

# Przegląd

THINKTANK<sup>®</sup>



AKADEMIA ZARZĄDZANIA  
INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI

2014

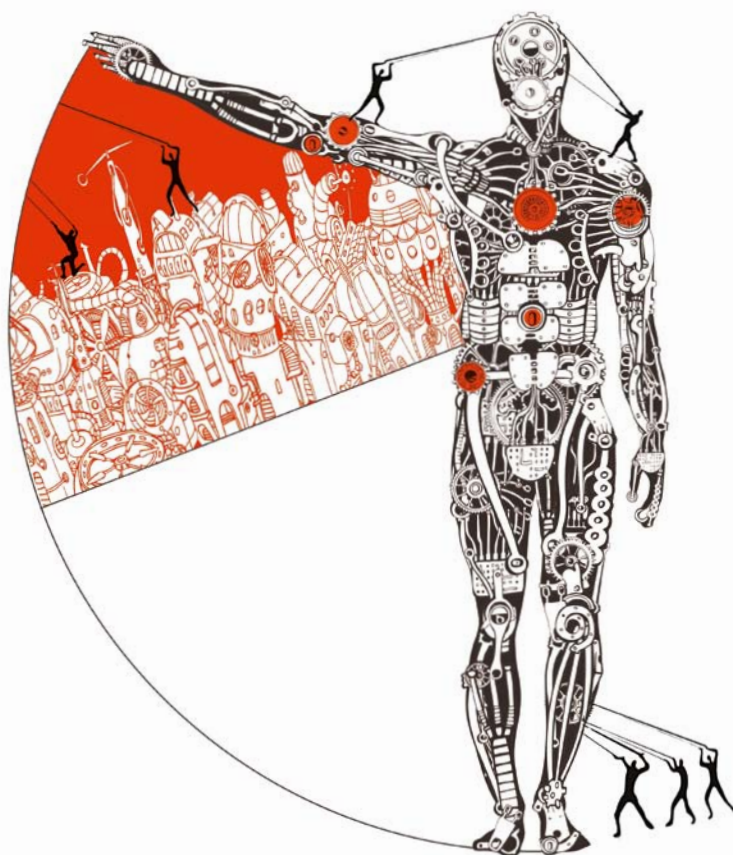
## ŚWIADOMY OBYWATEL SPRAWNIEJSZE PAŃSTWO

CZEGO POLACY  
OCZEKUJĄ  
OD ADMINISTRACJI?

WYZWANIA  
I KIERUNKI ZMIAN:

- informatyzacja i e-usługi • bezpieczeństwo danych • kultura organizacyjna nastawiona na dialog • partycypacja społeczna
- zarządzanie przez cele

NOWE STANDARDY ZARZĄDZANIA W SEKTORZE  
PUBLICZNYM: PRZYKŁADY WDROŻEŃ



## Rekomendacje THINKTANK

1. Informatyzacja urzędów i wdrażanie e-usług to obecnie jedno z głównych wyzwań administracji publicznej w Polsce. Aby jednak elektroniczne usługi działały skutecznie, muszą odpowiadać na potrzeby użytkowników. **To zaś oznacza, że ich projektowanie musi być poprzedzane badaniami oczekiwań obywateli, za co powinna odpowiadać administracja centralna i samorządowa.** Co więcej, należy zadbać, aby wdrażaniu rozwiązań e-administracji towarzyszyły weryfikacja i ulepszanie usług świadczonych metodą tradycyjną.
2. Drugim wyzwaniem, przed którym stoi administracja, jest partycypacja publiczna, czyli stałe włączanie obywateli w procesy zarządcze. **Udany dialog władzy z obywatelami powinien mieć charakter ustrukturyzowanego projektu, który ma swoje cele i mierniki skuteczności.** Takie podejście pozwoli bowiem uniknąć podejmowania działań pozornych.
3. **Ważnym zadaniem dla jednostek administracji publicznej pozostaje budowanie spójnej kultury organizacyjnej, która w obliczu coraz bardziej ograniczonych środków finansowych będzie służyła lepszemu efektywności pracy.** Można to uczynić poprzez przyjmowanie dokumentów strategicznych i wdrażanie zarządzania procesowego, ale również wykorzystując potencjał ludzi, którymi administracja już dysponuje. Zwiększanie efektywności działania urzędów można osiągnąć dzięki systemowemu podejściu do zarządzania kompetencjami ich pracowników. Warto jednak, aby wprowadzaniu modeli kompetencyjnych (określających, co urzędnik powinien wiedzieć i jakie powinien mieć umiejętności) towarzyszyło tworzenie globalnych standardów – wyznaczenie strategicznego kierunku, w którym ma podążać państwo. Do tej wizji można wtedy dopasowywać kompetencje w administracji publicznej. Jednocześnie wdrażając odgórnie opracowane modele kompetencyjne, trzeba uwzględniać specyfikę poszczególnych instytucji.
4. **Nastawionej na efektywność kulturze organizacyjnej może też służyć rozwój komunikacji wewnętrznej.** Można ją osiągnąć m.in. poprzez zakreszenie przez lidera spójnej wizji rozwoju i misji instytucji, co przyczynia się do większej identyfikacji zatrudnionych z organizacją, a w rezultacie do bardziej otwartej komunikacji pracowników i kadry zarządzającej.

# Akademia Zarządzania Instytucjami Publicznymi

Gwarantujemy wzrost kompetencji zarządczych liderów i menedżerów administracji centralnej i samorządowej. Stwarzamy przestrzeń do wymiany wiedzy i doświadczeń między instytucjami publicznymi.

Zapraszamy na trzeci cykl warsztatów!

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



str. 4	WIEDZA ZARZĄDCZA W SFERZE PUBLICZNEJ Jan Pastwa
6	W STRONĘ LEPSZEGO E-GOVERNMENT Zbigniew Derdziuk
8	„BYĆ ALBO NIE BYĆ” ADMINISTRACJI Jacek Kozłowski
12	<b>WARSZTATY</b> I BUDUJĄC DOJRZAŁE E-USŁUGI
15	II WIĘCEJ WŁADZY W RĘCE OBYWATELI
18	III NOWA POLITYKA PERSONALNA
21	IV CEL: DOBRA KOMUNIKACJA
24	WARSZTATY DRUGIEGO CYKLU AKADEMII – PODSUMOWANIE

**K|S|A|P** KRAJOWA SZKOŁA  
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Partnerem publikacji jest Ośrodek Rozwoju i Innowacji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, której misją jest kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej członków korpusu służby cywilnej oraz kadr wyższych urzędników dla administracji Rzeczypospolitej Polskiej.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Ośrodek Rozwoju i Innowacji  
ul. Wawelska 56, 00-922 Warszawa, tel. 48 22 60 80 111,  
e-mail: [innowacje@ksap.gov.pl](mailto:innowacje@ksap.gov.pl)

Wydawcą publikacji jest ośrodek dialogu i analiz THINKTANK. Naszą misją jest inspirowanie debaty publicznej w Polsce oraz dostarczanie liderom biznesu i administracji publicznej wiedzy i narzędzi do podejmowania lepszych decyzji. Najlepsze polskie praktyki popularyzujemy za granicą.

[www.mttp.pl](http://www.mttp.pl), [www.ttpolska.eu](http://www.ttpolska.eu)

## THINKTANK

ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa  
tel. 22 628 20 04, 22 628 04 10, faks 22 628 04 12  
e-mail: [biuro@mttp.pl](mailto:biuro@mttp.pl)

Partnerzy zarządzający:  
**dr Małgorzata Bonikowska**, [mbonikowska@mttp.pl](mailto:mbonikowska@mttp.pl)  
**Paweł Rabej**, [prabiej@mttp.pl](mailto:prabiej@mttp.pl)

Dyrektor wykonawczy:  
**Michał Smagowicz**, [msmagowicz@mttp.pl](mailto:msmagowicz@mttp.pl)

Dyrektor artystyczny:  
**Katarzyna Zbytniewska**, [kzbytniewska@mttp.pl](mailto:kzbytniewska@mttp.pl)  
Grafik: **Monika Chylińska**

Programy i projekty THINKTANK:  
**Urszula Borzym**  
[uborzym@mttp.pl](mailto:uborzym@mttp.pl), tel. kom. 608 639 956  
**Marcin Dąbrowski**  
[mdabrowski@mttp.pl](mailto:mdabrowski@mttp.pl), tel. kom. 608 638 258  
**Alicja Defratyka**  
[adefratyka@mttp.pl](mailto:adefratyka@mttp.pl), tel. kom. 600 330 437  
**Renata Mizińska**  
[rmizinska@mttp.pl](mailto:rmizinska@mttp.pl), tel. kom. 608 885 284

THINKTANK SOCIETY:  
**Mirosława Misiewicz**  
[mmisiewicz@mttp.pl](mailto:mmisiewicz@mttp.pl), tel. kom. 505 076 123

Komunikacja: **Joanna Krobicka**  
[jkrobicka@mttp.pl](mailto:jkrobicka@mttp.pl), tel. kom. 608 699 375  
**Marta Murawska**, [mmurawska@mttp.pl](mailto:mmurawska@mttp.pl)

Multimedia: **Rafał Szyg**, [rszyg@mttp.pl](mailto:rszyg@mttp.pl)

Biuro THINKTANK i dystrybucja publikacji:  
**Justyna Budzyńska-Wasiak**, [jbudzynska@mttp.pl](mailto:jbudzynska@mttp.pl)  
tel. 22 628 20 04, tel. kom. 608 593 632

THINKTANK Sp. z o.o.  
KRS 0000325641, NIP 701-01-83-649, REGON 141839360  
Zarząd: **Paweł Rabej** (prezes)  
**dr Małgorzata Bonikowska** (członek zarządu)

Koncepcja publikacji:  
**dr Małgorzata Bonikowska**,  
**Zbigniew Derdziuk**, **Jacek Kozłowski**  
Opracowanie tekstów: **Kazimierz Żurek**  
Konsultacja: **dr Małgorzata Bonikowska**  
Koordynator wydawnictwa: **Anna Chyckowska**  
Koordynatorzy Akademii:  
**Agnieszka Ostrowska**, **dr Marcin Sakowicz**,  
**Klaudia Wojciechowska**, **Jakub Żaczek**  
Nakład: 1500 egzemplarzy  
ISBN: 978-83-63460-37-2  
THINKTANK dziękuje pracownikom ZUS oraz MUW  
za pomoc przy realizacji publikacji.

THINKTANK  
society



## THINKTANK SOCIETY

KLUB DLA LIDERÓW I MENEDŻERÓW BIZNESU  
I ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Inspiruje do lepszego, bardziej efektywnego zarządzania i przywództwa w firmach i instytucjach. Pozwala na wymianę doświadczeń w gronie praktyków i ekspertów oraz zachęca do poszukiwania nowych metod działania i kreatywnego myślenia. Ułatwia nawiązywanie interesujących kontaktów zawodowych i osobistych.

Członkostwo w THINKTANK SOCIETY obejmuje m.in.:

- Prenumeratę „Magazynu THINKTANK”
- Dostęp do Bazy Wiedzy Online
- Udział w dedykowanych spotkaniach z udziałem liderów
- Platformę wymiany doświadczeń i komunikacji pomiędzy członkami
- Zniżki na konferencje i inne bonusy

**Wstąp już dziś!** [www.mttp.pl/tts](http://www.mttp.pl/tts)

JAN PASTWA

Bez świadomych swej roli urzędników polskie państwo nie będzie liczyć się w Europie. Dlatego warto zadbać o rozwój służby cywilnej – wdrażać najlepsze praktyki i zwiększać kompetencje zatrudnionych w niej ludzi.



Żadne demokratyczne państwo nie może się rozwijać bez wykwalifikowanych urzędników i dialogu między państwem a jego interesariuszami. W administracji publicznej transfer wiedzy i dobrych doświadczeń stanowi więc podstawę funkcjonowania. Co więcej, to ważne zjawisko powinno zachodzić nie tylko pomiędzy instytucjami państwowymi, lecz także między sferą publiczną a prywatną. Tymczasem ta ostatnia relacja napotyka w Polsce trudności, co, niestety, przynosi szkodę obu sektorom.

#### •• EDUKACJA W SŁUŻBIE KRAJU

Miejscem, w którym na szczęście możemy niwelować skutki niedoboru dialogu i wymiany praktyk, jest Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. **Misją szkoły jest kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz kadr wyższych urzędników dla polskiej administracji.** Mają oni być zarówno wykwalifikowani, jak i politycznie neutralni. Ważną częścią ich kompetencji są umiejętności zarządcze, których nie można nabyć inaczej niż przez doskonalenie w praktyce. Pomaga w tym znajomość dobrych praktyk z innych instytucji oraz podstawy teorii zarządzania, studiowane

na ogół przez osoby zamierzające prowadzić działalność biznesową.

Aby zostać mianowanym urzędnikiem służby cywilnej, należy mieć wykształcenie magisterskie (licencjat nie wystarczy), minimum trzyletni staż w administracji publicznej (choć za zgodą dyrektora generalnego urzędu okres ten może być skrócony do dwóch lat) oraz dobrą znajomość jednego z języków roboczych Unii Europejskiej. Należy także przejść postępowanie kwalifikacyjne (organizowane raz w roku przez KSAP) sprawdzające wiedzę kandydata o administracji publicznej, jego umiejętności urzędnicze oraz zdolności kierownicze. Inną drogą są studia w KSAP: 20-miesięczna nauka i zaliczenie obowiązkowych praktyk w administracji. Rocznie KSAP kończy od 30 do 40 osób.

To duża strata dla polskiej administracji, że tak niewielka liczba jej pracowników studiowała zarządzanie lub pracowała w przedsiębiorstwach. Wiedza zarządcza jest bowiem niezbędna także w sferze publicznej. **KSAP stara się tę wiedzę popularyzować zarówno w ramach kształcenia stacjonarnego i ustawicznego, jak i szkoleń oraz projektów partnerskich. Współpracuje w tym zakresie z instytucjami administracji publicznej, szkołami wyższymi oraz innymi organizacjami krajowymi i zagranicznymi.** Jednym z flagowych projektów KSAP jest Akademia

Zarządzania Instytucjami Publicznymi, prowadzona wspólnie z ośrodkiem dialogu i analiz THINKTANK.

#### •• PROJEKT AZIP

Akademia – zainicjowana w 2012 r. przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Mazowiecki Urząd Wojewódzki – wyznacza nowe kierunki działań administracji publicznej. Ma na celu zwiększenie ich sprawności oraz efektywności. **Założeniem Akademii jest stworzenie platformy do skutecznej wymiany dobrych praktyk i rozwiązań z zakresu zarządzania w sektorze publicznym, wdrożonych dotychczas w jednostkach administracji państwowej, rządowej oraz samorządowej. Na spotkania zapraszani są także przedstawiciele sfery prywatnej.**

Zaangażowanie się w projekt Akademii oparte na umowie partnerskiej umożliwia każdej instytucji sektora publicznego oraz jej pracownikom podzielenie się dotychczasowymi sukcesami we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania. W ramach Akademii prowadzone są warsztaty, baza wiedzy online, a także konkurs na innowacyjne praktyki w zakresie zarządzania wdrożone w polskiej administracji. W konkursie wyłaniany jest zarówno najlepszy menedżer, jak i instytucja, która zdecydowała się je zastosować.

Dotychczasowe spotkania w ramach Akademii wielokrotnie pokazały, że wzajemne uczenie się na podstawie konkretnych przykładów wdrożonych praktyk pozwala nie tylko na docenienie ich twórców, lecz także na budowanie kolejnych innowacyjnych rozwiązań. To ważne, ponieważ w czasach stałej restrukturyzacji, zarówno w życiu gospodarczym, jak

i społecznym, administracja musi wdrażać takie rozwiązania organizacyjne i merytoryczne, które sprawiają, że będzie się ona łatwo przystosowywać do nowych sytuacji. Wynika to z jej służebnej roli wobec obywatela, z konieczności reagowania na jego potrzeby.

Tak jak pracodawcy i eksperci liczą, że system edukacji wyposaży przyszłych pracowników w umiejętności, tak Polacy mają prawo oczekiwać od administracji publicznej, że usługi, z których korzystają, będą wygodne – i będą świadczone przez kompetentnych urzędników z najwyższą starannością. Wierzę, że to oczekiwanie jest możliwe do spełnienia, m.in. dzięki takim projektom jak Akademia Zarządzania Instytucjami Publicznymi. ●

#### •• JAN PASTWA

dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.  
Ukończył prawo na Uniwersytecie Gdańskim i KSAP. Jest członkiem-założycielem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP. Pracował m.in. w Biurze Komisji Krajowej NSZZ „Solidarność”, jako rzecznik prasowy wojewody gdańskiego Macieja Płażyńskiego, dyrektor Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku i kierownik Urzędu Rejonowego w Gdyni. W latach 1997–2006 był szefem Służby Cywilnej, a w latach 2007–2012 ambasadorem RP w Republice Czeskiej.

# W STRONĘ LEPSZEGO E-GOVERNMENT

ZBIGNIEW DERDZIUK

Administrację publiczną nieuchronnie czeka rewolucja cyfrowa. Właśnie dlatego musimy jeszcze więcej inwestować w edukację liderów i pracowników, aby mogli się lepiej odnaleźć w e-rzeczywistości.



Z uznaniem obserwuję, jak rozwija się Akademia Zarządzania Instytucjami Publicznymi. Już drugi rok kilkuset liderów administracji pogłębia wiedzę i dzieli się doświadczeniami w różnych obszarach zarządczych. Wiele dobrych praktyk w zarządzaniu instytucjami publicznymi, do tej pory niezauważonych, ujrzało światło dzienne dzięki Akademii – zarówno na szczeblu administracji centralnej, jak i samorządowej. Jestem rad, że różne środowiska – urzędnicy z instytucji centralnych, wojewódzkich i samorządowych – mogą wymieniać się doświadczeniami i znajdować wspólny język.

Cieszę się też, że gospodarzem tej inicjatywy została Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. Jesteśmy przekonani, że to odpowiednie miejsce do realizacji tego przedsięwzięcia. **Jakie wnioski dla polskiej administracji płyną z warsztatów Akademii?**

## •• WYZWANIE NR 1: INFORMATYZACJA

Na pewno trudnym zadaniem jest tworzenie mechanizmów szeroko rozumianego e-government. Wielkie nadzieje pokładam w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa na lata 2014–2020. To kapitał ponad 10 mld zł, które zostaną wydane na cyfryzację kraju,

a szczególnie na rozwój dostępności i jakości e-usług publicznych. Minister administracji i cyfryzacji oraz minister infrastruktury i rozwoju postanowili, że pieniądze na administrację będą wydawane w taki sposób, aby nie tylko informatyzować, lecz także udoskonalać istniejące usługi publiczne.

**Jednocześnie, myśląc o e-administracji, musimy pamiętać o wielokanaowości, czyli o takim podejściu, zgodnym z którym każdy będzie obsługiwany niezależnie od posiadanych kompetencji cyfrowych.** To istotne, bo naszymi klientami są osoby w różnym wieku. Zatem ważny jest nie tylko internet, lecz także obsługa „w okienku”.

**W procesie informatyzacji konieczne jest również myślenie o interoperacyjności poszczególnych urzędów.** Można ją osiągnąć m.in. poprzez tworzenie *data centers*, dzięki którym raz odebrana od obywatela informacja jest wykorzystywana wielokrotnie, a także – oczywiście w granicach prawa i z poszanowaniem praw obywatelskich – przetwarzana po to, aby jeszcze bardziej ułatwiać obywatelowi kontakt z państwem w myśl koncepcji *big data*.

**Musimy też pamiętać o dobrych mechanizmach tzw. uwierzytelnienia, które są i wygodne, i bezpieczne.** Trudno sobie wyobrazić, abyśmy wymagali od obywateli korzystania z dziesiątek haseł – każdego do innego systemu.

Powinniśmy znaleźć rozwiązanie, które będzie dawało klientom-obywatelom szybki i łatwy dostęp do potrzebnych im usług.

**Innym wyzwaniem, w którym administracja może czerpać wzorce z biznesu, jest wykorzystanie potencjału technologii w tworzeniu centrów usług wspólnych.** Firmy komercyjne od dawna już przenoszą różne usługi (takie jak obsługa klienta) poza swoje centralne siedziby. Dzięki technologiom informatycznym także w instytucjach publicznych możemy dziś korzystać z mechanizmu rozproszonego. Właśnie tak robimy w ZUS, m.in. mamy *call centers* w czterech miastach powiatowych. Dzięki temu korzystamy z potencjału miejscowych pracowników i z dobrych możliwości lokalowych. Jest to idealne rozwiązanie, gdy możliwości budżetowe urzędów są ograniczone.

## •• WYZWANIE NR 2: WYŻSZA KULTURA ORGANIZACYJNA

**Wysoką kulturę organizacyjną administracji można budować – po pierwsze – poprzez przyjmowanie dokumentów strategicznych i wdrażanie zarządzania procesowego oraz – po drugie – poprzez podnoszenie kompetencji pracowników i regularne szkolenia.** Chodzi o to, aby wykorzystywać potencjał, który administracja już ma, tym bardziej że instytucje muszą poprawiać własną efektywność mimo coraz bardziej ograniczonych środków finansowych. Można to robić poprzez rozwój komunikacji wewnętrznej, lepsze podejście menedżerów do motywowania i systemowe zarządzanie kompetencjami pracowników, jak również poprzez rozwój kwalifikacji analitycznych, a także związanych z wykorzystaniem wspomnianych rozwiązań *big data*, co w przyszłości będzie służyć jeszcze lepszemu przewidywaniu potrzeb i oczekiwań obywateli.

## •• WYZWANIE NR 3: BEZPIECZEŃSTWO

Podczas czekającej nas rewolucji informatycznej musimy pamiętać, że dane o obywatelach muszą być bezpieczne. **Można to osiągnąć przy użyciu zaawansowanych rozwiązań**

**typu cyber defence, które będą nas chronić przed przestępczością komputerową oraz tzw. cyberterroryzmem.** Starania Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i rozwiązania przyjęte przez ZUS mają na celu zwiększenie bezpieczeństwa danych obywateli.

Ktoś mógłby zapytać: „Gdzie szukać »sterowników« zmian koniecznych do stawienia czoła powyższym wyzwaniom?”. Tak jak już pisałem w zesłorocznej edycji „Przeglądu”, zmiana nie może być narzucona przymusem prawnym; musi być inspirowana przez liderów administracji. Jednocześnie konieczne jest budowanie innowacyjnych zespołów pracowników, które same będą inspirowały i stosowały nowe rozwiązania. Jednak najlepszym regulatorem działań administracji jest sam klient i jego wysokie oczekiwania. To one będą w przyszłości mobilizować instytucje do działania. Bo przecież nam zależy właśnie na wygodzie i lepszym życiu Polaków. ●

### •• ZBIGNIEW DERDZIUK

prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.  
Były minister-członek Rady Ministrów w pierwszym rządzie Donalda Tuska, sekretarz stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w rządach Jerzego Buzka i Kazimierza Marcinkiewicza. Jest absolwentem Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego. Ma doświadczenie w pracy w administracji, bankowości, konsultingu i mediach. Ukończył Advanced Management Program w IESE Business School. Uczestniczył w licznych szkoleniach z zakresu finansów i zarządzania, m.in. podczas stypendium w Stanach Zjednoczonych.

# „BYĆ ALBO NIE BYĆ” ADMINISTRACJI

JACEK KOZŁOWSKI

Lepsze zarządzanie przez cele, aktywne włączanie obywateli w życie publiczne, e-usługi – to niektóre z wielkich wyzwań, z którymi przyjdzie zmierzyć się administracji publicznej w najbliższych latach.



Cieszę się, że nasza inicjatywa wymiany dobrych praktyk zarządczych, realizowana początkowo przez Mazowiecki Urząd Wojewódzki i Zakład Ubezpieczeń Społecznych, zyskuje tak dużą popularność. Okazało się, że projekt warsztatów zarządczych odpowiadał oczekiwaniom liderów administracji, dlatego postanowiliśmy go zinstytucjonalizować. Przy wsparciu ośrodka THINKTANK i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej przekształciliśmy go w Akademię Zarządzania Instytucjami Publicznymi. Jej działania koncentrują się na zwiększaniu wiedzy liderów i menedżerów administracji na temat rozwiązań odpowiadających na współczesne wyzwania zarządcze w sferze publicznej. **Co bowiem czeka polską administrację?**

## 1. CELOWE DZIAŁANIA

Powtarzam to jak mantrę: dziś wciąż największym zadaniem administracji jest tworzenie systemów zarządzania przez cele. W korporacjach i firmach prywatnych wszystko zazwyczaj funkcjonuje wokół głównego celu, którym jest rozwój przedsiębiorstwa i zysk. Realizacja tego celu jest monitorowana, a firma uczy się, jak eliminować błędy oddalające ją od jego realizacji. **Tymczasem w administracji mamy duży problem z definiowaniem celów,**

**a w dodatku nikt ich realizacji nie koordynuje ani nie egzekwuje.** Przykładowo: różne urzędy wojewódzkie wykonują dziesiątki równorzędnych zadań (np. wydawanie paszportów, decyzje dotyczące geodezji itp.), które przysyłają cel nadrzędny, jakim jest sprawna obsługa obywateli. Oprócz tego istnieje ryzyko, że każda z jednostek będzie realizowała te zadania, które są najważniejsze z jej perspektywy, a nie z perspektywy obywatela czy państwa.

Tymczasem dziś administracja musi działać bardziej efektywnie. Mógłby się do tego przyczynić budżet zadaniowy realizowany przez Ministerstwo Finansów. Jest on jednak, niestety, oparty na systemie wskaźników narzuconych odgórnie m.in. urzędom wojewódzkim. Wskaźniki służą pomiarowi efektywności zaledwie wycinka tego, co moglibyśmy nazwać sprawnie działającą administracją, czyli taką, która dostarcza obywatelom odpowiednich usług, wykonywanych we właściwy sposób. **Żeby tę sytuację zmienić, gospodarzem budżetu zadaniowego nie powinna być instytucja „księgową”, jaką jest Ministerstwo Finansów, ale silny lider w postaci ministra administracji i cyfryzacji, wyposażony w większe kompetencje formalne w zakresie planowania i monitorowania realizacji celów. Bez takiego silnego przywództwa niewiele się w administracji zmieni.**

## 2. OBYWATELE DECYDUJĄ

Na jednych z warsztatów tegorocznej Akademii omawialiśmy dobre praktyki partycypacji publicznej. Dialog z obywatelami to wciąż duże wyzwanie dla administracji, daje jednak realne korzyści. Podam przykład: niedawno w warszawskich Włochach wybrzmiała społeczna inicjatywa patroli obywatelskich, wynikająca z przekonania, że w okolicy robi się niebezpiecznie. Tymczasem policja twierdziła, że według statystyk przestępczość w tej dzielnicy nie wzrosła. Na zorganizowanym przez Mazowiecki Urząd Wojewódzki spotkaniu przedstawiciele policji i mieszkańców okazało się, że wcale nie ma większej liczby włamań czy rozbojów, lecz obywatele są zaniepokojeni małą liczbą patroli policyjnych. Policja tłumaczyła z kolei, że jest zbyt obciążona obowiązkami, by w większym zakresie wysłać na ulice policjantów. Gdyby nie to spotkanie, nie poznalibyśmy prawdziwych przyczyn niepokojów społecznych ani możliwości ich zniwelowania.

**Niestety, proces partycypacji jest często traktowany przez instytucje publiczne po macoszemu. Urzędnicy wykonują tylko niezbędne minimum wymagane ustawą, np. wywieszają w gablocie informację o podjętych decyzjach. To zdecydowanie za mało.** Jak obserwowaliśmy jeszcze kilka lat temu, kierownictwo Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego nie widziało celu w przeprowadzaniu konsultacji społecznych w tych miejscach, których dotyczyły dane decyzje wojewody (budowa drogi itp.). Władze myślały tak: „Po co transportować grupę urzędników pod Radom, płacić za wynajem sali i na miejscu rozmawiać z obywatelami, skoro dialog można przeprowadzić wygodnie – w budynku urzędu w centrum Warszawy?”. Słaby udział mieszkańców w takim spotkaniu nie stanowił problemu, skoro konsultacje formalnie się odbyły. Takie podejście jest krótkowzroczne. **Brak prawdziwych konsultacji może prowadzić do eskalacji żądań protestujących i grozi przegraną w postępowaniach w sądach administracyjnych. Zmiana musi się jednak dokonać nie w procedurach, lecz w mentalności urzędników.**

## 3. E-USŁUGI

Innym ważnym wyzwaniem jest wdrożenie e-usług. Obecnie internet jest absolutnie powszechny, co może ułatwiać kontakty obywateli z urzędem. Kluczem do dobrych e-usług jest informatyzacja procesów wewnątrz instytucji. Przykładowo w urzędzie mamy dziś falę próśb ze strony obywateli Ukrainy o zezwolenie na pobyt. Wszystkie wnioski podlegają opiniowaniu służb bezpieczeństwa takich jak np. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego. Proces ten odbywa się na papierze i trwa relatywnie długo. Jeśli chcemy go przyspieszyć, jedynym rozwiązaniem jest przeniesienie procesu opiniowania w całości do systemu informatycznego, co znacznie oszczędzi czas i będzie wygodniejsze dla urzędników, a zarazem korzystniejsze dla klienta.

Informatyzacja oraz rozwój e-usług są dziś „być albo nie być” administracji. Jednocześnie musimy przygotować tradycyjną ofertę – dla tych obywateli, którzy nie korzystają z nowych technologii. Nie zmienia to jednak faktu, że e-administracja to przyszłość, na którą czeka społeczeństwo. ●

**JACEK KOZŁOWSKI**  
wojewoda mazowiecki od 2007 r. Wcześniej zajmował się m.in. działalnością ekspercką w sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu, Krajowej Radzie Radiofonii i Telewizji oraz Radzie Europy. Był dyrektorem generalnym Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, pracował też jako dyrektor w Banku Pekao SA.  
Ukończył Rutgers Advanced Management Program w Stanach Zjednoczonych.