intencji zamawiającego.



Finaliści Konkursu FZP 2019 oraz przedstawiciele instytucji organizującej Konkurs

wykonawców nowej usługi? Jak wzbudzić w wykonawcy wolę sukcesu, a jak motywować siebie i zespół? Jak zarządzać komunikacją w dużym, interdyscyplinarnym zespole?

Projekt wyróżniał się otwartością i zaufaniem jako zasadami rządzącymi procesem. Widać to chociażby na przykładzie wybranego trybu zamówienia publicznego – dialogu konkurencyjnego. Ta metoda pozwala lepiej niż w przetargu nieograniczonym przygotować opis przedmiotu zamówienia. Specyfikacja wypracowywana jest w cyklu spotkań i rozmów z potencjalnymi wykonawcami. Zwykle zamawiający wybierają mniej pracochłonne tryby zamówień, na czym często cierpi jakość zamówienia. Sieć Badawcza Łukasiewicz zdecydowała się jednak poświęcić więcej czasu na przygotowanie dokumentacji przetargowej, dzięki czemu ograniczono problemy, które mogły pojawić się w kolejnych etapach. Potencjalni wykonawcy stali się w ten sposób ekspertami, których wiedzę wykorzystano w projekcie.

Kontrola do naprawy

Kontrola zarządcza - problemy

- Brak zrozumienia, czym jest kontrola zarządcza.
- Pojmowanie kontroli zarządczej wyłącznie jako obowiązku dokumentacyjnego.
- Tworzenie dodatkowych komórek i nowych stanowisk wyłącznie na potrzeby kontroli zarządczej.
- Kreowanie dodatkowych celów jednostki wyłącznie na potrzeby kontroli zarządczej, bez związku z celami strategicznymi.

Reforma finansów publicznych z 2009 r. wprowadziła, w miejsce kontroli finansowej, obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej. Po pierwszych latach doświadczeń wiele urzędów negatywnie oceniało przyjęte rozwiązania. Przeprowadzone badania potwierdziły, że jedynie 37% ankietowanych uważa, że definiowanie celów organizacji jest ułatwione. A to przecież najważniejszy cel kontroli zarządczej. Badani wskazywali natomiast na liczne ograniczenia mechanizmu: konieczność tworzenia dodatkowych procedur i regulacji, wzrost obowiązków dla pracowników i rozrost biurokracji.

Naprawę tego stanu rzeczy rozpoczęto w pionie świadczeń emerytalno-rentowych ZUS. To duża struktura zatrudniająca ok. 9 tys. pracowników w blisko 200 komór-

kach organizacyjnych, w 43 oddziałach w całym kraju. Celami, jakie przed sobą postawiono, było usystematyzowanie działań zarządczo-nadzorczych oraz zapewnienie informacji zarządczej dla kadry menedżerskiej różnych szczebli. Zredefiniowano rozumienie nadzoru – formalne podejście do kontroli zarządczej zostało zastąpione podejściem praktycznym. Zaplanowano również kaskadowanie systemu na niższe poziomy.

Zespół projektowy wykonał przegląd dotychczasowych zasad realizacji nadzoru, a następnie kontynuował prace nad definiowaniem nowych form nadzoru. Niezwykle ważne było pogrupowanie form nadzoru, tak aby poszczególne grupy wzajemnie na siebie oddziaływały – tworzyły efekt synergii. Później zaczęto sukcesywnie wdrażać zmiany oraz stosować cykliczny przegląd rozwiązań, a kiedy to było niezbędne, następowała bieżąca aktualizacja.

Nowy sposób realizacji kontroli zarządczej przyniósł korzyści na wielu poziomach. Z perspektywy klienta podniosła się jakość świadczonych usług. Z perspektywy usług ułatwione zostało prawidłowe i efektywne zarządzanie procesami w kontekście celów organizacji. Menedżerowie zyskali wystandardyzowane zasady realizacji nadzoru. ZUS mógł osadzić cele operacyjne w systemie kontroli zarządczej. Zyskało również państwo – stworzono podstawy do wdrażania reform, realizacji projektów publicznych w prawidłowo zorganizowanym środowisku procesowym.

Każdy z wyróżnionych projektów nie tylko znacząco usprawnił działanie urzędów, które go realizowały, ale też spowodował, że administracja publiczna dostarcza w wybranym obszarze lepsze usługi obywatelom. Innowacyjne przedsięwzięcia poprawiają również atmosferę we wdrażających je instytucjach. Pracownicy łatwiej dostrzegają sens i efekty swoich działań.

Honorowym patronem konkursu FZP jest Szef Służby Cywilnej Dobrosław Dowiat-Urbański.

Wnioski:

- Polska administracja z sukcesem realizuje kolejne duże projekty informatyczne.
- Projekty informatyczne mają potencjał zmiany kultury organizacyjnej całych urzędów.
- Najlepsze projekty wykorzystują techniki UX i perspektywę klienta.
- Aby dobrze zrealizować skomplikowane i innowacyjne

zamówienie publiczne, trzeba zainicjować otwarty dialog z interesariuszami i potencjalnymi zleceniodawcami.

- Procedury urzędowe wymagają weryfikacji, czy służą celowi, do którego zostały powołane, czy jedynie spełnianiu wymogów formalnych.

Rekomendacje:

- Należy rozważyć, które z tradycyjnych procesów administracyjnych w urzędzie powinny zostać z informatyzowane.
- Rachunek ekonomiczny projektów informatycznych powinien uwzględniać zyski z głębokich zmian w kulturze pracy jednostki.
- System kontroli zarządczej powinien być budowany od podstaw. Kontrola zarządcza to nie tylko kierownik i najwyższe kierownictwo organizacji – każdy poziom struktury jest odpowiedzialny za realizację celów. Należy zweryfikować, czy cele kontroli zarządczej są zgodne z celami strategicznymi.
- Nadzór to nie tylko działania kontrolne. Ważne jest przedefiniowanie przez jednostki administracji publicznej nadzoru: z polegającego wyłącznie na zabezpieczeniu przed naruszeniem prawa na służący zapewnieniu optymalnego wykonywania zadań i realizacji celów wyznaczonych przez organizację.
- W instytucjach, w których pracownicy źle oceniają kontrolę zarządczą, należy zweryfikować, czy jej cele są zgodne z celami strategicznymi organizacji.
- Warto częściej sięgać po dialog konkurencyjny i inne narzędzia przewidziane w PZP. Przetarg nieograniczony to tylko jeden z trybów zamówień.

WYDARZENIA FZP 2019 – PODSUMOWANIE

„Aktualne trendy w zarządzaniu projektami – nowy standard w sektorze publicznym?”

Prezentacje

- **System Monitorowania Projektów Strategicznych**
Tomasz Janka, Dyrektor Rządowego Biura Monitorowania Projektów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- **Praktyka działania – projekty w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii**
Monika Malocco, Biuro Ministra, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii
- **Proces wdrażania podejścia projektowego w Ministerstwie Środowiska**
Szymon Tumielewicz, Zastępca Dyrektora Departamentu Zrównoważonego Rozwoju i Współpracy Międzynarodowej, Ministerstwo Środowiska

Panel

Jaki nowy standard w zarządzaniu projektami w sektorze publicznym?

- prof. Sylwia Sysko Romańczuk, Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania
- prof. Andrzej Blikle
- dr Stanisław Gasik, PMP
- Piotr Ogonowski, PMI Poland Chapter

Moderator: dr Maria Szyborska, Rządowe Biuro Monitorowania Projektów

Miniwarsztat

- **Wdrażanie podejścia projektowego z perspektywy kadry kierowniczej – potrzeby i rozwiązania**
Tomasz Janka, Aleksandra Karpińska
- **Wdrażanie podejścia projektowego z perspektywy pracowników – potrzeby i rozwiązania**
dr Maria Szyborska, Piotr Charchuła
- **Metodyka zarządzania projektami dla administracji – kluczowe wyzwania**
mec. Kornel Kwiatek, Marcin Nocoń

Sztuczna Inteligencja (AI) w administracji publicznej

Prezentacje

- **Sztuczna Inteligencja – kamień milowy rozwoju polskiej administracji publicznej**
dr Maciej Kawecki, Dyrektor Departamentu Zarządzania Danymi, Ministerstwo Cyfryzacji
- **System automatycznego klasyfikowania krajowych zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych w oparciu o międzynarodową klasyfikację patentową**
Marek Truszczyński – Zastępca Dyrektora Departamentu Badań Patentowych
Marek Gajewski – Naczelnik Wydziału Elektronicznej Wymiany

Informacji w Departamencie Informatyki/Kierownik projektu, Urząd Patentowy

Panel

Jak wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji w instytucjach publicznych?

- Mirosław Gumularz, radca prawny GKK Gumularz Kozik
- Tomasz Jaworski, Dyrektor Transformacji Cyfrowej Sektora Publicznego, Microsoft
- dr Maciej Kawecki, Dyrektor Departamentu Zarządzania Danymi, Ministerstwo Cyfryzacji
- Aleksandra Przegalińska, Kozminski University/ Management in Networked and Digital Societies MIT Research Fellow/ Center for Collective Intelligence
- Krzysztof Szubert, *visiting fellow* Uniwersytetu Oksfordzkiego, doradca strategiczny, członek grupy doradczej (MAG IGF) sekretarza generalnego ONZ

Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora, KSAP

Prezentacja

- **GovTech – nowy sposób na zamówienia publiczne w obszarze nowych technologii w administracji**
Justyna Orłowska, Dyrektor Govtech Polska

Miniwarsztat

- **GovTech Polska, czyli jak inteligentnie wdrażać AI w administracji publicznej.**
Szymon Płoriski

Trenerzy wewnętrzni w administracji – zasób ukryty czy nieodkryty?

Prezentacje

- **Projekt Erasmus+ Trainer Educator Training Course**
dr Anna Jaroń, Doradca Dyrektora KSAP
- **Budowanie efektywnych struktur trenerskich w organizacji**
Piotr Nowicki, Wicedyrektor, Departament Spraw Pracowniczych, ZUS
- **Akademia UTK jako przykład wykorzystania potencjału pracowników i organizacji**
Krzysztof Kulka – Dyrektor Biura Dyrektora Generalnego, Urząd Transportu Kolejowego
- **Doświadczenia Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi w tworzeniu i wykorzystaniu potencjału trenerów wewnętrznych**
Magdalena Malinowska, Izabella Bednarska, Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi

Panel

Jak wykorzystać potencjał trenerów wewnętrznych w instytucjach publicznych?

- Robert Bartold, Dyrektor Generalny Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju
- Marta Muszyńska, Dyrektor Generalny Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych
- Piotr Nowicki, Wicedyrektor, Departament Spraw Pracowniczych, ZUS
- Łukasz Świetlikowski, Koordynator trenerów wewnętrznych w KPRM

Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora KSAP

Miniwarsztat

• Jak stworzyć system trenerów wewnętrznych w instytucji publicznej?

Piotr Nowicki, wicedyrektor, Departament Spraw Pracowniczych, ZUS

Robert Michalski, naczelnik, Departament Spraw Pracowniczych, ZUS

Agnieszka Kamińska, naczelnik Wydziału Rozwoju Zawodowego, UTK

• „Wykorzystywanie technik flipowania w pracy trenera”

Teresa Baranowska, trener wewnętrzny ZUS

Miniwarsztat

• Badanie doświadczeń użytkowników w procesie tworzenia cyfrowych usług publicznych

Katarzyna Zajkowska, Narodowe Archiwum Cyfrowe

Konkurs Menedżer Innowacyjnych Praktyk w Instytucjach Publicznych

Prezentacje finalistów konkursu:

• Cyfrowa transformacja CPPC

Wojciech Szajnar, Centrum Projektów Polska Cyfrowa

• Integracja baz danych systemu oświaty. Kompletnie, rzetelne dane służące do efektywnego zarządzania i finansowania zadań oświatowych

Marek Charązka, Centrum Informatyczne Edukacji

• Zarządzanie projektem budowy Platformy Elektronicznego Fakturowania poprzez wybór wykonawców w formie dialogu konkurencyjnego i współpracę opartą na otwartości i zaufaniu

Rafał Sowiński, Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Logistyki i Magazynowania

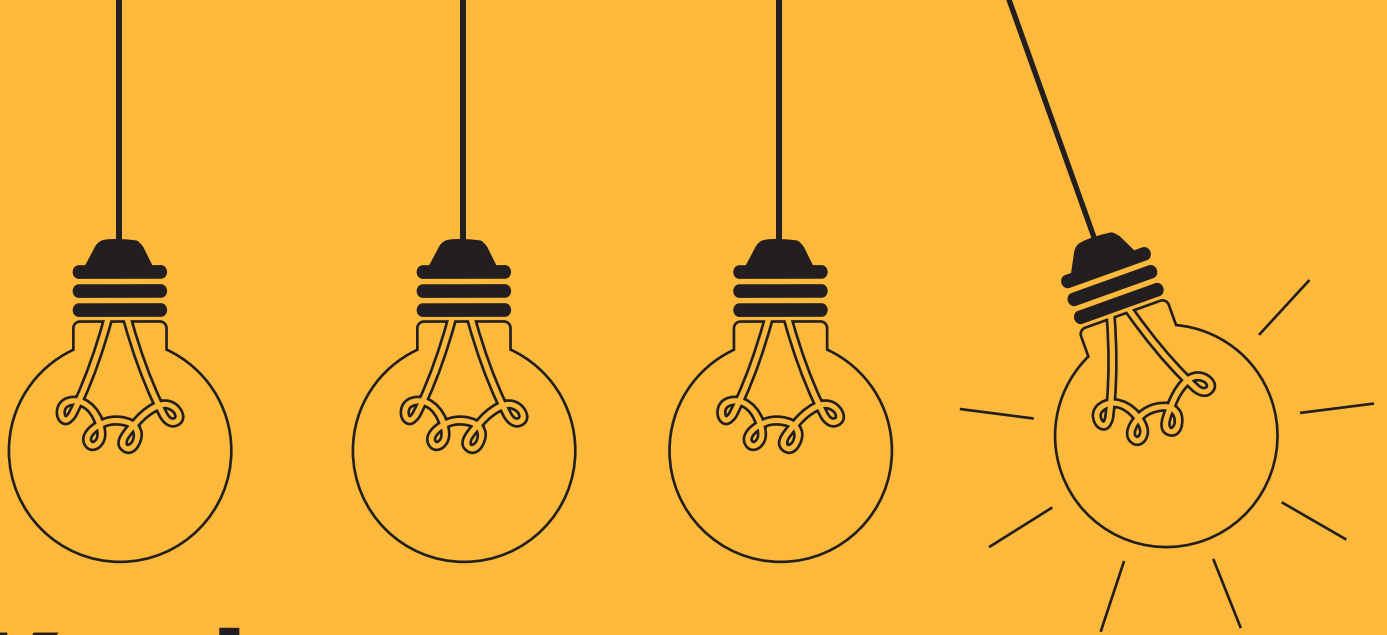
• Systemowe mechanizmy nadzoru w pionie świadczeń emerytalno-rentowych jako element kontroli zarządczej w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

Elżbieta Dobrowolska, Bartosz Gaca, Zakład Ubezpieczeń Społecznych

Prezentacja

• Nowe podejście do projektowania usług w administracji – wykorzystanie *user experience* i dostosowanie działań do potrzeb klientów

Aneta Dąbrowska, Wicedyrektor Departament Obsługi Klientów, ZUS



Konkurs FZP 2020!

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

Jesteś profesjonalnym menedżerem w administracji publicznej?

Znasz menedżerów, którzy wdrożyli innowacyjną praktykę w swojej instytucji?

Widziałeś ciekawy model zarządzania projektem/zespołem, zmianą, ryzykiem itp.?

Jesteś przekonany, że administracja potrzebuje profesjonalnych liderów?

Jeśli odpowiedziałeś **TAK** chociaż na jedno pytanie – zgłoś siebie lub innych do konkursu FZP!

Ogłoszenie konkursu - już w 2021 r. na stronie Forum Zarządzania Publicznego:

www.fzp.ksap.gov.pl

Zapraszamy!

Więcej informacji o laureatach konkursu w 2019 r. 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

fzp@ksap.gov.pl