

Wzmocnienie potencjału administracji rządowej

Przedsięwzięcia realizowane w ramach
Działania 5.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Wzmocnienie potencjału administracji rządowej

**Przedsięwzięcia realizowane w ramach
Działania 5.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**

Wydawca

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Instytucja Pośrednicząca II stopnia
dla Działania 5.1 PO KL
Al. Ujazdowskie 1/3
00-583 Warszawa
telefon: (22) 694 70 16
faks: (22) 694 66 36
e-mail: efs@kprm.gov.pl
www.efs.kprm.gov.pl

Projekt, opracowanie komputerowe, druk:

Bizarre Sp. z o.o.
ul. Żelazna 67 lok. 13
00-871 Warszawa
telefon: (22) 622 96 62
e-mail: bizarre@bizarre.com.pl
www.bizarre.com.pl

Redakcja merytoryczna:
Bartosz Grucza

Korekta stylistyczna i językowa:
Katarzyna Kryńska

Publikacja bezpłatna

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Źródło zdjęć: www.shutterstock.com



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



SPIS TREŚCI

1. Wstęp	5
2. Rozmowa z Zastępcą Dyrektora Departamentu Kontroli i Nadzoru Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – Krzysztofem Motykiem	7
3. Informacja o wybranych projektach systemowych realizowanych przez Departament Służby Cywilnej KPRM w latach 2008-2012	11
3.1. Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej	11
3.2. Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap (AZP II)	14
3.3. Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich	17
3.4. Klient w centrum uwagi administracji	19
3.5. Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej	23
3.6. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	30
3.7. Wdrożenie strategii szkoleniowej	34
4. Nowe projekty Departamentu Służby Cywilnej KPRM	41
4.1. Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie	41
4.2. Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej	43
4.3. Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej	45
4.4. Wsparcie reformy administracji skarbowej	47
5. Projekt zrealizowany przez IP II w KPRM w partnerstwie z Ministerstwem Spraw Zagranicznych	49
5.1. Specjalistyczne szkolenie z zakresu praktycznych aspektów administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej	49
6. Projekty realizowane przez Rządowe Centrum Legislacji	52
6.1. Promowanie i wdrażanie programów udoskonalania i ujednolicania technik legislacyjnych w urzędach obsługujących organy władzy publicznej	52
6.2. Doskonalenie technik legislacyjnych w urzędach obsługujących organy władzy publicznej	55

7. Projekty konkursowe	59
7.1. Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych – iSWORD; realizowany przez Fundację Naukową Instytut Badań Strukturalnych	60
7.1.1. Narzędzie iSWORD Infrastruktura	62
7.1.2. Narzędzie iSWORD Środowisko	63
7.1.3. Aplikacja dodatkowa iSWORD Bioróżnorodność	64
7.1.4. Narzędzie iSWORD Zdrowie	64
7.1.5. Narzędzie iSWORD Emerytury	65
7.1.6. Aplikacja dodatkowa iSWORD Praca	66
7.1.7. Wsparcie dla użytkowników	67
7.2. Ministerstwa Uczące Się – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach; realizowany przez Uniwersytet Warszawski	68
7.2.1. Rola uczenia się w funkcjonowaniu organizacji publicznych	69
7.2.2. Mechanizm uczenia się organizacji	70
7.2.3. Stan mechanizmu uczenia się w polskich ministerstwach	72
7.2.4. Przegląd międzynarodowych praktyk uczenia się organizacji	74
8. Projekt realizowany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych	78
8.1. Poprawa jakości usług świadczonych przez ZUS na rzecz przedsiębiorców	78
9. Projekt realizowany przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji	89
9.1. Nowoczesne kadry polskiej teleinformatyki administracji publicznej – narzędzia wymiany doświadczeń i podnoszenia kompetencji	89
10. Projekty realizowane przez Ministerstwo Finansów	92
10.1. Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym	92
10.2. Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych	92
11. Spis wybranych materiałów wypracowanych w ramach projektów	96

WYKAZ SKRÓTÓW

BOSC	Baza ocen w służbie cywilnej
CAF	Wspólna metoda oceny (ang. Common Assessment Network)
CAPI	Wywiady bezpośrednie przy użyciu komputera (ang. Computer Assisted Personal Interviewing)
CATI	Wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny (ang. Computer Assisted Telephone Interview)
CEBiT	Targi informatyczne oprogramowania, sprzętu komputerowego i nowych technologii
CEZRF	Centrum Edukacji Zawodowej Resortu Finansów
DSC	Departament Służby Cywilnej
EFQM	Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (ang. European Foundation for Quality Management)
EFŚ	Europejski Fundusz Społeczny
EMAS	System ekozarządzania i audytu (ang. Eco-Management and Audit Scheme)
EUROREG	Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego
EZD	Elektroniczne Zarządzanie Dokumentacją
e-RM	elektroniczna Rada Ministrów
e-RPL	elektroniczny Rządowy Proces Legislacyjny
e-PUAP	elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej
FGI	Zogniskowane wywiady grupowe (ang. Focus Group Interviewing)
GDOŚ	Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska

IP II	Instytucja Pośrednicząca II stopnia dla Działania 5.1 w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
ISO	Narodowa Organizacja Normalizacyjna (ang. International Organization for Standardization)
ISWORD	Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych
IT	Technologia Informacyjna (ang. information technology)
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
MSAP	Małopolska Szkoła Administracji Publicznej
MSZ	Ministerstwo Spraw Zagranicznych
OECD	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organisation for Economic Cooperation and Development)
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
RCL	Rządowe Centrum Legislacji
SPZK	System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym
SWEZ_HR	System wspierający efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w korpusie służby cywilnej
SYMDEM	Narzędzie prognozy demograficznej i rynku pracy
TQM	Kompleksowe zarządzane jakością (ang. Total Quality Management)
UE	Unia Europejska
WEDzU	Wydawcy Elektronicznych Dzienników Urzędowych
ZZL	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
ZNA	Zakład Nauki Administracji Uniwersytetu Warszawskiego
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych

1. WSTĘP

Celem V osi priorytetowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Dobre rządzenie” jest podniesienie potencjału administracji publicznej, zwłaszcza w obszarach szczególnie istotnych dla realizacji Strategii Lizbońskiej oraz Krajowego Programu Reform.

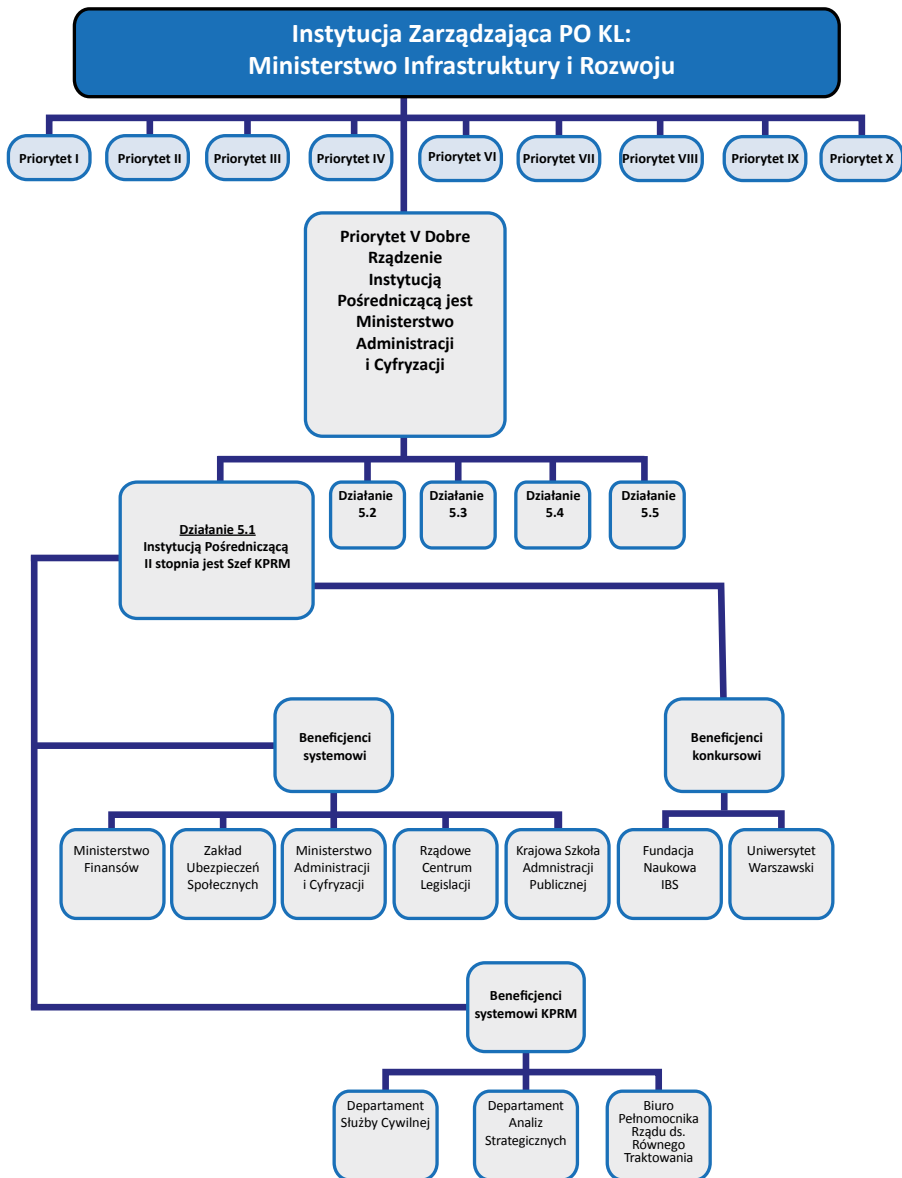
Na potencjał ten składają się:

- ✓ zdolności do tworzenia wysokiej jakości prawa oraz opracowywania długofalowych programów i strategii,
- ✓ wdrożenie systemu wieloletniego planowania budżetowego,
- ✓ wzrost jakości usług publicznych, w szczególności świadczonych na rzecz przedsiębiorców,
- ✓ usprawnienie wymiaru sprawiedliwości, zwłaszcza w obszarze sądownictwa gospodarczego,
- ✓ wzmocnienie mechanizmów partnerstwa.

W ramach Działania 5.1 „**Wzmocnienie potencjału administracji rządowej**” podejmowane są inicjatywy mające przyczynić się do poprawy standardów zarządzania w jednostkach administracji publicznej. Dzięki uzyskanemu wsparciu PO KL wprowadzone zostaną nowoczesne metody zarządzania obejmujące funkcjonowanie jednostki administracyjnej jako całości, a także usprawnienia poszczególnych obszarów jej aktywności.

Niniejsza publikacja ma na celu zaprezentowanie wybranych efektów projektów wdrażanych przez Instytucję Pośredniczącą II stopnia w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

WYKRES 1: Struktura Instytucjonalna Priorytetu V Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



2. Rozmowa¹ z Zastępcą Dyrektora Departamentu Kontroli i Nadzoru Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – KRZYSZTOFEM MOTYKIEM

Szef KPRM w perspektywie finansowej 2007-2013 pełni funkcję Instytucji Pośredniczącej II stopnia dla Działania

5.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach którego wdrażane są działania ukierunkowane na modernizację administracji rządowej. Proszę o kilka słów podsumowania dotychczas zrealizowanych projektów.

Do tej pory w ramach Działania 5.1 „*Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*” uruchomiono prawie 30 projektów, dzięki którym zrealizowano szereg konkretnych przedsięwzięć na rzecz poprawy zdolności administracji do pełnienia powierzonych jej zadań. Wspólnym mianownikiem wszystkich podjętych inicjatyw było zwiększenie zdolności administracji do tworzenia i realizacji polityk publicznych oraz do dostarczania usług publicznych wysokiej jakości, tj. poprawa tych aspektów pracy urzędów, które są istotne dla rozwoju gospodarczego kraju. Aby lepiej zilustrować skalę podjętych wyzwań, przytoczę dane finansowe: na realizację Działania 5.1 przeznaczono w bieżącej perspektywie finansowej kwotę 56 mln euro (co odpowiada ponad 230 mln zł), z czego wkład budżetu państwa wynosi ponad 8 mln euro. Oznacza to 10-krotny wzrost nakładów na wzmocnienie potencjału administracji rządowej w stosunku do poprzedniego okresu programowania, które dostępne były w ramach Działania 2.4 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL). Szczegółowe informacje na temat

¹ Na podstawie wywiadu opublikowanego w Przeglądzie Służby Cywilnej.

podejmowanych działań prezentowane są na portalu internetowym Instytucji Pośredniczącej II stopnia w KPRM, dostępnym pod adresem www.efs.kprm.gov.pl, do którego odwiedzenia serdecznie zachęcam.

Członkowie korpusu służby cywilnej są jedną z najpoważniejszych grup docelowych objętych wsparciem w ramach Działania 5.1 POKL. Jak postrzega Pan rezultaty dotychczas zrealizowanych wdrożeń dla podniesienia efektywności obsługiwanego przez służbę cywilną kluczowego segmentu administracji rządowej?

Z satysfakcją odnotowujemy, że dotychczas objęto wsparciem ponad 80 proc. urzędów administracji rządowej, z tego wszystkie ministerstwa oraz urzędy wojewódzkie. Istotne miejsce we wdrażanych działaniach, w tym realizowanych przez Departament Służby Cywilnej KPRM, jednego z naszych kluczowych beneficjentów, miały projekty mające na celu unowocześnianie systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji pracowników jednostek administracji rządowej. Przyniosły one poprawę jakości obsługi oraz wzrost satysfakcji klientów tych instytucji. Już ponad 80 tys. pracowników administracji rządowej uczestniczyło w naszych projektach, korzystając z szerokiego spektrum oferty wsparcia szkoleniowego. Zastosowano instrumenty wsparcia uwzględniające specyfikę i adekwatne do skali trudności wynikających z konieczności zmiany kultury organizacyjnej polskiej administracji rządowej.

Przy udziale beneficjentów systemowych oraz podmiotów wyróżnionych w trybach konkursowych realizowane są projekty wspierające wdrożenie budżetu zadaniowego i wieloletniego planowania finansowego oraz dotyczące efektywnego przepływu informacji w strukturach administracji rządowej. Ważny ich aspekt stanowią mechanizmy skutecznego uczenia się i narzędzia umożliwiające analizę interwencji publicznej w różnym horyzoncie czasowym. Zrealizowane przedsięwzięcia ukierunkowane zostały na zwiększenie efektywności i skuteczności działania, poprawę jakości tworzonych polityk publicznych oraz stanowionego prawa. Celowi temu służyły projekty zmierzające do podniesienia poziomu sprawności organizacyjnej, jakości usług publicznych, wzmocnienia projakościowego i proklienckiego podejścia w zarządzaniu jednostkami administracji rządowej oraz upowszechniania nowoczesnych metod zarządzania.

Działania te dotyczą bezpośrednio kluczowej dla wprowadzanych zmian grupy pracowników – korpusu służby cywilnej. Spektakularnym przykładem udanego wdrożenia może być opracowanie, w ramach jednego z projektów Departamentu Służby Cywilnej KPRM narzędzia informatycznego, pozwalającego na kompleksowe zarządzanie wynagrodzeniami (system SWEZ_HR) w 2 358 urzędach, czy stworzenie systemu informatycznego wspierającego proces implementacji strategii w oparciu o jeden z najpowszechniej stosowanych na świecie standardów, jakim jest zrównoważona karta wyników (*Balanced Scorecard* w Wyższym Urzędzie Górniczym). Przykładem realizacji działań na rzecz poprawy poziomu świadczonych usług publicznych jest wdrażanie w Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska informatycznego systemu *Wnioskomat*, mającego usprawnić obsługę obywateli w zakresie dostępu do informacji o środowisku.

Jakość i efektywność przeprowadzonych działań potwierdzają opinie bezpośrednich odbiorców wsparcia – osób zatrudnionych w urzędach oraz korzystających ze świadczonych przez nie usług – zebrane w trakcie szeregu badań ewaluacyjnych.

Jeśli chodzi o Priorytet V PO KL Dobre rządzenie, jak ocenia Pan obecne rozwiązania systemowe w zakresie funkcjonowania instytucji uczestniczących we wdrażaniu projektów oraz dokumenty regulujące ten proces?

Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta. Z jednej strony rozwiązania te należy ocenić dobrze, jestem bowiem przekonany, a to przekonanie potwierdzają wnioski płynące z prowadzonych ewaluacji, że gwarantują one efektywną i racjonalną realizację projektów mających na celu wzrost potencjału administracji rządowej. Z drugiej jednak strony wątpliwości budzi kwestia szczegółowości i zmienności regulacji dotyczących wdrażania projektów oraz warunków uznawania ponoszonych wydatków za kwalifikowalne. Stanowi to wyzwanie dla kierowanego przeze mnie zespołu. Niemniej staramy się udzielać bezpośredniego wsparcia beneficjentom, na bieżąco rozwiązując pojawiające się problemy. Wymaga to od nas bliskiej współpracy z beneficjentami i stałego podnoszenia wiedzy, co wpływa pozytywnie na cały nasz zespół – mamy bowiem

gruntowne rozeznanie w praktycznych aspektach realizacji projektów i pełny ogląd sytuacji.

Obecnie trwają prace nad określeniem priorytetów w kolejnym okresie programowania 2014-2020. Jakie widzi Pan potrzeby i możliwości w zakresie modernizacji administracji rządowej w kolejnej perspektywie finansowej?

W bieżącej perspektywie finansowej UE (2007-2013) jednym z podstawowych kierunków interwencji jest wzmacnianie potencjału instytucjonalnego i wzrost efektywności administracji rządowej. Z uwagi na istotny wpływ jakości usług świadczonych przez ten segment administracji publicznej na aspekty życia społeczno-gospodarczego kraju, w tym na wypracowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych UE wobec reszty świata, co postuluje m.in. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu EUROPA 2020*, wskazane jest dalsze wzmacnianie tego obszaru. Ten kierunek myślenia znajduje odzwierciedlenie w dokumentach określających obszary i zakres krajowych interwencji publicznych zawartych w *Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju*, *Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju* oraz w każdej ze strategii sektorowych. Analizując poszczególne propozycje, dostrzegamy potrzebę usprawnienia procesów zarządzania w administracji, a także doskonalenia procesu legislacyjnego oraz ocen wpływu regulacji na warunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Dziękuję za rozmowę.

Zachęcamy do zapoznania się z wybranymi materiałami opublikowanymi w ramach Działania 5.1, których lista znajduje się na końcu niniejszej publikacji.

3. INFORMACJA O WYBRANYCH PROJEKTACH SYSTEMOWYCH REALIZOWANYCH PRZEZ DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM W LATACH 2008-2012

3.1. Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej

Projekt *Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej* był jednym z pierwszych przedsięwzięć skierowanych w głównej mierze do zamkniętej, z góry określonej grupy urzędów. Ambicją towarzyszącą przeprowadzeniu tego projektu było przekazanie pracownikom polskiej administracji rządowej podstawowego kanonu wiedzy z zakresu zarządzania jakością oraz możliwości doskonalenia rozwiązań wcześniej zainicjowanych.

Działania w projekcie przebiegały dwutorowo. Znaczna grupa urzędów otrzymała wsparcie eksperckie w przeprowadzeniu samooceny według powszechnie stosowanej w Europie metody CAF. Dodatkowo urzędom, które nie były bezpośrednio zaangażowane w samoocenę CAF, zaproponowano dużą pulę wsparcia w postaci szkoleń, seminariów i możliwości udziału w konferencjach z zakresu zarządzania jakością. Po raz pierwszy opublikowano w formie książkowej pełne tłumaczenie na język polski podręczników z zakresu TQM: „Wspólna Metoda Oceny CAF”, „Zarządzanie Satysfakcją Klienta” i „Karta klienta” oraz innych podręczników i raportów dotyczących zarządzania jakością. Publikacje zostały rozesłane do urzędów i bibliotek w całym kraju.

Podstawowym narzędziem wdrażanym w projekcie była wspomniana wyżej metoda samooceny CAF. Jej pełna polska nazwa to „Wspólna Metoda Oceny” (z ang. Common Assessment Framework). Metoda została stworzona w Europie i jest dedykowana instytucjom sektora publicznego. Dzięki zrealizowanemu projektowi Polska jest obecnie jednym z najaktywniejszych jej użytkowników. Metoda służy do okresowego przeglądu sposobu działania organizacji publicznych prowadzonego na zasadzie samooceny dokonywanej przez członków – pracowników danej instytucji. Zgodnie z zaproponowaną w metodzie ścieżką postępowania pracownicy sprawdzają i oceniają, jak ich instytucja funkcjonuje w następujących obszarach: przywództwo, strategia i planowanie, pracownicy, partnerstwo i zasoby, procesy, wyniki w relacjach z klientami/obywatelami, wyniki w relacjach z pracownikami, wyniki społeczne i kluczowe wyniki działalności. Obszary te to tzw. kryteria modelu CAF. Na podstawie wyników samooceny sporządzany jest plan doskonalenia danej instytucji, bazujący na zdefiniowanych mocnych stronach i obszarach potencjalnego doskonalenia organizacji.



W ramach projektu zapewniono wsparcie eksperckie w przeprowadzeniu samooceny CAF siedemdziesięciu urzędom z terenu całej Polski, co zaowocowało przekazaniem wiedzy na temat modelowego sposobu przeprowadzenia samooceny oraz dostarczeniem na polski rynek kompletu materiałów pomocniczych do samooceny CAF, tj. poradnika, wzorów formularzy samooceny i innych formularzy przydatnych w czasie całego procesu samooceny, zbioru dobrych praktyk, a nawet filmu przedstawiającego

CAF oczami ekspertów i przedstawicieli urzędów zaangażowanych w projekt.

Jednym z urzędów zaangażowanych w projekt był Urząd Skarbowy w Zamościu. W czasie samooceny zidentyfikowano w urzędzie dobrą praktykę w zakresie wydawania zaświadczeń o dochodach. Rozwiązanie stosowane w zamojskim urzędzie skarbowym polega na ścisłej współpracy z głównym instytucjonalnym odbiorcą tego typu zaświadczeń, tj. piętnastoma jednostkami opieki pomocy społecznej. Dzięki podpisanym porozumieniom klienci tych jednostek nie muszą samodzielnie występować do urzędu skarbowego o wydanie zaświadczeń niezbędnych do uzyskania świadczeń – pośrednikiem w tym działaniu stały się jednostki opieki społecznej, które przyjmują komplet dokumentów od interesanta, wraz z odpowiednim wnioskiem do urzędu skarbowego. Samo uzyskanie zaświadczenia jest przeprowadzane już pomiędzy pracownikami pomocy społecznej i skarbowki. Choć wydaje się proste, jest to rozwiązanie głęboko zakorzenione w świadomości zasad zarządzania jakością, gdzie wartością nadrzędną jest zapewnienie jak najlepszych usług klientom oraz budowanie partnerstw dla optymalnego wykorzystania zasobów. Rozwiązanie takie jest obecnie powielane w coraz większej liczbie urzędów skarbowych w Polsce.

Marta Kuzawińska

Departament Służby Cywilnej KPRM

3.2. Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap (AZP II)

Akademia Zarządzania Publicznego jest przykładem projektu, w którym nacisk położony był na wewnętrzne funkcjonowanie urzędu. Skupiono się w nim na poprawie obsługi kadrowej, finansowej i związanej z prowadzeniem zamówień publicznych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i wojewódzkich. Łącznie współpracowano z 62 urzędami.

Odbiorcami projektu były urzędy oraz ich pracownicy. Do osób kierujących poszczególnymi działami i urzędami skierowano szkolenia z metod zarządzania organizacją, planowania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, finansami publicznymi, rachunkowości zarządczej i prawa zamówień publicznych.



Realizacji projektu towarzyszyło przekonanie, że dobra obsługa wewnątrz urzędu, jego przejrzysta struktura i podział obowiązków są niezbędne do sprawnego funkcjonowania i przekładają się na dobry wizerunek wśród zewnętrznych odbiorców.

Projekt skierowany był do z góry określonej grupy urzędów administracji rządowej i miał na celu zweryfikowanie, czy praca komórek występujących w każdym z urzędów działających w identycznych warunkach prawnych i mających podobny zakres działań przebiega w podobnie zorganizowany sposób. Interesująca była również odpowiedź na pytanie, z czego wynikają ewentualne różnice.

Wspólnie z firmą Deloitte przeprowadzono badanie, którego efektem były propozycje usprawnień w komórkach finansowych, kadrowych i związanych z zamówieniami publicznymi. Przedstawiciele urzędów uczestniczyli w tworzeniu i wyborze najlepszych rozwiązań, które następnie były wdrażane w ich jednostkach.

Przy współpracy z Pomorskim Urzędem Wojewódzkim przygotowano propozycję narzędzia wspierającego zarządzanie efektywnością w komórkach obsługowych urzędów. Model zawiera zarówno wskaźniki kosztowe, jak i ilościowe, których analiza może być cennym źródłem informacji dla kierownictwa urzędów.

W obszarze kadrowym udoskonalono przede wszystkim istniejący system sprawozdawczości kadrowej kierowanej do Szefa Służby Cywilnej. Ponad 2300 urzędów mogło składać sprawozdania po raz pierwszy wyłącznie w wersji elektronicznej. Ponadto w kilku urzędach przeprowadzono analizę przebiegu procesów kadrowych i ich optymalizację.

W obszarze finansów zaproponowano kilku urzędom nowoczesny, w pełni elektroniczny centralny rejestr umów, zapotrzebowań i postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, np. w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim zintegrowano rozwiązania wypracowane w projekcie z elektronicznym Systemem Rozliczania Urzędu, wdrażanym w tym samym czasie. W Ministerstwie Skarbu Państwa przygotowany rejestr umożliwia zarządzanie wnioskami o udzielenie zamówienia, zawartymi umowami i fakturami. Ponadto opracowano raport dotyczący możliwości poprawy efektywności w zakresie gospodarki mandatowej oraz macierz potrzeb szkoleniowych pracowników z działów finansowych.

W obszarze zamówień publicznych skupiono się głównie na poprawie planowania zamówień publicznych w urzędach. Np. w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów usprawniono proces planowania i prowadzenia postępowań o udzielenie zamówienia publicznego z wykorzystaniem istniejącego w urzędzie systemu IT w powiązaniu z procesem planowania i przygotowywania planu finansowego Urzędu. Ponadto zorganizowano I Forum Wymiany Wiedzy, przeprowadzono analizę potrzeb szkoleniowych urzędów oraz opracowano macierz potrzeb szkoleniowych pracowników działu zamówień publicznych.

Dorota Zduńczyk

Departament Służby Cywilnej KPRM

3.3. Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich

W ramach projektu zajmowano się współpracą administracji z instytucjami analityczno-doradczymi tzw. think tankami. Intencją przedsięwzięcia było, aby wpłynęło ono na poprawę jakości mechanizmów decyzyjnych w administracji rządowej i usprawnienie zarządzania publicznego. Aby to osiągnąć, stworzono rekomendacje dotyczące usprawniania współpracy pomiędzy administracją publiczną a środowiskami eksperckimi oraz wytyczne, które mają pomóc administracji w stosowaniu nowoczesnych standardów oraz dobrych praktyk współpracy ze środowiskami naukowymi i eksperckimi, w tym z publicznymi i niepublicznymi instytucjami badawczymi wspomagającymi procesy decyzyjne.

Zbadano mechanizmy podejmowania decyzji w kontekście wykorzystania zewnętrznej wiedzy eksperckiej, wydano wytyczne i poradnik zawierające informacje pomocne przy podejmowaniu decyzji oraz przeszkolono w tym zakresie ponad 1000 osób.

Wytyczne Szefa Służby Cywilnej sprawią, że tworzone i realizowane polityki publiczne, dokumenty strategiczne oraz rządowe projekty aktów normatywnych uzyskają lepszą jakość, administracja rządowa otworzy się na innowacyjne koncepcje i rozwiązania stosowane w innych instytucjach i organizacjach, co z pewnością wpłynie na większą sprawność jej działania, a także na zwiększenie przejrzystości i jawności rządowych procesów decyzyjnych.

Dla realizacji wyznaczonych celów niezbędna jest współpraca administracji rządowej z think tankami, zgodna z cyklem tworzenia polityk publicznych i przebiegająca w oparciu o następujące zasady:

- ✓ **jakość i profesjonalizm**, oznacza ona, że administracja rządowa powinna pozyskiwać najbardziej aktualną i wyczerpującą wiedzę, użyteczną w procesach decyzyjnych i korzystać z usług najlepszych wytwórców wiedzy, z zachowaniem racjonalności wydatkowania środków publicznych;
- ✓ **otwartość i innowacyjność**, oznaczające aktywne poszukiwanie przez administrację rządową nowatorskich i oryginalnych rozwiązań oraz inspirowanie zewnętrznych instytucji do przedkładania innowacyjnych propozycji;
- ✓ **jawność**, czyli dostępność produktów (wyników badań, ekspertyz, opinii, itp.) uzyskanych przez administrację rządową w ramach współpracy z think tankami, chyba że sprzeciwiają się temu wyrażnie przepisy ustawowe;
- ✓ **pełna wiedza**, oznaczająca dążenie do uzyskania możliwie kompletnego zasobu wiedzy i informacji, użytecznego w procesach decyzyjnych poprzez korzystanie z wielu możliwych źródeł tej wiedzy oraz korzystanie z opinii różnych środowisk i think tanków, tak by uzyskana wiedza była jak najbardziej obiektywna;
- ✓ **zarządzanie wiedzą**, polegające na uporządkowanym i stałym dzieleniu się uzyskaną wiedzą z innymi zainteresowanymi instytucjami administracji rządowej oraz wspólnym korzystaniu z zasobów wiedzy i doświadczeń, wynikających ze współpracy z think tankami przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji;
- ✓ **ewaluacja**, oznaczająca konieczność okresowej oceny celowości, jakości, adekwatności, efektywności i skuteczności współpracy administracji rządowej z think tankami i wprowadzania modyfikacji, pozwalających na poprawę tej współpracy.

Irena Jackiewicz

Departament Służby Cywilnej KPRM

3.4. Klient w centrum uwagi administracji

Jednym z głównych powodów powstania projektu była chęć zmiany sposobu myślenia i podejścia do obsługi obywatela w urzędach. Za główny cel projektu postawiono sobie usprawnienie pracy urzędów administracji publicznej, z naciskiem na wzrost satysfakcji klienta i wysoką jakość świadczonych usług. Dla osiągnięcia tego celu konieczna była zmiana modelu zarządzania urzędami i wdrożenie zasady, iż urzędy są dla obywateli, a nie odwrotnie. Działania podejmowane w projekcie ukierunkowane były na poprawę wizerunku administracji publicznej i urzędników.

W projekcie wzięły udział ambitne i chętne do wprowadzania nowoczesnych rozwiązań – stosowanych z powodzeniem w biznesie – urzędy.

Do udziału w projekcie zgłosiło się – dobrowolnie – prawie 200 instytucji z całej Polski, z których wybrano dokładnie 100. W tej grupie znalazły się urzędy wojewódzkie, urzędy i izby skarbowe, urzędy i izby celne, urzędy statystyczne, archiwa państwowe, komendy i komisariaty policji, wojewódzkie i powiatowe inspektoraty weterynarii, ochrony środowiska, jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych.



Działania projektu koncentrowały się głównie na poprawie lub wdrożeniu standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędzie. Starano się, aby wypracowywane rozwiązania mogły być wykorzystywane w innych urzędach – podobnych do instytucji biorących udział w projekcie.

Dzięki prowadzonym badaniom zidentyfikowano klientów każdego z urzędów oraz zbadano ich satysfakcję z usług świadczonych przez urzędy uczestniczące w projekcie. Dodatkowo we współpracy z pracownikami urzędów i doświadczonymi ekspertami spoza administracji, opracowano dla każdego urzędu katalog usług oraz opracowano karty usług (średnio 30 kart na urząd). Dzięki nim każdy klient danego urzędu otrzymał jasną i czytelną informację o sposobie załatwienia poszczególnych spraw w danym urzędzie.



Dodatkowo w 70 wybranych urzędach przeprowadzono optymalizację procesów związanych z obsługą klienta.

Zidentyfikowano i opisano wszystkie procesy związane z obsługą klienta w każdym z urzędów. Dysponując tymi danymi, wskazano potencjalne obszary usprawnień, aby zwiększyć satysfakcję klienta.

Ponadto w ramach projektu udzielono pomocy wybranym urządóm w realizacji ich własnych pomysłów na usprawnienia, które przyczynią się do lepszej obsługi obywatela lub do bardziej efektywnego wykonywania zadań przez urzędy z korzyścią dla obywatela. Zrealizowano m.in. szkolenia z języka migowego dla urzędników. Szkoleniami objętych zostało kilkudziesięciu pracowników, którzy z racji wykonywanych zadań mają lub mogą mieć kontakt z klientami niesłyszącymi. Celem szkoleń było opanowanie przez uczestników podstaw języka migowego, w tym podstawowych pojęć specjalistycznych wynikających ze specyfiki języka urzędowego, dostosowanego do danego urzędu, usprawnienie komunikacji z osobami głuchoniemymi lub niedosłyszącymi w urzędzie oraz przygotowanie uczestników do samokształcenia poprzez umiejętność korzystania z podręczników, słowników i materiałów udostępnionych podczas realizacji kursu.

Poza tym w ramach realizacji autorskich usprawnień zgłoszonych przez urzędy dla Izby Celnej w Białej Podlaskiej i jej jednostek podległych opracowana została wewnętrzna procedura antymobbingowa oraz przeprowadzono szkolenia w zakresie jej wdrażania. W kilku innych urzędach (m.in. w urzędach skarbowych) skupiono się na poprawie komunikacji z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi, na wprowadzeniu udogodnień dla klientów, a także na usprawnieniu zarządzania satysfakcją klienta.

Mając świadomość znaczenia właściwych postaw pracowników i ich wpływu na profesjonalną obsługę klienta, w ramach projektu przewidziano szkolenia dla ok. 3000 pracowników urzędów, biorących udział w projekcie. Tematyka szkoleń związana była z pojęciem satysfakcji klienta i dotyczyła zarówno spraw związanych z odpowiednim wdrażaniem i wypracowywaniem procedur służących usprawnieniu obsługi klienta (np. szkolenia z zarządzania procesowego, zarządzania satysfakcją klienta), jak i nabywania umiejętności w zakresie nowoczesnej, zgodnej z najwyższymi standardami, profesjonalnej obsługi klienta.



Przeszkolenie tak dużej grupy pracowników urzędów zaangażowanych w projekt pozwoliło na realną poprawę poziomu obsługi obywateli oraz przełożyło się na wzrost satysfakcji nie tylko ich, ale także pozostałych pracowników tych urzędów.

Rozwiązania wypracowane w urzędach biorących udział w projekcie, często z powodzeniem stosowane w biznesie, okazały się cennym wkładem w rozwój postawy proklienckiej wśród pracowników, którzy okazują się pionierami nowoczesnych rozwiązań, na których mogą wzorować się inni.

Marta Kuzawińska

Maciej Kaczorowski

Departament Służby Cywilnej KPRM

3.5. Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej

Głównym celem projektu było wdrożenie usprawnień w co najmniej 30 urzędach administracji rządowej. Formuła projektu była odmienna od pozostałych – w tym projekcie to urzędy, na zasadzie dobrowolnego zgłoszenia, decydowały, co należy usprawnić w ich działalności, a w ramach realizacji przedsięwzięcia finansowano te pomysły oraz wspierano proces ich wdrażania.

W RAMACH PROJEKTU SKUPIONO SIĘ NA REALIZACJI NASTĘPUJĄCYCH ZADAŃ:

- ✓ zbadanie potrzeb urzędów związanych z unowocześnieniem systemów zarządzania i podnoszeniem kompetencji ich pracowników, a także sprawdzenie faktycznych możliwości i zdolności urzędów do wdrożenia danych usprawnień. Wdrożenia odbywały się na zasadzie strategii oddolnej tzw. podejścia „bottom-up”;
- ✓ zebranie i upowszechnienie w formie dobrych praktyk efektów usprawnień wdrożonych w urzędach, co pozwoliło na stworzenie bazy gotowych rozwiązań – wzorów do wdrożenia w innych urzędach. Przedsięwzięcia zakończone sukcesem stanowiły znakomity przykład i zachętę do wdrożenia dla innych urzędów, mogących korzystać z wiedzy i doświadczeń swoich poprzedników. Dodatkowo wypra-

cowane materiały i dokumenty służyły jako pomoc merytoryczna, tworząc bazę wiedzy na temat zarządzania w administracji;

- ✓ pobudzenie i zachęcenie urzędów do udziału w projekcie – urzędy, które chciały uzyskać wsparcie, musiały przeprowadzić wstępną analizę swoich potrzeb w zakresie poprawy zarządzania i przedstawić swoje pomysły w formularzu aplikacyjnym. Ponadto już na etapie wprowadzania usprawnień oczekiwano pełnego zaangażowania pracowników i kierownictwa urzędu, które ponosiło odpowiedzialność za przebieg i efekty wdrożenia w urzędzie. Departament Służby Cywilnej KPRM zapewniał środki finansowe, prowadził postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a po ich rozstrzygnięciu, sprawował nadzór nad współpracą urzędów z wykonawcami. Dodatkowo niektóre wdrożenia były realizowane zgodnie z metodyką Prince2. Dzięki takiemu podziałowi zadań można było zaobserwować wystąpienie pośredniego efektu wdrożeń, jakim było zwiększenie potencjału urzędów w zakresie wdrażania projektów oraz zarządzania przez cele.

W naborach uczestniczyć mogły wszystkie urzędy administracji rządowej, a przesyłane przez nie formularze były oceniane przez zewnętrznych ekspertów. Przejrzystość i jednolitość oceny zapewniły także publikowane na stronie internetowej DSC KPRM regulaminy naborów. Następnie propozycje z największą liczbą punktów zostały przedstawione Komitetowi Sterującemu projektu, złożonemu z przedstawicieli urzędów administracji, organizacji pozarządowych, środowisk naukowych i eksperckich. Komitet zarekomendował najlepsze jego zdaniem pomysły na usprawnienia Szefowi Służby Cywilnej, w którego rękach spoczywała ostateczna akceptacja. Powyższe rozwiązanie stanowiło przykład dobrej praktyki w zakresie integracji środowiska administracji oraz upodmiotowienia jednostek administracyjnych w zakresie decyzji ich dotyczących.

Dodatkowym ograniczeniem dla propozycji zgłaszanych przez urzędy były ściśle określone obszary zarządzania, w których instytucje mogły uzyskać wsparcie.

W I TURZE NABORU SKUPIONO SIĘ NA:

- ✓ wdrażaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania, w tym zarządzania jakością – systemów jakości (ISO itp.), modeli samooceny (Model CAF, Model Doskonałości EFQM itp.) oraz zarządzania zasobami ludzkimi;
- ✓ wdrażaniu usprawnień zarządczych w zakresie obsługi klienta (standardy obsługi interesanta – w tym klienta wewnętrznego, metody mierzenia ich satysfakcji itp.), komunikacji wewnętrznej oraz współpracy z otoczeniem;
- ✓ upowszechnianiu dobrych praktyk w zakresie wdrażania nowoczesnych narzędzi zarządzania jakością oraz obsługi klientów (np. poprzez sieci wymiany doświadczeń, kampanie informacyjno-promocyjne, seminaria) oraz benchmarking (porównywanie stosowanych procesów i praktyk ze stosowanymi przez urzędy lub inne organizacje uważane za najlepsze w analizowanej dziedzinie).

W II TURZE NABORU WYBRANO NASTĘPUJĄCE OBSZARY WDRAŻANIA USPRAWNIEŃ:

- ✓ wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania w urzędzie, w tym np. zarządzania procesowego, zarządzania projektowego, narzędzi i systemów zarządzania jakością;
- ✓ wdrażanie usprawnień w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie (np. systemu motywacyjnego, unowocześnianie procesu rekrutacji i selekcji, optymalizacja struktury organizacyjnej).

Ponieważ projekt był odpowiedzią na potrzeby urzędów, jego osiągnięcia najlepiej zilustrować konkretnymi przykładami. Ułatwi to także obserwację szerokiego zasięgu i różnorodności zagadnień, które były przedmiotem projektu.



SYSTEM EMAS

Ministerstwo Środowiska wdrożyło **system zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS** (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*, czyli system eko-zarządzania i audytu). EMAS umożliwia zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, racjonalne wykorzystywanie surowców i zasobów oraz poprawę jakości produktów i usług wytworzonych w organizacji poprzez uwzględnienie kwestii ochrony środowiska w procesie ich tworzenia i projektowania.

EMAS jest obecnie jednym z najbardziej nowoczesnych systemów zarządzania środowiskowego.

Podejmując decyzję o przystąpieniu do systemu EMAS, Ministerstwo dobrowolnie zobowiązało się do nieustannego doskonalenia swojej działalności w zakresie ochrony środowiska. Rejestracja organizacji w systemie EMAS była poprzedzona złożonym procesem planowania i wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z obowiązującymi wymaganiami, który następnie został zweryfikowany i zatwierdzony przez akredytowanego weryfikatora środowiskowego.

BENCHMARKING TRZECH OBSZARÓW ZARZĄDZANIA

Lubelski Urząd Wojewódzki w partnerstwie z czterema urzędami wojewódzkimi: Małopolskim, Świętokrzyskim, Warmińsko-Mazurskim i Podkarpackim wziął udział w **badaniu benchmarkingowym trzech obszarów zarządzania w organizacji** (zarządzanie ryzykiem, opisy i wartościowanie stanowisk pracy oraz komunikacja zewnętrzna).

Celem badania było zidentyfikowanie dobrych praktyk w zakresie realizowanych procesów, a także wskazanie obszarów wymagających doskonalenia. Po zrealizowaniu badania opracowano raport prezentujący diagnozę obszarów zarządzania oraz rekomendacje dotyczące poprawy ich funkcjonowania.

Urzędy zaplanowały realizację wybranych rekomendacji w zakresie zarządzania ryzykiem (m.in. powołanie w urzędzie zespołu ds. zarządzania ryzykiem, upowszechnienie wśród pracowników problematyki zarządzania ryzykiem, powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym), w zakresie opisów i wartościowania stanowisk pracy (np. standaryzację opisów stanowisk pracy) i komunikacji zewnętrznej (m.in. uruchomienie punktów obsługi klienta oraz opracowanie zbioru zestandaryzowanych praktyk obsługi klienta).

ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ I JAKOŚCIĄ

W Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym opracowano i wdrożono mechanizmy zarządzania informacją. W Głównym Urzędzie Miar opracowano i wdrożono zintegrowany system zarządzania zgodny z normą ISO 9001 oraz system przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym.

ETYKA I PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI

W Urzędzie Skarbowym w Rawiczu podjęto działania zmierzające do zwiększenia wiedzy i świadomości pracowników na temat korupcji, zmiany ich postaw i wyeliminowania zachowań negatywnych. W trakcie szkoleń pracownicy urzędu mieli okazję zapoznać się z różnymi sytuacjami, w których występuje zagrożenie korupcją. Przeprowadzono również ankietę wśród klientów urzędu, w której mogli ocenić pracę urzędu. Wyniki badań pokazały również jaka jest świadomość obywateli na temat korupcji. Kolejnym krokiem była szczegółowa analiza ryzyk korupcyjnych występujących w urzędzie oraz wypracowanie rozwiązań zapobiegawczych.



Przeprowadzono ewaluację projektu, w trakcie której koordynatorzy poszczególnych wdrożeń, przedstawiciele kadry zarządzającej, jak również koordynatorzy projektu ze strony KPRM mieli okazję dokonać oceny formuły realizacji projektu oraz całego procesu wdrażania.

NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI PŁYNĄCE Z BADANIA EWALUACYJNEGO ŚWIADCZĄ O TYM, ŻE:

- ✓ zastosowana formuła realizacji projektu, oparta o otwarty nabór, quasi konkurs, została bardzo pozytywnie oceniona przez urzędy wdrażające usprawnienia ze względu na możliwość zaproponowania własnych pomysłów w postaci rozwiązań (usprawnień) „szytych na miarę”, dostosowanych do realnie istniejących potrzeb urzędu;
- ✓ wypracowane w toku realizacji projektu usprawnienia bardzo często mają charakter uniwersalny i mogą być powielane w innych urzędach administracji rządowej tego samego typu, co urząd, w którym wypracowano usprawnienie (np. model kompetencyjny wypracowany w urzędzie wojewódzkim X może być z powodzeniem wdrożony także w innych urzędach wojewódzkich);
- ✓ zastosowanie odmiennego podejścia tj. „odgórne” wdrażanie gotowych rozwiązań/usprawnień na szerszą skalę, zwiększyć może efektywność podejmowanych przez KPRM działań na rzecz usprawnienia administracji rządowej (efekt skali).

Urzędy uczestniczące w projekcie, które wdrażały usprawnienia we współpracy z innymi urzędami, podkreślały pozytywne aspekty nawiązywania wzajemnych relacji, które sprzyjają wymianie doświadczeń i wiedzy oraz dyskusji nad istniejącymi czy planowanymi rozwiązaniami.

Anna Świąderska
Departament Służby Cywilnej KPRM

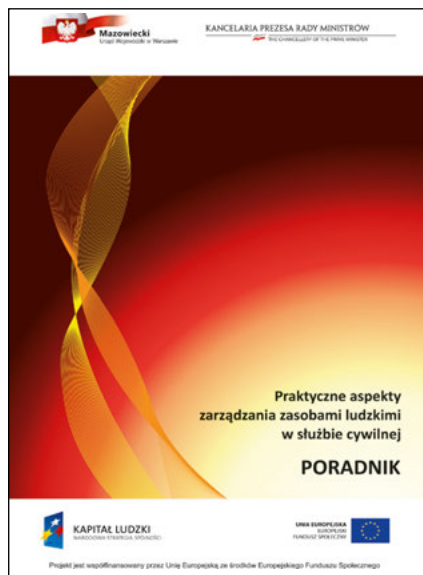
3.6. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Projekt zrealizowany został w celu usprawnienia zarządzania kadrami w administracji publicznej i podniesienia jakości świadczonych przez nią usług. Działania skierowano do ponad 2300 urzędów w całej Polsce, a w projekcie wzięło udział ponad 7000 pracowników urzędów.

W ramach projektu przeprowadzono szereg prac, poczynając od diagnozy służby cywilnej pod kątem struktury korpusu służby cywilnej, zarządzania, systemu naborów, wynagradzania, szkoleń. Opracowano także projekt strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, która realizuje cele strategii Sprawne Państwo i ma przyczynić się głównie do zwiększenia skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej, wzmocnienia zarządzania w służbie cywilnej oraz zwiększenia profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi w administracji wsparto również poprzez stworzenie oprogramowania ułatwiającego dokonywanie ocen pracowniczych w służbie cywilnej oraz odpowiednie zarządzanie posiadanymi informacjami. Na oprogramowanie składają się dwa narzędzia: arkusze kalkulacyjne służące do sporządzania ocen okresowych i pierwszej oceny w służbie cywilnej oraz przygotowana w programie Microsoft Access baza ocen w służbie cywilnej (BOSC). Arkusze ocen mogą być wykorzystywane jako samodzielne narzędzia informatyczne wspomagające dokonywanie ocen okresowych i pierwszej oceny w służbie cywilnej, ale mogą też być stosowane w połączeniu z BOSC, która służy do gromadzenia, przechowywania i zarządzania informacjami o ocenach okresowych oraz pierwszej ocenie członków przez komórki kadrowe

lub komórki odpowiedzialne w urzędzie za obsługę takich informacji. Zintegrowanie obu narzędzi pozwala na szybkie przenoszenie danych z arkuszy do bazy danych i natychmiastową dostępność tych informacji i ich analizę. BOSC zawiera także raporty umożliwiające analizę informacji o ocenach pracowniczych, które mogą być wykorzystywane w wielu obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, czy też planowania polityki personalnej urzędu.



Pomocą dla urzędów mogą być także poradniki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL): *Przeprowadzanie naboru do służby cywilnej, Pierwsza ocena w służbie cywilnej, Oceny okresowe w służbie cywilnej, Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej, Sposób prowadzenia postępowania wyjaśniającego i dyscyplinarnego w służbie cywilnej.*

Poradniki zawierają przede wszystkim interpretację ustawy o służbie cywilnej oraz przepisów wykonawczych do niej. Podają jednak także szereg konkretnych przykładów, porad, wskazówek i dobrych praktyk zebranych w ramach ponad dwuletnich doświadczeń w stosowaniu ustawy. Poradniki przeznaczone są przede wszystkim dla pracowników komórek kadrowych urzędów, aby ułatwić im wykonywanie obowiązków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz dla członków komisji dyscyplinarnych i rzeczników dyscyplinarnych w celu zapewnienia właściwego przebiegu postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych w służbie cywilnej.

W ramach projektu opracowano ekspertyzy „Katalog zasad służby cywilnej” oraz „Założenia do wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej”. Na podstawie tych dokumentów wydane zostało Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej. Następnie dla wzmocnienia świadomości oraz podniesienia poziomu wiedzy na temat prawnych i etycznych obowiązków członków korpusu służby cywilnej przeprowadzono szkolenia z tego zakresu dla około 2400 osób. Łącznie w ramach projektu przeszkolono ponad 7000 uczestników, głównie z zasad praktycznego stosowania ustawy o służbie cywilnej oraz z zakresu etyki w służbie cywilnej.



Ciekawym przedsięwzięciem było przeprowadzenie badań na temat wizerunku administracji wśród obywateli. W ramach badań przeprowadzono m.in. sondaż na ok. 1000-osobowej losowo wybranej grupie obywateli oraz przeanalizowano charakter i język przekazów medialnych dotyczących administracji.

Głównym wnioskiem płynącym z badań jest nieznamość wśród społeczeństwa pojęcia „służba cywilna”, problemy z rozróżnieniem między administracją rządową a samorządową i oddzieleniem administracji od polityki, a także nakładający się na to negatywny, stereotypowy wizerunek urzędnika. Wizerunek ten jest podtrzymywany także w mediach, które tematyką służby cywilnej i administracji interesują się głównie w odniesieniu do negatywnych zdarzeń.

Na podstawie przeprowadzonych badań podjęto próby zmiany sytuacji, co wymaga jednak dłuższego czasu. Przede wszystkim należy zacząć od oswojenia i zapoznania obywateli z pojęciem służba cywilna. Ważny jest także monitoring i współpraca z mediami. Z jednej strony pozwala to na szybką reakcję w przypadku przekazywania informacji, z którymi z perspektywy administracji trudno się zgodzić, lub które nie są zgodne z prawdą. Z drugiej strony umożliwia nawiązanie bliższej współpracy i mobilizowanie mediów do pokazywania także pozytywnych wydarzeń z życia administracji. Wszystkim tym działaniom powinno towarzyszyć stałe dążenie do usprawniania administracji, przede wszystkim dla zwiększenia satysfakcji klientów, podniesienia kompetencji urzędników i ich profesjonalizmu w obsłudze klienta.

Opracowane na podstawie badań *Raporty* (wszystkie dostępne na stronie internetowej **www.dsc.kprm.gov.pl/strategia-zzl**) są także źródłem wiedzy o postawach obywateli w odniesieniu do państwa czy urzędów i urzędników. Interesująca jest również możliwość porównania opinii wygłaszanych przez obywateli z opiniami ekspertów i samych urzędników.

Anna Góralska
Departament Służby Cywilnej KPRM

3.7. Wdrożenie strategii szkoleniowej

Pomysł na projekt narodził się, gdy prowadzone w ramach poprzednich przedsięwzięć analizy wykazały, że w administracji problemem jest mała liczba szkoleń dla pracowników urzędów oraz brak spójnej polityki szkoleniowej. Za cel postawiono zatem przeszkolenie i podniesienie posiadanych kwalifikacji przez niemal 10% pracowników urzędów wchodzących w skład korpusu służby cywilnej, a także stworzenie, przy aktywnym udziale urzędów, spójnej Polityki szkoleniowej oraz Wytycznych dotyczących jej wdrażania.

Jeszcze do niedawna w obszarze służby cywilnej brakowało uniwersalnych dokumentów traktujących o zarządzaniu szkoleniami w urzędach. Na zlecenie Szefa Służby Cywilnej powstały opracowania, zawierające praktyczne wskazówki wiążące się z tą tematyką wraz z narzędziami, dzięki którym system wspierający podnoszenie kompetencji kadr zatrudnionych w administracji rządowej, stanie się bardziej przejrzysty. W ten sposób projekt przyczyni się do standaryzacji rozwiązań dotyczących szkoleń stosowanych w korpusie służby cywilnej, co przełoży się na podniesienie kompetencji pracowników administracji rządowej.

Intencją projektu było rozpowszechnienie idei racjonalnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego w służbie cywilnej z jednoczesnym naciskiem na zapewnienie odpowiedniego zwrotu z tych inwestycji.

W administracji dość powszechne jest podejście, że zasoby ludzkie są główną przyczyną powstawania kosztów, a nie siłą instytucji – i co za tym idzie – szkolenia często są postrzegane wyłącznie jako niepotrzebny wydatek, a nie jako inwestycja. Jest to podejście groźne, szczególnie w administracji rządowej, ponieważ pozostawienie członków służby cywilnej bez właściwego wsparcia merytorycznego w warunkach szybko zmieniającej się rzeczywistości prawno-społecznej prowadzi do obniżania ich kompetencji. Aby zmienić postrzeganie roli, jaką odgrywają szkolenia pracowników, opracowano dokumenty, które uspoólniają tematykę zarządzania szkoleniami w urzędach.

W wyniku intensywnej pięciomiesięcznej pracy zarówno ekspertów zewnętrznych, jak i przedstawicieli urzędów administracji rządowej, powstały dwa komplementarne dokumenty: *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej* oraz *Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*, pierwszy o charakterze teoretycznym, drugi – praktycznym.

Oprócz tego, że opisują one obecne uwarunkowania funkcjonowania służby cywilnej na wielu płaszczyznach, stanowią również – a może przede wszystkim – zbiór praktycznych instrukcji, które ukazują krok po kroku, jak zbudować w urzędzie wewnętrzny, efektywny system dotyczący rozwoju pracowników. Co istotne, opracowania przeznaczone są dla wszystkich szczebli administracji rządowej – od administracji działającej na poziomie powiatu do ministerstw. Nie ma tu znaczenia również wielkość urzędu ani jego specyficzne funkcje – twórcom przyświecała idea elastyczności i uniwersalności tworzonych dokumentów, dodatkowo wspierana aktywnym udziałem przedstawicieli urzędów w tworzeniu dokumentów. Brali oni udział w specjalnych warsztatach, na których starano się wypracować najefektywniejsze rozwiązania dotyczące szkoleń w służbie cywilnej. Podzielili się swoją wiedzą wypełniając specjalnie przygotowaną w tym celu ankietę internetową.

Na podstawie wypracowanych dokumentów możliwe będzie stworzenie przez dany urząd własnej polityki szkoleniowej, co ułatwi budowanie ścieżek rozwoju zawodowego pracowników oraz planowanie kariery wewnątrz administracji. Przewidywane w jej ramach działania szkoleniowe przyczynią się do efektywnego wypełniania luk kompetencyjnych członków korpusu służby cywilnej – co ma ogromne znaczenie dla poziomu jakości świadczonych przez urzędy usług. Ujednolicenie zasad budowania polityk szkoleniowych w urzędach oraz wykorzystywanych w nich narzędzi ułatwi kontakty między ich pracownikami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (np. w kontekście wymiany dobrych praktyk). Ponadto stosowanie wspólnych rozwiązań dotyczących rozwoju pracowników doprowadzić powinno do zmniejszenia różnic w poziomie podstawowej wiedzy oraz umiejętności, koniecznych do rzetelnego wykonywania obowiązków służbowych przez członków służby cywilnej, jak również do redukcji utrudnień w efektywnej współpracy między urzędami.

Dodatkowo praca komórek odpowiedzialnych za rozwój zasobów ludzkich w obszarze szkoleń bez wątpienia ulegnie uproszczeniu. Dzięki wdrożonym rozwiązaniom łatwiej będzie identyfikować potrzeby szkoleniowe pracowników instytucji, jak też racjonalnie planować i organizować szkolenia. Generalnie urzędy będą miały większy niż dotychczas wpływ na usystematyzowanie rozwoju swoich kadr. Poza oczywistymi korzyściami płynącymi z uporządkowania systemu zarządzania szkoleniami, uwidocznione zostanie również, jak wydawane są pieniądze na szkolenia i jakie są realne efekty inwestycji w pracowników. Przyczyni się to do zwiększenia wiedzy dotyczącej tego, czy szkolenia, na które uczęszczają pracownicy, są skuteczne, czy też nie przekładają się na wydajniejsze funkcjonowanie urzędu. A może są właściwe jedynie dla niektórych osób, a dla innych należałoby określić zupełnie inne ścieżki rozwoju? Posiadając informacje o rzeczywistych kosztach poniesionych na danego pracownika w ujęciu np. rocznym, kolejny planowany budżet szkoleniowy zostanie przygotowany jeszcze sprawniej. Sam pracownik, posiadając wiedzę o poziomie inwestycji w swoją osobę, czuć się będzie bardziej zmotywowany do profesjonalnego wykonywania obowiązków, by udowodnić, że szkolenia dają wymierne efekty, a tym samym, że warto w dalszym ciągu przeznaczać środki na jego rozwój.

Integralnym i najbardziej praktycznym elementem powyższych opracowań jest 13 narzędzi. Spełniają one różne funkcje: głównie porządkują oraz ułatwiają nadzór nad informacjami dotyczącymi rozwoju pracowników w kontekście inwestowanych w nich środków. Pomagają także ustalić potrzeby szkoleniowe, zaplanować szkolenia w ujęciu rocznym (w tym ich budżet), skutecznie zrealizować szkolenia (z pozycji Zamawiającego usługę szkoleniową) czy też ocenić jakość i efektywność przeprowadzonych już szkoleń. Zarówno Polityka szkoleniowa, jak i Wytyczne zostały wydrukowane i rozesłane do ponad 2300 urzędów, natomiast wspomniane wyżej elektroniczne narzędzia są dostępne na stronie internetowej www.dsc.kprm.gov.pl.

Przygotowane dokumenty wskażą urzędom, jak przy racjonalnych nakładach skutecznie inwestować w zasoby ludzkie, a ich właściwe wykorzystanie przełoży się na jeszcze lepsze gospodarowanie środkami publicznymi, co przyczyni się do zwiększenia zaufania społecznego wobec pracowników urzędów.



Oprócz powyższych działań przeprowadzono w ramach projektu szereg szkoleń skierowanych do zróżnicowanej grupy odbiorców. Pracownikom izb i urzędów skarbowych, urzędów kontroli skarbowej i Ministerstwa Finansów zorganizowano tzw. szkolenia „miękkie” np. ze standardów obsługi klienta oraz specjalistyczne z zasad prowadzenia rachunkowości, postępowań zabezpieczających czy transakcji wewnątrzwspólnotowych.

Szkolenia te cieszyły się ogromną popularnością i uzyskiwały bardzo wysokie oceny w ankietach wypełnianych przez uczestników, np. 96,5% badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, a 95% uczestników stwierdziło, że zdobytą podczas szkoleń wiedzę i umiejętności wykorzystują w swojej praktyce zawodowej.

Pracowników Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i 16 Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska przeszkolono w zakresie stosowania procedur środowiskowych zgodnie z prawodawstwem unijnym. Dzięki bezpośredniej współpracy między DSC KPRM a GDOŚ, w trakcie szkoleń menedżerskich, specjalistycznych, informatycznych i językowych pracownicy urzędów uzyskali szeroką wiedzę dostosowaną do ich potrzeb. Jak wynika z przeprowadzonej ewaluacji, uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń, ponad 90% badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, a ponad 80% badanych stwierdziło, że nabyło nowe umiejętności i wiedzę, które wykorzystuje w codziennej pracy.

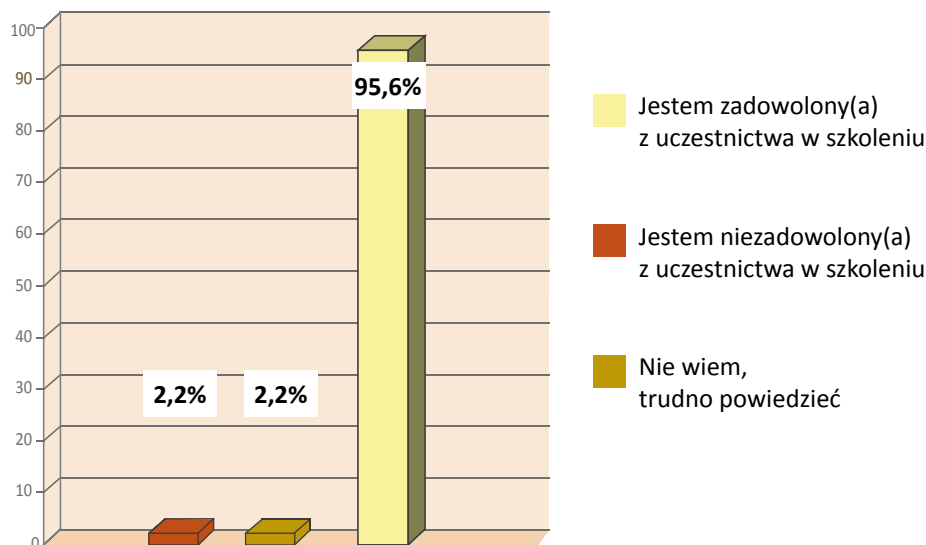
W kręgu zainteresowań projektu znalazły się także urzędy związane z systemem e-PUAP, czyli elektroniczną Platformą Usług Administracji Publicznej, a zwłaszcza urzędy skarbowe i ZUS. Podjęte działania przyczynią się do świadczenia przez administrację jak największej liczby usług drogą elektroniczną, gdyż były pozytywnie odebrane przez uczestników, którzy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń, 93,9% badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach.

Odrębną grupą osób, dla których zorganizowano kompleksowe szkolenia są pracownicy administracji mający powyżej 45 lat. To często najbardziej niedoceniani pracownicy – posiadający ogromne doświadczenie, ale już nie tak mobilni i z większą trudnością korzystający z nowoczesnych technologii w porównaniu z młodszymi pracownikami. Z tego powodu postanowiono podnieść skuteczność działań poprzez zobowiązanie uczestników do wzięcia udziału w całym cyklu szkoleń, na który składały się – szkolenia miękkie, językowe, specjalistyczne i menedżerskie. Mimo wysokich wymagań szkolenia cieszyły się dużym zainteresowaniem i przyniosły wymierne efekty – z przeprowadzonej ewaluacji

szkoleń wynika, że 82% badanych wyraziło zadowolenie z uczestnictwa w szkoleniach, uczestnicy wysoko ocenili jakość merytoryczną szkoleń, 96,4% badanych stwierdziło, że nabyło nowe umiejętności oraz wiedzę, 82% przyznało, że pozyskana wiedza i umiejętności są przydatne w wykonywanej przez nich pracy, aż 95,9% respondentów deklarowało, iż najczęściej wykorzystują umiejętności komunikacyjne, umiejętności pracy zespołowej oraz umiejętności radzenia sobie ze stresem, natomiast 52% badanych wskazało na wzrost ich efektywności poprzez wprowadzenie usprawnień na swoim stanowisku pracy.

WYKRES 2. Ogólna ocena satysfakcji z uczestnictwa w szkoleniach na podstawie wyników badania ankietowego

Patrząc na szkolenia z perspektywy czasu, niektórzy ich uczestnicy są bardzo zadowoleni, inni z kolei twierdzą, że na nic im się one nie przydały. Jak jest w pana(i) przypadku? (na podstawie wyników badania ankietowego)



Źródło: Na podstawie ewaluacji wybranych działań szkoleniowych w ramach projektu Wdrożenie strategii szkoleniowej

Ostatnią dużą grupą, którą należy wyróżnić w ramach projektu, są członkowie korpusu służby cywilnej, dla których zorganizowano szkolenia miękkie (z asertywnej i efektywnej komunikacji oraz radzenia sobie ze stresem i efektywnego zarządzania czasem), specjalistyczne (z prawa zamówień publicznych, postępowania administracyjnego i podstaw legislacji), informatyczne i językowe. Te szkolenia również zostały bardzo wysoko ocenione przez uczestników: ponad 90% uczestników szkoleń deklaruje, iż jest zadowolonych z uczestnictwa w szkoleniu, 80% z nich umiejętności nabyte podczas szkoleń i kursów uważa za przydatne w pełnionej przez siebie pracy. Ponad 90% uczestników szkoleń wykorzystuje nabytą wiedzę i umiejętności w pracy zawodowej.

Szkolenia przyczyniające się do rozwoju pracowników i zwiększenia ich profesjonalizmu prowadzą bezpośrednio do sprawniejszego wykonywania przez nich zadań, a co za tym idzie – do lepszego, bardziej efektywnego funkcjonowania państwa.

Katarzyna Szymaniak-Filipecka
Agnieszka Tomaszewska
Aleksandra Majchrzak
Krzysztof Denko
Wojciech Drobny
Rafał Szymański
Departament Służby Cywilnej KPRM

4. NOWE PROJEKTY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

**W 2013 r. Departament Służby Cywilnej KPRM
rozpoczął realizację 4 nowych projektów**

4.1. Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie

Projekt systemowy *Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie*, którego głównym celem jest poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej, jest skierowany do 169 dużych urzędów (zatrudniających średnio w grupie urzędów co najmniej 50 osób) – ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, urzędów terenowych funkcjonujących na poziomie województwa oraz wojewódzkich inspekcji. Urzędy te mają skomplikowaną strukturę organizacyjną, w której procesy decyzyjne przebiegają przez wiele szczebli, stąd potrzeba realizacji projektu, który koncentruje się na wdrożeniu lub doskonaleniu zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania w oparciu o kompetencje pracowników.

W trakcie realizacji projektu, urzędy otrzymają bezpłatne wsparcie doświadczonych firm doradczych, dzięki czemu będą mogły udoskonalić swoje funkcjonowanie i usprawnić realizację zadań. Wdrożenie podejścia procesowego pozwoli zapewnić skuteczniejsze reagowanie danego urzędu na potrzeby otoczenia, przez co umożliwi dostarczanie klientom usług o wyższej jakości. Osoby kierujące urzędami otrzymają pogłębioną wiedzę na temat funkcjonowania urzędu i współzależności pomiędzy realizowanymi zadaniami, a także rekomendacje dotyczące efektywniejszej alokacji zasobów. Wdrożenie narzędzi z zakresu zarządzania przez kompetencje przyczyni się przede wszystkim do bardziej

racjonalnego i gospodarnego wykorzystywania posiadanych przez urząd zasobów, tj. umiejętności, wiedzy i doświadczenia pracowników. Z kolei wdrożenie elementów zarządzania przez cele, ułatwi urzędom realizację zadań ustawowych dotyczących budżetowania w układzie zadaniowym oraz kontroli zarządczej, czyli rozliczania pracy jednostek organizacyjnych również w wymiarze efektywności pracy.

Cechą charakterystyczną projektu będzie elastyczne dopasowanie wsparcia do potrzeb i sytuacji danej instytucji, co wynikać będzie z przeprowadzonego w początkowej fazie projektu audytu i diagnozy systemów zarządzania w każdej z nich. Dokonana analiza pozwoli na precyzyjne zaprojektowanie działań uwzględniających specyfikę danego urzędu. W ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich zostaną ponadto wdrożone dodatkowe usprawnienia w komórkach do spraw kadr i szkoleń, budżetu i finansów oraz zamówień publicznych, w obszarach zidentyfikowanych w ramach projektu *„Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap”*, wdrażanego przez KPRM w latach 2009-2012.

Maciej Kaczorowski

Departament Służby Cywilnej KPRM

4.2. Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej

Projekt *Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej* skierowany jest przede wszystkim do małych urzędów administracji rządowej działających na szczeblu regionalnym i lokalnym, które mają bezpośredni kontakt z obsługą obywateli i przedsiębiorców. Ze względu na ich niskie budżety realizacja projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej jest jedyną szansą na jakościowe zmiany w ich funkcjonowaniu.

Do udziału w projekcie zakwalifikowano łącznie 100 urzędów, które zgłosiły się na zasadzie dobrowolności, co świadczy o dużej chęci unowocześniania sposobu świadczonych usług i potrzebie budowania lepszych relacji z klientami.



Urzędy, w zależności od swoich potrzeb, wybrały jedną z dwóch opcji:

- ✓ wdrożenie i integrację systemów zarządzania;
- ✓ wdrożenie usprawnień w komunikacji z klientem wewnętrznym i zewnętrznym.

W pierwszym przypadku urzędy będą miały możliwość udoskonalenia systemów zarządzania w oparciu o normę PN:ISO 9001:2009, System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym (SPZK) oraz zintegrowanie ich z funkcjonującym wewnątrz organizacji budżetowaniem zadaniowym oraz systemem kontroli zarządczej. Dzięki temu urzędy polepszą jakość świadczonych usług oraz zwiększą sprawność funkcjonowania, co szczególnie w przypadku małych urzędów przyniesie wymierne korzyści dla obywateli.

Drugie usprawnienie pozwoli urzędom na wdrożenie nowych standardów obsługi klienta w oparciu m.in. o przeprowadzone badania satysfakcji klienta oraz stosowanie kart i katalogów usług. Urzędy otrzymają również możliwość wprowadzenia narzędzi komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz zoptymalizowania procesów obsługowych. Rezultatem prowadzonych działań będzie lepsze dostosowanie do potrzeb klientów, w tym przede wszystkim przedsiębiorców.

Całość projektu będzie uzupełniała ogólnodostępna baza wiedzy, stanowiąca zbiór dokumentów i materiałów dotyczących systemów oraz narzędzi zarządzania, a także komunikacji z klientami. Ponadto powołane zostaną grupy robocze, które utworzą tematyczne sieci współpracy, co pozwoli na wymianę wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk. Każde z zaplanowanych działań w projekcie ma na celu polepszenie jakości usług świadczonych przez urzędy administracji rządowej oraz zwiększenie satysfakcji klientów z ich korzystania.

Anna Świąderska
Departament Służby Cywilnej KPRM

4.3. Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej

Projekt Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej skierowany jest do ministerstw oraz urzędów centralnych – łącznie do 48 instytucji. Celem planowanych działań jest wsparcie kadry analityków przygotowujących oceny skutków regulacji. Konieczność realizacji projektu wynika z potrzeby wzmocnienia kompetencji analitycznych osób, których trafna diagnoza badanej rzeczywistości i umiejętność myślenia przyczynowo-skutkowego między kolejnymi etapami implementowanych regulacji wpływa bezpośrednio na jakość tworzonego w Polsce prawa.

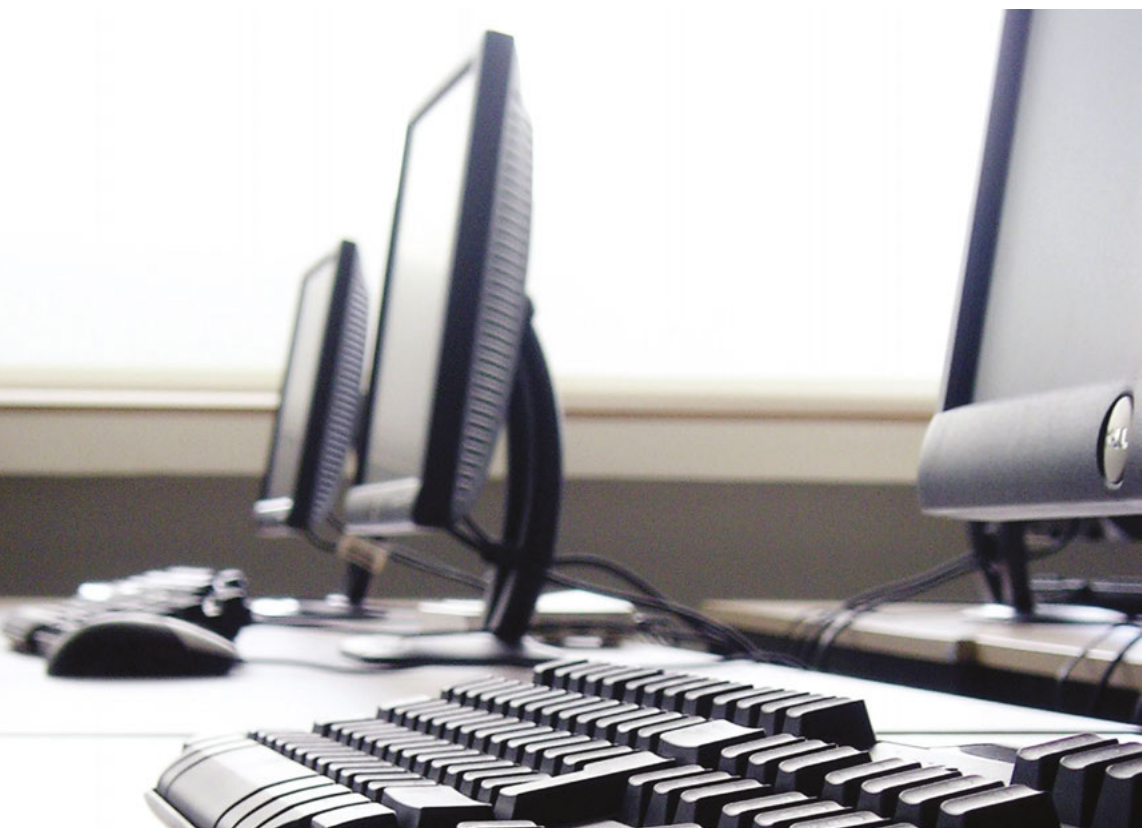
W ramach projektu planowane jest zbadanie możliwości analitycznych w wyżej opisanej grupie urzędów wraz ze wskazaniem występujących problemów oraz propozycją rozwiązań. Ponadto stworzone zostaną specjalistyczne programy szkoleniowe i ścieżki kariery mające na celu podniesienie kompetencji analitycznych pracowników urzędów, którzy są odpowiedzialni za ocenę wprowadzanych zmian legislacyjnych. Dodatkowo dla pracowników przeprowadzone zostaną specjalistyczne szkolenia.

Dzięki realizacji tych zamierzeń projekt przyczyni się do lepszej jakości projektów aktów prawnych, większej pewności co do podejmowanych decyzji, istotnego podniesienia kwalifikacji pracowników, realnego wzmocnienia potencjału analitycznego administracji rządowej, standaryzacji polityki szkoleniowej urzędów w zakresie rozwoju analityków, wyrównania kompetencji analitycznych pracowników urzędów administracji rządowej oraz stworzenia kompleksowych dokumentów możliwych do dalszego wykorzystywania przez urzędy np. w obszarze budowy wzorcowych profili kompetencyjnych.

Aleksandra Majchrzak

Krzysztof Denko

Departament Służby Cywilnej KPRM



4.4. Wsparcie reformy administracji skarbowej

Projekt stanowi kontynuację i uzupełnienie realizowanych przez KPRM od 2008 r. przedsięwzięć szkoleniowych skierowanych do urzędów administracji skarbowej. Potrzeba podejmowania długofalowych działań wynika w szczególności ze specyfiki wykonywanych przez te urzędy zadań. Konieczność dostosowania polskiego ustawodawstwa do unijnych dyrektyw, wprowadzania rozwiązań prawnych usprawniających pobór podatków, częste nowelizacje aktów prawnych dotyczących zagadnień podatkowych, a także wprowadzanie usług interaktywnych wymaga od kadr administracji skarbowej stałego podwyższania swoich kwalifikacji.

Prace prowadzone w ramach projektu mają przyczynić się do poprawy jakości oraz dostępności świadczonych przez administrację skarbową usług w zakresie obsługi przedsiębiorców, a tym samym do poprawy wizerunku tej administracji. Podczas realizacji projektu KPRM współpracuje z Ministerstwem Finansów oraz Centrum Edukacji Zawodowej Resortu Finansów (CEZRF).

W ramach projektu planuje się przeprowadzenie szkoleń specjalistycznych i specjalistyczno-informatycznych oraz opracowanie interaktywnego samouczka z zakresu obsługi aplikacji wykorzystywanej w administracji skarbowej. Samouczek zostanie następnie udostępniony za pośrednictwem sieci internetowych urzędów skarbowych, izb skarbowych, urzędów kontroli skarbowej lub na stronie CEZRF. Dodatkowo w ramach projektu przygotowany zostanie kurs e-learningowy z zakresu systemu podatkowego.

Zakłada się, że realizacja projektu przyczyni się do podwyższania jakości świadczonych na rzecz klientów usług oraz budowania nowoczesnej i profesjonalnej administracji skarbowej.

Katarzyna Szymaniak-Filipecka
Departament Służby Cywilnej KPRM



5. PROJEKT ZREALIZOWANY PRZEZ IP II W KPRM W PARTNERSTWIE Z MINISTERSTWEM SPRAW ZAGRANICZNYCH

5.1. Specjalistyczne szkolenie z zakresu praktycznych aspektów administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej

Projekt był projektem własnym Instytucji Pośredniczącej II stopnia dla Działania 5.1 PO KL w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów realizowanym we współpracy z Ministerstwem Spraw Zagranicznych.

Celem projektu było wzmocnienie kompetencji administracji publicznej w procesie decyzyjnym UE oraz odpowiednie przygotowanie kadr do realizacji polskiej polityki europejskiej. Przedsięwzięcie to stanowiło istotny element przygotowania administracji do zadań związanych z pełnieniem przez Polskę prezydencji w Radzie UE.

Grupa docelowa projektu to przede wszystkim pracownicy ministerstw i urzędów centralnych włączeni w zarządzanie procesem decyzyjnym UE, tj. wchodzący w skład tzw. Korpusu Prezydencji. Dla przewodniczących grup roboczych Rady UE i ich zastępców oraz delegatów krajowych i koordynatorów merytorycznych zorganizowano szkolenia przygotowujące do uczestnictwa i przewodzenia grupom roboczym Rady UE oraz z zakresu technik negocjacyjnych w środowisku europejskim oraz umiejętności interpersonalnych.

Dla koordynatorów organizacyjnych w ministerstwach i urzędach centralnych zorganizowano natomiast cykl szkoleń przygotowujących do efektywnego wypełniania zadań w ich resortach.

Jego realizacja zakończyła się sukcesem. Łącznie w ramach trzech modułów zorganizowano 86 sesji szkoleniowych. Uczestniczyło w nich 772 osób w module I, 729 osoby w module II oraz 270 osób w module III, co stanowiło odpowiednio 92%, 87% oraz 89% osób, które wchodziły w skład grupy docelowej.



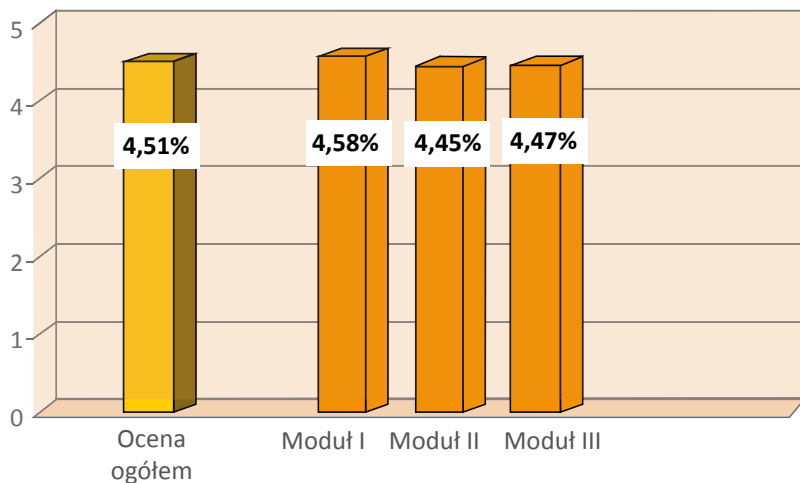
Ze względu na nowatorską formę organizacji szkoleń, ich zakres tematyczny i konieczność zapewnienia wykładowców dysponujących doświadczeniem niedostępnym na polskim rynku szkoleniowym, przedsięwzięcie to dawało uczestnikom unikalną szansę nabycia kompetencji pozwalających na efektywne wykonywanie zadań związanych z uczestnictwem Polski w procesie decyzyjnym UE.

Powyższy stopień realizacji zadania w przypadku tak trudno dyspozycyjnej grupy docelowej jak członkowie Korpusu Prezydencji należy uznać za znaczne osiągnięcie.

O sukcesie przedsięwzięcia świadczą również wysokie oceny uczestników szkoleń, zarówno pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym. Warto podkreślić, że ocena szkolenia (średnia na podstawie ponad 1400 ankiet szkoleniowych) wyniosła 4,51 punktów, przy maksimum 5. Co szczególnie istotne – więcej niż 90% uczestników szkoleń uznało, iż zajęcia przyczyniły się do nabycia przez nich wiedzy i umiejętności w poszczególnych obszarach szkoleniowych, takich jak przewodniczenie grupom roboczym, techniki negocjacyjne i umiejętności interpersonalne czy efektywne wypełnianie zadań wynikających z udziału w procesie decyzyjnym UE.²

² Raport ewaluacyjny z realizacji szkoleń w ramach projektu *Specjalistyczne szkolenie z zakresu praktycznych aspektów administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej*.

WYKRES 3. Ogólna ocena programu szkoleniowego (N=1402)



Źródło: Raport ewaluacyjny z realizacji szkoleń w ramach projektu *Specjalistyczne szkolenie z zakresu praktycznych aspektów administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej*

Podkreślenia wymaga, że szkolenia realizowane w ramach partnerskiego projektu KPRM i MSZ stanowiły element szerszego *Programu Przygotowań Rzeczypospolitej Polskiej do Objęcia i Sprawowania Przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej*.

Podsumowując, projekt „*Specjalistyczne szkolenie z zakresu praktycznych aspektów administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej*” – przede wszystkim ze względu na wagę, nowatorski charakter i presję czasową – stanowił poważne wyzwanie merytoryczne i organizacyjne. Niemniej jego realizacja ułatwiła pracę członkom Korpusu Prezydencji, a zdobyte podczas szkoleń doświadczenia i umiejętności również w przyszłości będą wykorzystywane przez urzędników w bieżącej współpracy z partnerami zagranicznymi, umacniając profesjonalny wizerunek korpusu urzędniczego Polski na arenie międzynarodowej.

Marta Lenart

Instytucja Pośrednicząca II stopnia w KPRM

6. PROJEKTY REALIZOWANE PRZEZ RZĄDOWE CENTRUM LEGISLACJI

6.1. Promowanie i wdrażanie programów udoskonalania i ujednolicania technik legislacyjnych w urzędach obsługujących organy władzy publicznej

Celem ogólnym pierwszego zrealizowanego przez RCL projektu była zasadnicza poprawa praktycznych aspektów stanowienia prawa poprzez działania ukierunkowane na doskonalenie metodologii legislacji, technik legislacyjnych oraz aplikacji legislacyjnej.

Zakres projektu obejmował trzy działania, w ramach których wyróżniono trzy grupy uczestników projektu. W przypadku pierwszego zadania uczestnikami projektu byli pracownicy RCL, których zakres obowiązków służbowych obejmuje czynności dotyczące legislacji. Działanie miało na celu realizację cyklicznych szkoleń specjalistycznych z zakresu legislacji i wybranych dziedzin prawa oraz specjalistycznych szkoleń językowych. Za pomocą zaplanowanych szkoleń udoskonalona zostanie w dalszej perspektywie metodologia legislacji.

W ramach drugiego zadania projektu uczestnikami byli pracownicy RCL i innych urzędów administracji rządowej oraz urzędów obsługujących organy władzy publicznej (m.in. Kancelarie: Prezydenta RP, Sejmu i Senatu), których zakres obowiązków służbowych obejmuje czynności dotyczące legislacji. Zakres działania obejmował organizację cyklicznych szkoleń specjalistycznych z zakresu legislacji, w tym zajęć warsztatowo-

-seminaryjnych dla pracowników RCL i innych urzędów obsługujących organy władzy publicznej. Za pomocą powyższych szkoleń udoskonalone i ujednolicone zostały techniki legislacyjne, które następnie zostały wdrożone w urzędach obsługujących organy władzy publicznej (w tym w administracji rządowej, Kancelariach Prezydenta RP, Sejmu i Senatu). Dodatkowo w ramach niniejszego zadania została opracowana publikacja pt. „Dobre Praktyki Legislacyjne”.

Uczestnikami projektu w ramach trzeciego zadania byli aplikanci aplikacji legislacyjnej. Zadanie polegało na organizacji dodatkowych szkoleń, w tym zajęć warsztatowo-seminaryjnych, z zakresu praktycznych problemów legislacji dla aplikantów. Za pomocą szkoleń udoskonalona została aplikacja legislacyjna.

Dla RCL priorytetem było, aby szkolenia kierować do różnych środowisk legislatorów i tym samym tworzyć płaszczyznę dialogu zarówno pomiędzy legislatorami RCL, legislatorami parlamentarnymi oraz legislatorami urzędów obsługujących urzędy władzy publicznej. Szkolenia umożliwiały poznanie się przedstawicieli różnych środowisk, wymianę doświadczeń, poglądów i uwspólnianie praktyk legislacyjnych.

Podkreślić należy, iż projekt przyniósł konkretne korzyści dla uczestników w kontekście podnoszenia ich kompetencji i kwalifikacji zawodowych oraz poszerzenia umiejętności praktycznych w zakresie opracowywania i opiniowania projektów aktów prawnych.

Z przeprowadzonej ewaluacji projektu wynika, że najwyższe średnie oceny przyznawano parametrowi związanemu z organizacją zajęć szkoleniowych, co potwierdza, że dołożona została duża staranność w przygotowaniu oferty szkoleniowej na odpowiednim poziomie merytorycznym i organizacyjnym.

TABELA 1.

Proszę ogólnie ocenić szkolenia, w których Pan/Pani uczestniczył(a) pod względem organizacyjnym, merytorycznym i metodologicznym.	Średnia ocen
Organizacja zajęć szkoleniowych	4,95
Zakres merytoryczny (tematyka i program zajęć)	4,68
Sposób prowadzenia zajęć (stosowanie aktywizujących metod nauczania)	4,53

Źródło: Raport z ewaluacji projektu

Dzięki unikaniu stosowania jedynie formy wykładowej zajęć i wprowadzeniu podczas szkoleń elementów pracy warsztatowej uzyskano w projekcie istotną wartość dodaną, jaką jest integracja i wzajemna komunikacja między legislatorami z różnych ośrodków legislacyjnych. Docenianą przez uczestników projektu praktyką, stosowaną przez prowadzących szkolenia legislacyjne, było przygotowywanie rozstrzygnięć, które wypracowano w trakcie szkolenia i udostępnianie ich uczestnikom po szkoleniu. Zostały one również opublikowane w opracowaniu pod tytułem „Dobre praktyki legislacyjne” na stronie internetowej RCL i stronie projektu.

Ważną formą wsparcia projektowego były szkolenia dla dyrektorów departamentów i ich przedstawicieli prowadzone w formie cyklicznych spotkań seminaryjnych. Zasadniczym celem spotkań kadry kierowniczej różnych departamentów z kierownictwem RCL było podjęcie dyskusji, wymiany opinii i prezentacja stanowisk wobec różnych rozwiązań legislacyjnych i wypracowywanie ujednoliconego podejścia, które jest wdrażane przez zaangażowane w proces legislacji podmioty.

Badania ewaluacyjne projektu pokazały, iż w wyniku prowadzonych szkoleń relatywnie największe ułatwienia w wykonywaniu zadań zawodowych legislatora badane osoby widziały w zakresie:

- opracowywania projektów aktów normatywnych;
- sporządzania opinii o projektach aktów normatywnych.

6.2. Doskonalenie technik legislacyjnych w urzędach obsługujących organy władzy publicznej

Drugi rozpoczęty pod koniec 2012 r. przez RCL projekt pn. *Doskonalenie technik legislacyjnych w urzędach obsługujących organy władzy publicznej* jest odpowiedzią na wyniki badań z ewaluacji poprzedniego projektu. Badania wskazały, iż zrealizowane zadania projektowe w bardzo dużym stopniu podniosły kompetencje uczestników szkoleń z zakresu legislacji, a tym samym przyczyniły się do podniesienia jakości pracy służb legislacyjnych.

Kontynuacja wsparcia realizowanego przez RCL – kompleksowy system szkoleń podnoszący kwalifikacje pracowników zaangażowanych w proces legislacyjny – ma skutecznie przeciwdziałać problemom, m.in. takim jak:

- ✓ niska efektywność rządowego planowania legislacyjnego, tak w odniesieniu do projektów ustaw, jak i projektów rozporządzeń, przyczyniająca się z jednej strony do długotrwałego oczekiwania przez obywateli na zmiany w obowiązujących przepisach prawa, z drugiej zaś – braku możliwości szybkiego reagowania na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne;
- ✓ brakiem kompleksowego podejścia w procesie tworzenia prawa;
- ✓ brakiem precyzji i spójności przepisów prawnych;
- ✓ brakiem jednolitości tworzonego prawa;
- ✓ coraz większą drobiazgowością tworzonych regulacji prawnych, w efekcie tzw. „inflacją prawa”.

Tym samym realizacja projektu skoncentrowana została na podniesieniu jakości stanowionego prawa oraz usprawnieniu procesu tworzenia regulacji prawnych poprzez:

- ✓ sprawdzony w poprzednim projekcie system szkoleń pracowników obsługujących organy władzy publicznej w zakresie ujednolicania technik legislacyjnych i doskonalenia metodologii legislacyjnej;
- ✓ dodatkowe wsparcie szkoleniowe aplikantów aplikacji legislacyjnej wpływające bezpośrednio na stan przygotowania tych osób do wykonywania zawodu legislatora, a przez to wzmacniające potencjał kadry współtworzącej i doskonalącej stanowione prawo;
- ✓ ułatwianie dostępu do aktualnej bazy wiedzy – kontynuacja formuły publikacji „Dobre Praktyki Legislacyjne” – zaprezentowane praktyki legislacyjne i propozycje ich zastosowania wspierają proces ujednolicania podejścia do reguł stanowienia prawa. W wyniku wymiany poglądów wypracowywane są wspólne rozwiązania, które następnie rekomenduje się do stosowania, przyczyniając się tym samym do usprawnienia i przyspieszenia procesu legislacyjnego;
- ✓ wypracowanie propozycji usprawnień w zakresie funkcjonowania Elektronicznych Dzienników Urzędowych – Krajowe Forum WEDzU, budowę systemu e-RPL obsługującego całość rządowego procesu legislacyjnego.

WYKRES 4.



Źródło: Raport z ewaluacji projektu

Odnosząc się do powyższych założeń, projekt będzie miał wpływ na jakość tworzonego prawa, ale również na wzmocnienie efektywności i innowacyjności gospodarki. Budowany system e-RPL będzie służył do tworzenia i uzgadniania projektów aktów prawnych w formie cyfrowej, zapewniając zarówno realizację standardów legislacyjnych tworzenia prawa, jak i technicznych standardów wymiany oraz przetwarzania dokumentów elektronicznych. Utworzona platforma połączy całość rządowego procesu legislacyjnego w jedno komplementarne rozwiązanie teleinformatyczne, bazując procesowo m.in. na zatwierdzonym Regulaminie Pracy Rady Ministrów.

System będzie integrował fazę tworzenia i uzgadniania projektów aktów prawnych z procesem cyfrowej publikacji w Dzienniku Ustaw i Monitorze Polskim, a w warstwie prezentacji pozwoli na przekształcenie obecnie funkcjonującego portalu „Rządowy Proces Legislacyjny” w rozbudowany instrument informacji publicznej o pracach realizowanych w ramach rządowego procesu legislacyjnego.

Tradycyjna „papierowa” wymiana projektów aktów prawnych oraz zgłaszanych do nich opinii i uwag zostanie zastąpiona przekazem elektronicznym umożliwiającym:

- ✓ określony zakres pracy grupowej nad projektami dokumentów w trybie cyfrowej edycji;
- ✓ przesyłanie proponowanych i wprowadzanych zmian bezpośrednio w projekcie aktu prawnego bez konieczności skanowania wersji papierowych;
- ✓ jednoznaczną identyfikację użytkowników – zakłada się wykorzystanie dostępnych mechanizmów wspólnych dla administracji w zakresie cyfrowej autoryzacji i akceptacji (podpis elektroniczny);
- ✓ kompletność, „wersjonowanie” oraz autentyczność przetwarzanych dokumentów elektronicznych;
- ✓ zapewnienie w rozwiązaniu docelowym możliwości zastosowania dostępu mobilnego we wszystkich fazach tworzenia, akceptacji i prezentacji rządowych aktów prawnych i ich projektów. Na tym etapie zrealizowane zostaną ponadto mechanizmy integracji z po-

siadanymi przez poszczególne ministerstwa systemami elektronicznego obiegu dokumentów (EZD) i archiwizacji.

Planowane jest udostępnienie narzędzia „System e-RPL” dla jednostek administracji rządowej zaangażowanych w procesie legislacyjnym i powiązanie systemu z:

- ✓ systemem konsultacji społecznych on-line Ministerstwa Gospodarki;
- ✓ systemem e-RM realizowanym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów.

Wdrożenie systemu e-RPL przyczyni się do zwiększenia efektywności i przejrzystości rządowego procesu legislacyjnego i stworzy transparentną, cyfrową płaszczyznę dynamicznego i wielostronnego przepływu informacji umożliwiającą docelowo współpracę z innymi systemami informatycznymi m.in. Sejmu i Senatu.

Ewa Paszek-Szponder

Anita Hyb

Aneta Szulakowska

Rządowe Centrum Legislacji

7. PROJEKTY KONKURSOWE

W 2009 r. IP II w KPRM ogłosiła konkurs pn. „Budowanie mechanizmów dla uprawiania polityk publicznych w oparciu o dowody (ang. evidence-based policy). Tworzenie instytucjonalnych warunków do uruchamiania pilotaży eksperymentalnych wdrożeń”.

Celem planowanym do osiągnięcia w wyniku realizacji projektów innowacyjnych testujących wybranych do realizacji w ramach tego konkursu jest opracowanie i przygotowanie do wdrożenia mechanizmów, do których należą narzędzia, instrumenty oraz metodyki funkcjonujące w oparciu o dowody oraz przeprowadzenie pilotaży eksperymentalnych wdrożeń.

Dla celów niniejszego konkursu uznano, iż uprawianie polityk publicznych w oparciu o dowody oznacza procesy, w których administracja publiczna formułując kształt realizowanych polityk opiera się na danych o charakterze ilościowym i jakościowym, pochodzących w szczególności z weryfikowalnych źródeł zewnętrznych (np. badania naukowe, raporty organizacji pozarządowych, monitoring procesów).

IP II w KPRM po zakończeniu konkursu wybrała do realizacji dwa poniżej opisane projekty.

7.1. Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych – iSWORD; realizowany przez Fundację Naukową Instytut Badań Strukturalnych

Sześć bezpłatnych narzędzi iSWORD ma pomóc pracownikom administracji samorządowej i centralnej w stanowieniu lepszego prawa. Dzięki narzędziom iSWORD prowadzona polityka będzie częściej oparta o twarde dane i dowody. Narzędzia te mają charakter aplikacji opartej na oprogramowaniu Microsoft Excel®, co powinno ułatwić ich powszechne użytkowanie.

Dzięki wypracowanym narzędziom osoby podejmujące decyzje na poziomie urzędów centralnych i samorządów w obszarze np. budowy nowych dróg, czy gospodarki odpadami, będą mogły dokładnie oszacować długofalowe skutki planowanych inwestycji. Przykładowo oznacza to, że urzędnik w Dąbrowie Górniczej, planując budowę nowej drogi, będzie potrafił wyliczyć, ile będzie w przyszłości kosztować utrzymanie takiej drogi, jak wpłynie ona na skrócenie czasu przejazdu korzystających z niej kierowców, liczbę wypadków drogowych czy emisję szkodliwych spalin. Osoba zainteresowana oszacowaniem skutków danej polityki zdrowotnej (np. polityki wczesnego wykrywania raka piersi) będzie mogła obliczyć korzyści wynikające z przedłużenia życia osób, u których wykryto nowotwór.



Celem projektu iSWORD jest poprawa jakości stanowionego prawa i budowa narzędzi, które będą wspierały podejmowanie przez urzędników decyzji w oparciu o dowody. Dzięki oparciu o ekonomiczne szacunki przygotowywane przez urzędników inwestycje czy podejmowane decyzje będą odpowiadały rzeczywistym potrzebom danej społeczności.

Celem narzędzi iSWORD jest umożliwienie oceny skutków podejmowanych interwencji publicznych, a tym samym poprawienie jakości życia mieszkańców na terenie, którego te decyzje dotyczą.



Efektem projektu jest zestaw sześciu narzędzi, który koncentruje się w czterech obszarach polityk publicznych:

- ✓ **inwestycje infrastrukturalne** – narzędzie iSWORD Infrastruktura,
- ✓ **polityka ochrony zdrowia** – narzędzie iSWORD Zdrowie,
- ✓ **polityka emerytalna** – narzędzie iSWORD Emerytury, iSWORD Praca,
- ✓ **ochrona środowiska naturalnego** – narzędzia: iSWORD Środowisko, iSWORD Bioróżnorodność.

7.1.1. NARZĘDZIE iSWORD INFRASTRUKTURA



Pozwala na ekonomiczną ocenę rezultatów budowy, modernizacji i utrzymania infrastruktury drogowej. Wycenia skutki takiej inwestycji w pięciu aspektach: emisji spalin, eksploatacji pojazdów, wypadków drogowych, czasu dojazdów, kosztów remontów i utrzymania dróg. Oszacowuje również jej wpływ na lokalny rynek pracy. Pomaga zdecydować, który z dostępnych wariantów inwestycji będzie najkorzystniejszy w dłuższej perspektywie. Umożliwia porównanie sytuacji, w której pozostawiona zostanie obecnie istniejąca droga bez wprowadzania zmian, z sytuacją, w której

wykonany zostanie remont czy modernizacja drogi.

Inwestycje w infrastrukturę są zazwyczaj długofalowe, nieodwracalne i kosztowne, a zarazem mają duży wpływ na rozwój regionów, dlatego decydenci powinni poddać ocenie różne warianty. Dodatkowo analizy tego typu są często nieodzowne w przypadku składania wniosku o dofinansowanie ze środków unijnych. Niestety zwykle są one kosztowne i czasochłonne. Dlatego właśnie powstał **iSWORD Infrastruktura**, narzędzie, które wychodzi naprzeciw potrzebom samorządów.

iSWORD Infrastruktura przeznaczone jest do oceny inwestycji na drogach powiatowych i gminnych, ale może być też używane do dróg wojewódzkich.

7.1.2. NARZĘDZIE iSWORD ŚRODOWISKO

Umożliwia oszacowanie, w jakim stopniu rozważane przez użytkownika przedsięwzięcie wpłynie na emisję gazów cieplarnianych, a następnie pozwala na dokonanie wyceny jego kosztów.



iSWORD Środowisko zawiera uproszczony model gospodarki polskiej, podzielonej na sześć głównych sektorów, m.in. gospodarka odpadami, rolnictwo, gospodarka mieszkaniowa i komunalna. Dzięki **iSWORD Środowisko** możliwa jest już na poziomie powiatu całłościowa ocena kosztów i korzyści wynikających np. z wdrażania programów oszczędności energii w gospodarstwach domowych, realizacji różnych polityk transportowych, czy też inwestycji w alternatywne sposoby wytwarzania energii.

Narzędzie powstało we współpracy z Freie Universität Berlin.

7.1.3. APLIKACJA DODATKOWA iSWORD BIORÓŻNORODNOŚĆ

Przeznaczona jest do oceny skutków projektów inwestycyjnych, których konsekwencją są zmiany w ekosystemach. Pozwala oceniać zróżnicowanie przyrodnicze regionów Polski pod kątem form (np. cieków wodnych, lasy) czy wskaźników, charakteryzujących aspekty bioróżnorodności (np. zwierzęta chronione, obszary chronione morskie). Umożliwia tworzenie tabel, wykresów i map. Narzędzie podaje pierwsze przybliżenie pieniężnej wartości najważniejszych przejawów bioróżnorodności. Narzędzie powstało we współpracy z Freie Universität Berlin.

7.1.4. NARZĘDZIE iSWORD ZDROWIE

Narzędzie iSWORD Zdrowie umożliwia ekonomiczne oszacowanie wpływu planowanych lub realizowanych wojewódzkich polityk zdrowotnych, np. programu wykrywania wczesnych zmian nowotworowych z zakresu górnych dróg oddechowych, na umieralność (liczba unikniętych zgonów) oraz utracone lata życia. **Narzędzie iSWORD Zdrowie** przeznaczone jest dla pracowników administracji publicznej na poziomie województw i urzędów centralnych, zajmujących się przygotowywaniem i ewaluacją wojewódzkich i krajowych polityk i programów zdrowotnych.

Ze względu na szeroki zakres analizowanych problemów zdrowotnych cechą aplikacji **iSWORD Zdrowie** jest możliwość wyboru przez użytkownika problemu zdrowotnego, scenariusza bazowego oraz scenariusza interwencji. Narzędzie umożliwia przeprowadzenie analizy dla Polski oraz dla wybranego województwa, z podziałem na płeć, wiek lub dla populacji ogółem.



Aplikacja **iSWORD Zdrowie** zapewnia pracownikom administracji wsparcie, dzięki któremu możliwa jest ocena planowanych lub realizowanych programów zdrowotnych. Jest to niezwykle istotne, szczególnie w obliczu rosnących kosztów opieki zdrowotnej i dynamicznego wzrostu nakładów na nowoczesne technologie medyczne. Możliwości ekonomicznego oszacowania skutków planowanych działań powinny przełożyć się na skuteczniejsze ustalanie priorytetów polityki zdrowotnej.

7.1.5. NARZĘDZIE iSWORD EMERYTURY



iSWORD Emerytury posiada wbudowanych kilkanaście scenariuszy makroekonomicznych i instytucjonalnych, obejmujących takie aspekty jak rozdysonowanie składki emerytalnej czy ustawy o wieku emerytalnym. Umożliwia też zastosowanie własnego scenariusza. Wszystkie prognozy obejmują horyzont czasowy do roku 2060 z możliwością rozszerzenia go o kolejne lata.

Narzędzie pozwala na:

- ✓ oszacowanie realnych i nominalnych wysokości świadczeń emerytalnych dla osób urodzonych po 1949 r.;
- ✓ oszacowanie stóp zastąpienia;
- ✓ oszacowanie udziału poszczególnych filarów systemu emerytalnego w tworzeniu kapitału emerytalnego osób, w podziale na wykształcenie, wiek i płeć;
- ✓ prognozowanie liczby emerytów;
- ✓ prognozowanie łącznych wpływów i wypływów z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych z tytułu wypłacanych emerytur;
- ✓ oszacowanie wpływu zobowiązań emerytalnych na stan finansów publicznych.

7.1.6. APLIKACJA DODATKOWA iSWORD PRACA

Pozwala otrzymać nowe scenariusze zatrudnienia według wieku, płci i wykształcenia, które można wkleić do modelu emerytalnego. Aplikacja pomocnicza wykorzystuje metodologię modelu SYMDEM II, stworzonego i rozwijanego w Instytucie Badań Strukturalnych.

Użytkownik może elastycznie zmieniać docelowe stopy bezrobocia oraz sprawdzić skutki implementacji następujących reform strukturalnych:

- ✓ aktywizacja zawodowa kobiet i mężczyzn w wieku 15-24 lata;
- ✓ aktywizacja zawodowa kobiet i mężczyzn w prime-age (25-55/25-60);
- ✓ podwyższanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn wg ustawionego harmonogramu.

Wszystkie narzędzia iSWORD mają charakter aplikacji Microsoft Excel® z zestawem makr oraz z wbudowanymi bazami danych. Dzięki temu uzyskane wyniki są łatwo dostępne do dalszej analizy.

7.1.7. WSPARCIE DLA UŻYTKOWNIKÓW

Do każdej z aplikacji dostępny jest podręcznik użytkownika, który zawiera zestaw wskazówek, które pomogą skutecznie skorzystać z narzędzia oraz studia przypadków.

W ramach projektu odbyły się spotkania konferencyjne, mające na celu przybliżenie idei projektu i funkcjonalności narzędzi iSWORD oraz szkolenia dla ich użytkowników.

Wstępna wersja produktów przygotowana w pierwszym etapie realizacji projektu uzyskała pozytywną opinię Krajowej Sieci Tematycznej. Pozytywna była także śródkresowa zewnętrzna ewaluacja efektów projektu. W grudniu 2012 r. na posiedzeniu Krajowej Sieci Tematycznej projekt został pozytywnie zwalidowany i dopuszczony do kolejnego etapu – upowszechniania.

Iga Magda

Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych

7.2. Ministerstwa Uczące Się – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach; realizowany przez Uniwersytet Warszawski

Projekt ma pomóc polskiej administracji zrozumieć wyzwania wynikające z konieczności ciągłego uczenia się organizacji w dynamicznym otoczeniu oraz lepiej na nie odpowiadać.

Projekt realizowany jest przez ekspertów Uniwersytetu Warszawskiego – Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) i Zakładu Nauki Administracji (ZNA) oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – Małopolską Szkołę Administracji Publicznej (MSAP). Prace projektowe rozpoczęły się we wrześniu 2010 roku i trwać będą do końca kwietnia 2014 roku.

Projekt ma przynieść odpowiedź na cztery główne pytania:

- ✓ Jaki jest mechanizm uczenia się organizacji publicznych?
- ✓ Jaki jest stan mechanizmu uczenia się w polskich ministerstwach?
- ✓ Jakie są światowe praktyki wspierania procesów organizacyjnego uczenia się?
- ✓ Jakie rozwiązania wprowadzić w polskich ministerstwach, by poprawić skuteczność organizacyjnego uczenia się?

Realizacja projektu przebiega zgodnie z planem. Dotychczas przeprowadzono analizę, w tym: analizę literatury i wcześniejszych badań: 370 międzynarodowych publikacji, badanie ankietowe pracowników 4 ministerstw (populacja 3394 osób, stopa zwrotu 51% = 1731 osób), wywiady z kadrą kierowniczą 4 ministerstw (95 wywiadów), wywiady i wizyty

studyjne w 12 krajach (38 wywiadów z naukowcami, 73 wywiady z praktykami administracji publicznych, 25 seminariów i konferencji). Trwają prace nad rozwiązaniami wspierającymi procesy organizacyjnego uczenia się w polskich ministerstwach. Realizacja tego etapu badania polega na eksperymentalnym wdrożeniu zestawu instrumentów ukierunkowanego na poprawę mechanizmów uczenia się w wybranych 8 departamentach polskich ministerstw. Zestaw instrumentów powstał na bazie zaadaptowanych do polskich warunków doświadczeń międzynarodowych i konsultacji z beneficjentami projektu (dyrekcją departamentów). Po zakończeniu wdrażania praktyk przeprowadzona zostanie ponowna diagnoza wybranych polskich ministerstw, po czym zostanie opracowany i opublikowany produkt końcowy – dwa podręczniki pokazujące, jak krok po kroku badać mechanizmy uczenia się oraz wdrażać rozwiązania poprawiające efektywność tych procesów.

Zarys dotychczasowych efektów projektu przedstawiony jest poniżej. Bardziej pogłębiony opis znaleźć można w dwóch pierwszych publikacjach projektu zaprezentowanych dalej.

7.2.1. ROLA UCZENIA SIĘ W FUNKCJONOWANIU ORGANIZACJI PUBLICZNYCH

Podstawową jednostką organizacyjnego uczenia się są departamenty polskich ministerstw, zaś uczenie się jest jednym z trzech typów działań, które zachodzą w departamentach (niezależnie od zakresu ich zadań).

Do tych działań zaliczane są:

- ✓ procesy strategiczne (definiowanie celów działań i alokowanie niezbędnych zasobów);
- ✓ procesy operacyjne (wdrażanie zaplanowanych działań i bieżąca aktywność organizacji);
- ✓ organizacyjne uczenie się.

7.2.2. MECHANIZM UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI

W toku analiz udało się ustalić, że mechanizm uczenia się organizacji publicznych składa się z trzech grup elementów:

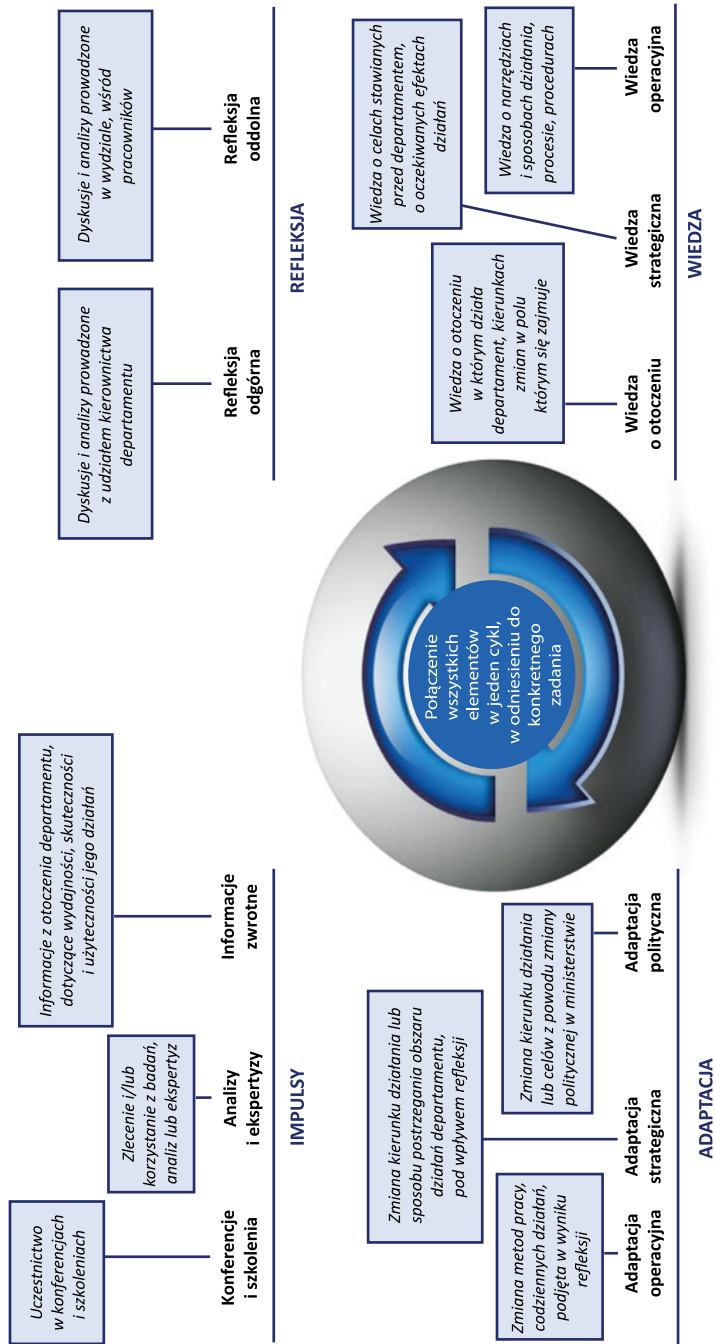
- procesów uczenia się;
- czynników wpływających na uczenie się;
- relacji między procesami a czynnikami.

Dzięki szeroko zakrojonym badaniom empirycznym administracji rządowej udało się zidentyfikować główne procesy będące składowymi mechanizmu uczenia się. Ich strukturę i definicje przedstawia wykres nr 5.

Badanie empiryczne pozwoliło również zdefiniować czynniki ważne dla uczenia się. Okazało się, że należą do nich wybrane zasoby departamentu, jak i niektóre cechy otoczenia, w którym funkcjonują polskie departamenty. Są to: zespoły, style kierowania, infrastruktura, procedury i obyczaje, relacje z otoczeniem.

Wreszcie w toku badań zarówno krajowych, jak i międzynarodowych ustalono również relacje między elementami procesu uczenia się. Po pierwsze procesy uczenia się najczęściej układają się w cykl od impulsów, przez refleksję, budowaną na tej podstawie wiedzę aż po adaptację. Ważne jest nie tylko, by poszczególne elementy procesu występowały, ale również, by były ze sobą powiązane w odniesieniu do konkretnego działania, polityki, programu prowadzonego przez organizację. Znając strukturę mechanizmu i powiązania jego elementów, wiadomo, na które części należy oddziaływać, by wzmocnić uczenie się w organizacjach publicznych.

WYKRES 5. Mechanizm organizacyjnego uczenia się – procesy



Opracowanie: K.Olejniczak, Ł.Widła-Domaradzki
 Źródło: Publikacja pn. „Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej”.

7.2.3. STAN MECHANIZMU UCZENIA SIĘ W POLSKICH MINISTERSTWACH

Trzecim polem badania było ustalenie stanu organizacyjnego uczenia się w czterech polskich ministerstwach, jak również w poszczególnych departamentach tychże ministerstw.

Wyniki diagnozy opierają się na analizie ilościowej badania ankietowego pracowników 4 ministerstw oraz analizie porównawczej praktyk krajowych i międzynarodowych. Zostały przeprowadzone w oparciu o wywiady z polską kadrą kierowniczą 4 ministerstw oraz kadrą kierowniczą zagranicznych organizacji publicznych. Dzięki wykonanym analizom można sformułować dziewięć głównych wniosków dotyczących polskich ministerstw.

Różnice między ministerstwami nie są znaczące. Istnieją różnice w poziomach poszczególnych procesów i czynników ale nie ma różnic strukturalnych rozumianych jako odmienność w układzie poszczególnych, głównych elementów zjawiska uczenia się. To oznacza, że nie ma różnych stylów uczenia się. Występuje zaskakująca różnica między niskim natężeniem impulsów a wysoką wiedzą. Wynika to z nieco optymistycznych deklaracji pracowników w polu „Wiedzy” (w tych pytaniach pracownicy deklarowali poziom wiedzy), ich pozytywnego nastawienia do najbliższych współpracowników (pytania dotyczyły oceny osób z tego samego departamentu), stylu uczenia się pojedynczych osób (uczenie się przez działanie) i wreszcie z powtarzalności i rutyny prowadzonych działań. Polskie ministerstwa nie otrzymują regularnych informacji zwrotnych. Dotyczy to zarówno informacji od zewnętrznych interesariuszy, jak i szczebla politycznego ministerstw. Informacje takie są kluczowe dla definiowania potrzeb interesariuszy, oceny wyników i użyteczności działań prowadzonych przez organizację. Polskie ministerstwa są tego elementu procesu uczenia się praktycznie pozbawione. Poziom refleksji jest relatywnie wysoki, ale jej struktura jest zniekształcona. Refleksja jest stricte reaktywna i nieregularna, oparta na incydentach, ukierunkowana negatywnie – na radzenie sobie z bieżącymi problemami (tzw. „problem

driven reflection”). Rzadko występuje refleksja podsumowująca (podejmowana regularnie, po wszystkich zakończonych działaniach). Skuteczne i udane działania nie są analizowane w celu wyciągnięcia dobrych wniosków na przyszłość. W ministerstwach, jak i w ich departamentach trudno zauważyć cykl uczenia się. Poszczególne elementy procesu występują i ich poziom jest wysoki, ale nie łączą się one w cykle, w odniesieniu do konkretnych działań i procesów. Po stronie czynników wpływających na uczenie się istnieje bardzo duży potencjał do rozwijania konstruktywnych dyskusji (czyli poprawiania jakości procesu refleksji). Dwa kluczowe czynniki – atmosfera w zespołach oraz demokratyczne kierownictwo – są na wysokim poziomie. Po stronie czynników słabe jest pole procedur i zwyczajów – systemy referencyjne (zestaw praktycznych miar, którymi departament monitoruje swoje wyniki) oraz zwyczaje regularnej refleksji udało się zaobserwować tylko w nielicznych polskich departamentach. Jednocześnie zewnętrzne otoczenie regulacyjne ministerstw (przepisy prawa powszechnie obowiązującego) jest bardzo rozbudowane, co może hamować próby wprowadzania własnych regulacji na poziomie ministerstw czy departamentów. Dostęp do baz danych, informacji, jak również szerokość kontaktów i relacji wewnątrzorganizacyjnych polskich ministerstw należy ocenić wysoko. Są one dobrą bazą, na której można budować instrumenty rozwoju mechanizmu uczenia się. Wreszcie ostatnia obserwacja odnosi się do stanu zewnętrznych źródeł porady (poza ministerstwem). Były one oceniane jako relatywnie słabe i niskiej jakości.

Wnioski z diagnozy umożliwiają ukierunkowanie działań udoskonalających w polskich ministerstwach, które powinny być skoncentrowane głównie na:

- ✓ rozwijaniu systemów referencyjnych, praktycznych, wewnętrznych wskaźników monitorowania wyników departamentów, zapewniających pozyskiwanie i analizę użytecznych informacji zwrotnych;
- ✓ rozwijaniu procedur zamawiania i odbioru wartościowej wiedzy (ekspertyz);
- ✓ prowadzeniu zespołowej, regularnej, opartej na faktach refleksji;
- ✓ uporządkowaniu i usystematyzowaniu procedur dzielenia się, obiegu i kodyfikacji wiedzy.

Działania te powinny być budowane w oparciu o istniejący już, bardzo wysoki potencjał demokratycznego stylu zarządzania kierownictwa oraz otwartych, spójnych zespołów.

7.2.4. PRZEGLĄD MIĘDZYNARODOWYCH PRAKTYK UCZENIA SIĘ ORGANIZACJI

Ostatnim dotychczas polem badawczym, na którym koncentrował się projekt było zebranie doświadczeń w dziedzinie organizacyjnego uczenia się od podmiotów publicznych z administracji 12 wybranych krajów. W oparciu o te doświadczenia zidentyfikowano i opisano praktyki, które mogą być użyteczne w polskich instytucjach. O ich ostatecznej przydatności zadecydują wyniki testowych wdrożeń w wybranych departamentach polskich ministerstw.

W efekcie udało się wyłonić:

- ✓ 78 praktyk, które mogą być inspirujące dla polskiej administracji, lecz z racji swojej skali i poziomu kompleksowości nie zawsze mogą być wdrażane w ramach projektu;
- ✓ 38 praktyk, które będą testowane w ramach projektu.

Po przeprowadzeniu konsultacji z dyrekcją i pracownikami 8 departamentów ówczesnego Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej (obecnie Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju), Ministerstwa Środowiska oraz Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji wybrano zestawy praktyk najlepiej przystających do potrzeb departamentów. W roku 2013 dzięki otwartości i życzliwości przedstawicieli ministerstw 4 grupy robocze koordynowały proces wdrażania wybranych rozwiązań. Na bieżąco analizowano, jakie czynniki warunkują powodzenie procesu wdrażania praktyk. W efekcie możliwe będzie przedstawienie szerszemu gronu odbiorców zestawu praktycznych wskazówek, jak wdrażać praktyki w innych instytucjach publicznych.

W toku projektu innowacyjnego okazało się, że badanie ma charakter iteracyjny, a nie przebieg liniowy. Oznacza to, że kolejne działania badawcze wpływały na pierwotne wnioski, wzbogacając je, a często zmuszając do ich modyfikacji. Na przykład – przegląd literatury przeprowadzony w pierwszych miesiącach projektu umożliwił stworzenie modelu mechanizmu uczenia się. Model ten został jednak zmodyfikowany w oparciu o wyniki badań empirycznych w Polsce oraz dzięki interakcjom z interesariuszami projektu. Model wzbogacono po raz kolejny dzięki wynikom zagranicznych wizyt studyjnych. Dzięki takiemu podejściu ostateczny produkt przedstawiany do użytku polskim ministerstwom będzie opisywał rzeczywistość w sposób całościowy, a jednocześnie będzie narzędziem praktycznym, dostosowanym do potrzeb krajowych organizacji.

Dotychczas ukazały się dwie książki podsumowujące badania zrealizowane w ramach projektu. W książce pierwszej „Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej” opisano model teoretyczny badania przeprowadzonego w ramach projektu oraz wstępną diagnozę mechanizmów organizacyjnego uczenia się w 4 polskich ministerstwach.



Książka dostępna jest na stronie internetowej projektu:

www.mus.edu.pl

Druga z wydanych publikacji to „Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe.” W książce można znaleźć bogaty zbiór rozwiązań zarządczo-organizacyjnych stosowanych w administracji publicznej 12 krajów OECD, w których eksperci projektu przeprowadzili wizyty studyjne.



Książkę można pobrać ze strony projektu:
www.mus.edu.pl

W kwietniu 2014 r. zaprezentowany zostanie produkt finalny – zestaw dwóch podręczników opisujących, jak przeprowadzić diagnozę mechanizmów organizacyjnego uczenia się oraz jak wdrażać narzędzia poprawiające efektywność tego procesu.

Karol Olejniczak
Uniwersytet Warszawski

8. PROJEKT REALIZOWANY PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

8.1. Poprawa jakości usług świadczonych przez ZUS na rzecz przedsiębiorców

Działania wdrażane w ramach projektu skupiają się na trzech obszarach, tj. procesy, kapitał ludzki oraz komunikacja, które obok informatyzacji zostały zidentyfikowane jako kluczowe dla poprawy obsługi przedsiębiorców w ZUS.

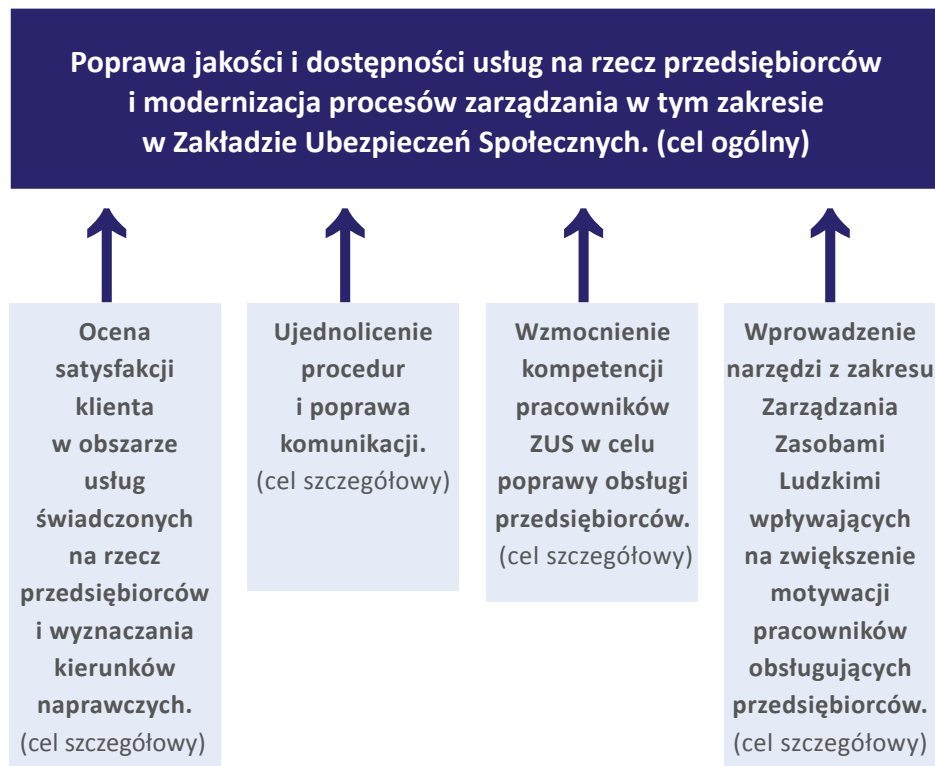
WYKRES 6.



Źródło: Opracowanie własne ZUS

Głównym celem projektu jest poprawa jakości i dostępności usług na rzecz przedsiębiorców oferowanych przez ZUS, jak również modernizacja procesów zarządzania w ZUS.

WYKRES 7. Cele projektu Poprawa jakości usług świadczonych przez ZUS na rzecz przedsiębiorców



Źródło: Opracowanie ZUS

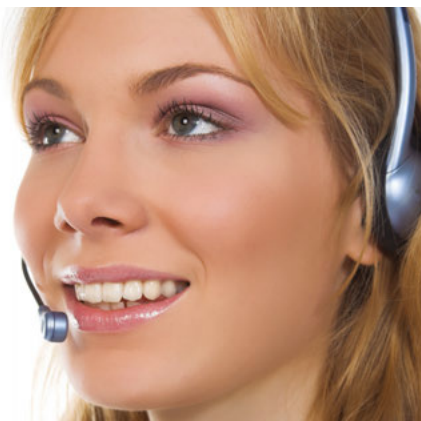
Dotychczas w ramach projektu przeprowadzono następujące działania:

- ✓ przeprowadzono badania dotyczące satysfakcji przedsiębiorców – klientów ZUS;
- ✓ opracowano metodykę oceny ratingu przedsiębiorstw;
- ✓ utworzono kadrę trenerów wewnętrznych ZUS;
- ✓ przeprowadzono szkolenia specjalistyczne pracowników;
- ✓ opracowano nowe materiały informacyjne dedykowane przedsiębiorcom.

BADANIA SATYSFAKCJI PRZEDSIĘBIORCÓW

Badania satysfakcji klientów prowadzone są od grudnia 2010 r., a ich wyniki stanowią cenne źródło informacji o oczekiwaniach przedsiębiorców w zakresie ich obsługi i umożliwiają zbadanie czynników wpływających na kształtowanie percepcji tej grupy klientów. Zakład dzięki badaniu poznał oczekiwania klientów w zakresie ich obsługi oraz zdobył wiedzę o obszarach, które wymagają jeszcze w opinii klientów usprawnienia.

Dodatkowo wyniki badań służą do monitorowania prawidłowości rozwiązań wdrażanych w ramach „Strategii przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych 2013-2015”, które są ukierunkowane na poprawę satysfakcji klientów Zakładu.



Badania są przeprowadzane w podziale na następujące metody badawcze:

- ◆ **CATI – wywiady telefoniczne,**
 - ◆ **CAPI – wywiady bezpośrednie,**
- i są powtarzane systematycznie: badania CATI dwa razy w roku, badania CAPI raz w roku.

BADANIA OBEJMUJĄ TAKIE OBSZARY SATYSFAKCJI JAK:

- ✓ poznanie opinii klientów o jakości obsługi realizowanej w placówkach ZUS, przez Internet, przez telefon;
- ✓ ocenę materiałów informacyjnych dla klientów na stronach internetowych, w placówkach ZUS – na tablicach informacyjnych, w poradnikach, informatorach, broszurach, ulotkach przekazywanych

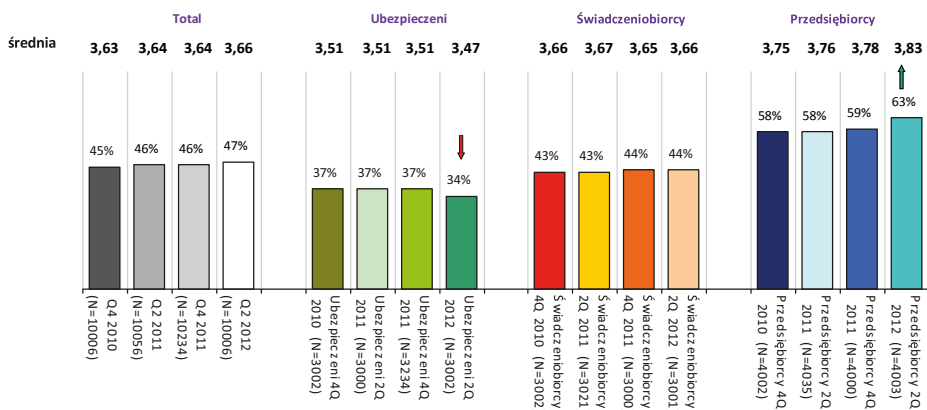
korespondencyjnie w formie zaświadczeń, decyzji, informacji (np. o stanie konta w ZUS), odpowiedzi na pisma;

- ✓ poznanie zmieniających się oczekiwań i potrzeb klientów w zakresie obsługi;
- ✓ uzyskanie informacji, co należałoby zmienić w procedurach obsługi klientów;
- ✓ zbadanie, jakie inne czynniki – niezależne od Zakładu – wpływają na ocenę jego działalności (np. wysokość składek, przejrzystość i stabilność przepisów w zakresie systemu ubezpieczeń społecznych).

Każdy etap badania satysfakcji klientów ZUS jest wnikliwie analizowany, a dotychczasowe wyniki wskazują, że podejmowane przez Zakład działania w zakresie poprawy jakości obsługi klientów w każdej z form kontaktu są zauważane przez klientów i doceniane.

WYKRES 8. Zmiany w jakości obsługi klienta w ZUS na przestrzeni ostatnich lat w poszczególnych grupach badanych

Pytanie: Proszę powiedzieć jaką ma Pan/i ogólną opinię na temat jakości obsługi klienta... w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'bardzo źle' a 5 'bardzo dobrze'?



Źródło: Wyniki badań satysfakcji klienta ZUS

METODYKA OCENY RATINGU PRZEDSIĘBIORSTW

Model powstał w związku z koniecznością nadawania ocen ratingowych podmiotom gospodarczym ubiegającym się w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych o:

- ✓ udzielenie ulgi w formie odroczenia terminu płatności składek;
- ✓ rozłożenie należności na raty;
- ✓ umorzenie zadłużenia.

Zaletą modelu jest jednolitość i spójność postępowania terenowych jednostek organizacyjnych Zakładu przy nadawaniu oceny ratingowej, co zapewnia równe traktowanie ocenianych podmiotów. Proces ustalania stóp referencyjnych, a w następstwie wartości pomocy publicznej, został przy tym uproszczony, przez co przebiega szybciej i sprawniej.

Przypisanie przedsiębiorcy do odpowiedniej kategorii ratingowej pozwala na określenie prawdopodobieństwa ewentualnej utraty zdolności przedsiębiorcy do regulowania zobowiązań wobec Zakładu.

Model pozwala na szeregowanie analizowanych podmiotów w zależności od ich kondycji ekonomiczno-finansowej oraz nadanie im oceny ratingowej, porównywalnej z ocenami stosowanymi przez agencje ratingowe i banki. Model jest wykorzystywany do dokonywania oceny zasadności udzielenia ulgi w spłacie należności z tytułu składek. Nadanie oceny ratingowej jest niezbędne do ustalenia wartości pomocy publicznej udzielanej przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych.

Dodatkowym działaniem przeprowadzonym w ramach projektu jest realizacja szkoleń z analizy finansowej i ratingu przedsiębiorstw, które obejmuje takie zagadnienia jak podstawy analizy finansowej, analizę dokumentów finansowych, ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa, kwalifikowanie przedsiębiorstw do właściwej kategorii ratingowej, specyfika ocenianych podmiotów, wynikająca m.in. z ich: formy prawnej, wielkości, zasad prowadzenia księgowości, źródeł finansowania oraz

przynależności do określonych sektorów gospodarki, w tym tzw. branż wrażliwych. Do tej pory przeszkolono ponad 1000 pracowników ZUS w zakresie zasad dokonywania kwalifikacji przedsiębiorstw do właściwej kategorii ratingowej z użyciem narzędzi w postaci ratingowych arkuszy kalkulacyjnych opartych na zindywidualizowanej metodologii stosowanej przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz z interpretacji otrzymywanych wyników.

Opracowany w ramach projektu model oceny kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw stosuje się w Zakładzie od 1 kwietnia 2010 r. Informacje dla przedsiębiorców na temat możliwości skorzystania z ulg poprzez odroczenie terminu należnych płatności składek, rozłożenia na raty należności lub umorzenia zadłużenia zamieszczane są systematycznie na stronie internetowej ZUS.

KADRA TRENERÓW WEWNĘTRZNYCH W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

Jednym z elementów jakościowych mających wpływ na proces obsługi przedsiębiorców w ZUS jest wiedza specjalistyczna pracowników Zakładu. Aby ją dostarczyć i utrzymać na stałym, odpowiednio wysokim poziomie, zwłaszcza w warunkach częstych zmian przepisów prawa, konieczne było wdrożenie mechanizmu zapewniającego wysoką efektywność i jakość wewnętrznych szkoleń merytorycznych w ZUS.

W tym celu w ramach projektu zostały podjęte działania zmierzające do utworzenia kadry trenerów wewnętrznych ZUS oraz podniesienia ich kompetencji w zakresie prowadzenia i tworzenia szkoleń wewnętrznych.

Realizację tworzenia kadry trenerów wewnętrznych podzielono na cztery główne etapy:

- 1) selekcja i wybór kandydatów na stanowisko trenerów wewnętrznych;
- 2) powierzenie obowiązków part-trenera pracownikom zatrudnionym w Centrali ZUS;
- 3) przeprowadzenie szkoleń dla pracowników pełniących funkcję trenerów wewnętrznych i part-trenerów;
- 4) opracowanie standardów określających zasady prowadzenia szkoleń wewnętrznych w ZUS oraz wprowadzenie nowego modelu organizacji szkoleń wewnętrznych.

Kadra trenerów wewnętrznych licząca 30 osób została wyłoniona spośród 130 aplikacji w wyniku wieloetapowej rekrutacji wewnętrznej, przeprowadzonej według następującej kolejności działań:

- 1) weryfikacja formalna nadesłanych aplikacji;
- 2) wywiad strukturalizowany;
- 3) badanie predyspozycji zawodowych kandydatów zgodnie z metodologią Thomas International;
- 4) badanie mierzące poziom określonych kompetencji metodą Assessment Center.

Należy zwrócić uwagę, że od II kwartału 2012 r. szkolenia wewnętrzne specjalistyczne były stopniowo przejmowane przez wykształconą w ramach projektu kadrę – obecnie szkolenia przeprowadzane są właśnie przez tę grupę wykładowców.

Dodatkowo zgodnie z założeniami projektu trenerzy wewnętrzni będą aktywnie brali udział w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników Zakładu, a następnie w tworzeniu programów szkoleniowych.

Podsumowując, podjęte w ramach projektu działania przyniosły następujące korzyści:

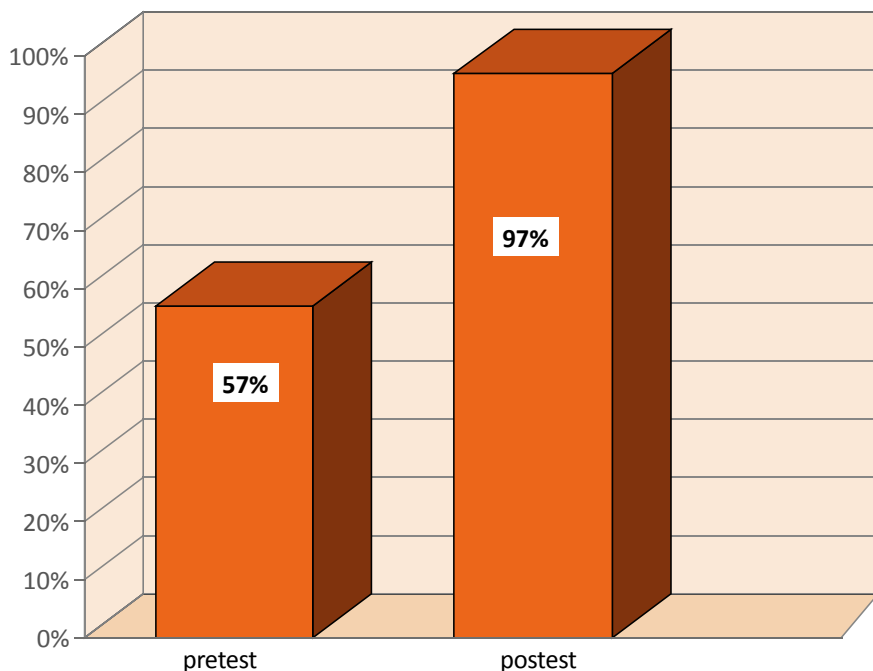
- ✓ zapewnienie jednolitości treści przekazywanych na szkoleniach wewnętrznych;
- ✓ wprowadzenie jednolitych form dydaktycznych;
- ✓ zapewnienie wysokich standardów prowadzenia szkoleń wewnętrznych;
- ✓ zwiększenie kontroli nad przekazywanymi treściami na szkoleniach;
- ✓ lepsze rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych;
- ✓ racjonalizację kosztów prowadzenia szkoleń wewnętrznych w ZUS.

SZKOLENIA SPECJALISTYCZNE DLA PRACOWNIKÓW FRONT I BACK OFFICE

W ramach projektu zaplanowano szkolenia specjalistyczne z zakresu zasad podlegania ubezpieczeniom społecznym i ubezpieczeniu zdrowotnemu oraz wysokości składek i podstawy ich wymiaru, zasad wypełniania i korygowania dokumentów ubezpieczeniowych, prawa administracyjnego, ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, ochrony danych, przepisów ordynacji podatkowej (w zakresie odpowiedzialności osób trzecich za zobowiązania z tytułu należności składowych) oraz zasad stosowania ulg i umorzeń.

W celu jak najbardziej efektywnego dopasowania realizowanych szkoleń do potrzeb pracowników, co roku przeprowadzana jest analiza potrzeb szkoleniowych, na podstawie której opracowywane są programy szkoleniowe. Dotychczas przeszkolono ponad 10 000 osób.

WYKRES 9. Średni wynik przed (pretest) i po (postest) uzyskany przez pracowników ZUS w ramach szkoleń specjalistycznych prowadzonych w okresie od marca 2011 r. do kwietnia 2012 r.



Źródło: Opracowanie ZUS

Skuteczność szkoleń oraz użyteczność przekazywanej wiedzy potwierdza również przeprowadzone na zlecenie KPRM niezależne badanie ewaluacyjne Działania 5.1. Ponad 63% uczestników projektu potwierdza, że bardzo często lub często wykorzystuje nabytą wiedzę, podczas gdy dla ogółu projektów realizowanych w ramach Działania 5.1 PO KL współczynnik ten wynosi jedynie 37,5%.

MATERIAŁY INFORMACYJNE ZUS DEDYKOWANE PRZEDSIĘBIORCOM

Opracowanie nowych materiałów informacyjnych ZUS poprzedzone było przeprowadzeniem dwustopniowych badań jakości materiałów informacyjnych ZUS metodą FGI obejmujących takie aspekty jak treść, język i wygląd. W pierwszym etapie badań ocenie zostały poddane materiały zastane w ZUS. Na tej podstawie opracowano nowe wzory materiałów, które również zostały poddane ocenie. Efektem prac były nowe materiały informacyjne, które otrzymały nową szatę graficzną, bardziej przejrzysty układ tekstu, przyjaźniejsze tytuły i śródtytuły, słowniczek, więcej przykładów.

Działania te docenili klienci ZUS, którzy podczas przeprowadzonych badań satysfakcji przedsiębiorców realizowanych w II kwartale 2012 r. ocenili je bardzo dobrze, w szczególności ich stronę wizualną (estetyka).

Nowe materiały informacyjne są dostępne zarówno w wersji elektronicznej, na stronie internetowej ZUS, jak i w wersji papierowej we wszystkich terenowych jednostkach organizacyjnych ZUS.



Broszury informacyjne

OCENA PROJEKTU



Projekt został poddany ocenie w ramach przeprowadzonego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów badania ewaluacyjnego pt. *Ocena skuteczności działań współfinansowanych z EFS na rzecz wzmocnienia potencjału administracji rządowej.*

W ramach przeprowadzonej oceny stwierdzono, że *„Elementem wyróżniającym projekt jest również kompleksowe podejście do zwiększenia satysfakcji przedsiębiorstw z obsługi. W koncepcji projektu uwzględniono fakt, iż jakość świadczonych usług zależy od wielu czynników, w tym od sprawności przebiegu procesów, czynnika ludzkiego, a także zastosowania narzędzi informatycznych”.* Potwierdza to skuteczność prowadzonych działań przez ZUS ukierunkowanych na poprawę jakości usług świadczonych na rzecz przedsiębiorców.

Katarzyna Dejer
Zakład Ubezpieczeń Społecznych

9. PROJEKT REALIZOWANY PRZEZ MINISTERSTWO ADMINISTRACJI I CYFRYZACJI

9.1. Nowoczesne kadry polskiej teleinformatyki administracji publicznej – narzędzia wymiany doświadczeń i podnoszenia kompetencji

Administracja państwowa w Polsce musi i chce nadążać za przemianami cyfryzacyjnymi szczególnie dlatego, że nowe narzędzia bezpośredniej komunikacji redefiniują jej funkcjonowanie w relacjach z klientami – obywatelami, biznesem, pozostałymi interesariuszami. W relatywnie mniejszym stopniu starania administracji dotyczą infrastruktury teleinformatycznej urzędów, w większym zaś – warstwy funkcjonalno-usługowej. Nowe technologie stworzyły nowe obszary rozwoju funkcjonalności, lepsze, efektywniejsze w warstwie odbioru, trudniejsze, wymagające bardzo specjalistycznej wiedzy w warstwie koncepcyjno-realizacyjnej. O tę wiedzę należy w administracji zabiegać, rozwijać i z niej korzystać.

Jednostki organizacyjne zajmujące się informatyką w administracji publicznej są często słabymi komórkami niemającymi wpływu na procesy biznesowe macierzystych instytucji, niedowartościowane personalnie, finansowo, bez długofalowych planów szkoleń i rozwoju karier zawodowych. Jest to jednym z powodów słabości projektowanych i wdrażanych aplikacji, opierania się na nieuzasadnionym finansowo outsourcingu.

Głównym celem projektu jest zbudowanie potencjału administracyjnego kadry zarządzającej rozwojem i funkcjonowaniem teleinformatyki w centralnych instytucjach administracji rządowej oraz promocja i wdrożenie w praktyce narzędzi wymiany doświadczeń, współpracy i podno-

szenia kompetencji. Pośrednim, ale bardzo ważnym celem projektu jest zbudowanie tożsamości zawodu teleinformatyka w administracji oraz wyłonienie liderów zespołów lub tematyk.

Inwestycjom w nowoczesne technologie powinny towarzyszyć inwestycje w zarządzających nimi pracowników. Pracownicy odpowiedzialni w administracji za skuteczne wdrażanie nowych narzędzi i technologii teleinformatycznych muszą stale podnosić swoje kwalifikacje oraz kompetencje cyfrowe, by nadążać za rozwojem techniki. Co więcej, muszą oni operować wspólnymi pojęciami, wymieniać się doświadczeniami, wspólnie planować, projektować i prowadzić przedsięwzięcia. Nadrzędnym celem jest sprawnie funkcjonująca administracja umiejąca skutecznie i z korzyścią dla obywatela wykorzystywać możliwości oferowane przez cyfryzację.

Pracownicy komórek informatycznych, poprzez uczestnictwo w przewidzianych w projekcie działaniach, takich jak studia podyplomowe dla kierujących komórkami IT oraz dla architektów i projektantów systemów, konferencje i seminaria tematyczne podnosić będą i uspójniać swoje kwalifikacje, operować tą samą terminologią, korzystać z wzajemnych doświadczeń oraz uczyć się pracy wspólnej. To nieodzowne atrybuty myślenia i działania w kierunku stworzenia wspólnego systemu informacyjnego państwa, wyjścia z silosowości rozwiązań, otwarcia usług i zasobów informacyjnych z korzyścią dla wszystkich. Ponieważ silosowość systemów IT ma również szerszy, międzynarodowy wymiar, jednym z działań projektu było zorganizowanie wyjazdu grupy kierowników komórek IT na konferencję towarzyszącą CEBiT – największej europejskiej imprezie teleinformatycznej, podczas której prezentowane są rozwiązania i usługi teleinformatyczne oferowane przez administracje państw europejskich.

Poza wspomnianymi powyżej przedsięwzięciami, w projekcie przewidziano również:

- ✓ zorganizowanie think tanku będącego radą dyrektorów IT – formuła think tanku połączonego z nieformalną radą dyrektorów IT administracji tworzy wsparcie projektu w jego warstwie koncepcyjnej. Zmieniające się otoczenie cyfrowe wymaga ciągłej obserwacji zjawisk, trendów, ocen przydatności lub nie pojawiających się rozwiązań. Do uczestnictwa w think tanku zaproszeni zostali dyrektorzy IT o niekwestionowanym dorobku i wiedzy zawodowej. Ich opinie mieć będą wpływ na bieżącą ocenę projektu, jego ciągłą ocenę i profilowanie. Projekt w możliwie największym stopniu ma być dostosowywany do oczekiwań i nadążać za zmianami;
- ✓ opracowanie wykazu kompetencji zawodu teleinformatyka administracji publicznej oraz szczegółowe opisanie profili kompetencyjnych: dyrektora IT, kierownika projektu oraz architekta systemów teleinformatycznych. Zawód informatyka posiada wiele specjalności wymagających całkowicie różnego wykształcenia i umiejętności. Zrozumienie tego faktu i umiejętność odpowiedniego doboru specjalistów do konkretnej sytuacji organizacji jest niezwykle ważne. Zdefiniowaniu tzw. e-kompetencji specjalistów teleinformatyki poświęcone były prace zespołów eksperckich Komisji Europejskiej, które zaowocowały rekomendacjami „*European e-Copmpetence Framework 2.0 – A common European framework for ICT Professionals in all industry sectors*” – szczegółowym opisem 36 specjalizacji i ich profili kompetencyjnych. Pozwalają one uporządkować komórki teleinformatyki, zbilansować zadania i niezbędny zasób kompetencyjny pozwalający na ich realizację.

Joanna Malczewska
Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji

10. PROJEKTY REALIZOWANE PRZEZ MINISTERSTWO FINANSÓW

10.1. Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym

10.2. Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych

Projekty te realizowane w latach 2008-2015, stanowią istotne wsparcie dla wieloetapowego procesu modernizacji polskich finansów publicznych, mającego za cel wprowadzenie w Polsce budżetu zadaniowego oraz – spójnego z tym budżetem – Wieloletniego Planu Finansowego Państwa, jako instrumentu o charakterze strategiczno-zarządczym, pozwalającym na wydłużenie horyzontu planowania finansowego państwa.

Na przełomie 2010 i 2011 roku przeprowadzona została ewaluacja mid-term, której efektem było zweryfikowanie podejmowanych działań oraz ewentualne przeformułowanie realizowanych przez Ministerstwo Finansów projektów w celu zwiększenia ich jakości i efektywności. Sformułowano szereg rekomendacji, które zakładają przede wszystkim zwiększenie zakresu wsparcia dysponentów środków budżetowych w przygotowaniu i wdrożeniu wieloletniego planowania budżetowego w ujęciu zadaniowym. W związku z powyższym okres realizacji obu projektów został wydłużony do 2015 r.

Działania prowadzone w ramach tych projektów przyniosły znaczące efekty ogólne – uruchomienie w pierwszym etapie reformy (w latach 2008-2012) budżetowania zadaniowego w formie prezentacyjnej, jak też opracowywanie (od 2011), a następnie aktualizowanie – spójnego z nim – Wieloletniego Planu Finansowego Państwa, co miało kluczowe znaczenie dla rozwoju i umacniania się standardów dobrego rządzenia w obszarze zarządzania finansami publicznymi, wpisując się tym samym w ogólne, szeroko zakrojone inicjatywy podejmowane w naszym kraju na rzecz tworzenia warunków i rozwiązań systemowych sprzyjających wzrastaniu sprawności i efektywności administracji publicznej.

Jednocześnie dzięki wdrażanym nowym rozwiązaniom kwestie dotyczące planowania oraz sprawozdawczości budżetowej stają się bardziej przejrzyste i zrozumiałe nie tylko dla ekspertów, ale i każdego obywatela – dając szansę na aktywizację i podniesienie jakości dialogu społecznego oraz debaty publicznej na temat sposobu finansowania poszczególnych polityk państwa.

Cele obu projektów są ze sobą spójne i wzajemnie się uzupełniają ze względu na fakt, iż oba przedsięwzięcia wpisują się jednocześnie we wspólne zadanie realizowane na rzecz modernizacji finansów publicznych.

Przygotowanie budżetu zadaniowego równoległe do budżetu tradycyjnego stawia sobie za cel dostarczenie odpowiednio przedstawionych, przejrzystych i obiektywnych informacji oceniających sprawność wydatkowania środków publicznych przez poszczególnych dysponentów oraz umożliwiających lepsze zarządzanie strumieniami finansowymi w kolejnych latach budżetowych. Dzięki budżetowi zadaniowemu społeczeństwo uzyska dostęp do przejrzystości uporządkowanych informacji efektywnościowych (mierników budżetu zadaniowego), pogrupowanych w budżecie zadaniowym według celów umieszczonych w strukturze zadaniowej, a ponadto będzie mogło również obserwować, w jaki sposób zmiany w finansowaniu poszczególnych instytucji lub zadań państwa przekładają się na system zarządzania daną jednostką sektora finansów publicznych.

Celem projektu *Wsparcie przygotowania i wdrożenia budżetu zadaniowego na poziomie centralnym w latach 2008-2012* jest wsparcie procesu doskonalenia metodologii w zakresie przygotowywania i wdrożenia budżetu zadaniowego w ujęciu rocznym i wieloletnim, planowania strategicznego oraz prac dotyczących wdrożenia nowych mechanizmów zarządzania finansami publicznymi. Przedmiotem projektu są prace koncepcyjne nad reformą finansów publicznych i budżetem zadaniowym, jego przygotowaniem i wdrożeniem, w szczególności poprzez wypracowanie odpowiedniej metodologii, zapewnienie i rozwój niezbędnych zasobów ludzkich, jak również dostarczenie narzędzi informatycznych, które wspomogą ten proces.

Wsparciem objęte jest Ministerstwo Finansów oraz kilka instytucji uczestniczących w pracach koncepcyjnych i metodologicznych nad budżetem zadaniowym w sektorze publicznym, które w zakresie swoich kompetencji mają planowanie strategiczne, statystykę, audyt i kontrolę środków publicznych.

Realizacja projektu doprowadzi do poprawy efektywności i skuteczności zarządzania finansami publicznymi poprzez opracowanie i wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji zadań publicznych opartego na wskaźnikach oraz przygotowanie narzędzi informatycznych wspomagających proces budżetowania zadaniowego.

Celem projektu *Wdrożenie budżetu zadaniowego u wszystkich dysponentów środków budżetowych w latach 2008-2012* jest przygotowanie i wdrożenie budżetu w układzie zadaniowym u wszystkich dysponentów w ujęciu rocznym i wieloletnim, a co za tym idzie – poprawa jakości finansów publicznych w Polsce.

Efektem realizacji projektu będzie przede wszystkim zwiększenie jawności i przejrzystości budżetu państwa, zwiększenie efektywności wydatkowania środków, poprawa skuteczności wydatków publicznych, realna wycena poszczególnych zadań państwa, koncentracja części wydatków publicznych na zadaniach uznanych za priorytetowe w programie rządu i sprzyjających rozwojowi społeczno-gospodarczemu, lepsza koordynacja działań administracji publicznej oraz wdrożenie procesu eliminacji dublujących się funkcji i kompetencji w poszczególnych resortach, doskonalenie zawodowe kadr administracji państwowej, zwiększenie kompetencji kadr sektora publicznego, podniesienie potencjału administracji w obszarze istotnym dla realizacji Strategii Lizbońskiej, a także przygotowanie administracji do zarządzania finansami w aspekcie zadaniowym.

Bezpośrednimi efektami działań podejmowanych w ramach obu projektów były budżety zadaniowe przyjęte na lata 2009-2012, a także sprawozdania z ich wykonania zawierające obszernie omówienia dotyczące sposobu i uwarunkowań poszczególnych, ujętych w nich zadań publicznych.

Budżet zadaniowy jest metodą, której stosowanie na świecie rozwinęło się w pełni m.in. w ostatniej dekadzie, w związku z czym nawet najlepsze wzorce zewnętrzne, najbardziej rozwiniętych krajów (a także w ramach samej Unii Europejskiej, gdzie stosuje się *Activity Based Budgeting*) podlegają doskonaleniu i dynamicznym zmianom, przy czym nie ma też jednego wzorca budżetowania zadaniowego na świecie, a modele (zakres przedmiotowy i szczegółowe rozwiązania metodologiczne, sposób zastosowania) tego narzędzia przyjęte w poszczególnych krajach OECD są silnie zróżnicowane.

Damian Dymiński
Ministerstwo Finansów

SPIS WYBRANYCH MATERIAŁÓW WYPRACOWANYCH W RAMACH PROJEKTÓW:

1. Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Poradnik
2. Wdrażanie systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w urzędach administracji rządowej. Przewodnik
3. Zasady prowadzenia bilansu kompetencyjnego. Poradnik
4. Zbiór dobrych praktyk zarządzania w administracji rządowej

Powyższe publikacje dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem **www.dsc.kprm.gov.pl** w informacji nt. projektu pn. *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej.*

5. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej
6. Materiały szkoleniowe z programów pakietu office, e-learningowe szkolenia miękkie, językowe oraz prezentacje z szkoleń menedżerskich

Powyższe materiały dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem **www.dsc.kprm.gov.pl** w informacji nt. projektu pn. *Wdrożenie strategii szkoleniowej.*

7. Poradnik z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej
8. Metodologia Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi
9. Raporty z badania społecznej percepcji administracji publicznej

Powyższe materiały dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem **www.dsc.kprm.gov.pl** w informacji nt. projektu pn. *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej.*

10. Pomiar jako środek do doskonalenia. Poprawa funkcjonowania sektora publicznego dzięki wykorzystaniu informacji na temat poziomu satysfakcji klienta-obywatela. Dokument
11. Wytyczne do wdrożenia standardów zarządzania satysfakcją klienta w urzędach administracji rządowej. Dokument
12. Zbiór dobrych praktyk. Dokument
13. Mapa drogowa. Optymalizacja procesów obsługi klienta w urzędzie (krok po kroku). Dokument
14. Raport końcowy. Podsumowanie prac przeprowadzonych w ramach Zadania 2 projektu *Klient w centrum uwagi administracji* i wytyczne dla realizacji podobnych projektów w przyszłości

Powyższe materiały dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem **www.dsc.kprm.gov.pl** w informacji nt. projektu pn. *Klient w centrum uwagi administracji*.

Narzędzia, podręczniki, przykłady zastosowań oraz studia przypadków wypracowane w ramach projektu pn. *Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych – iSWORD*; realizowanego przez Fundację Naukową Instytut Badań Strukturalnych, dostępne są na portalu internetowym projektu – **www.isword.pl**.

Materiały wypracowane w ramach projektu pn. *Ministerstwa Uczące Się – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach*; realizowanego przez Uniwersytet Warszawski, dostępne są na stronie internetowej **www.mus.edu.pl**.

Instytucja Pośrednicząca II stopnia w KPRM zrealizowała badanie ewaluacyjne pt. *Ocena skuteczności działań współfinansowanych z EFS na rzecz wzmocnienia potencjału administracji rządowej*. Ewaluacja dostępna jest na stronie internetowej **www.efs.kprm.gov.pl**.



Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Al. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa

**Instytucja Pośrednicząca II stopnia
dla Działania 5.1**

Programu Kapitał Ludzki

Wzmocnienie potencjału administracji rządowej

www.efs.kprm.gov.pl

Publikacja współfinansowana
ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu
Społecznego

Publikacja bezpłatna