

Sprawność.



Gdzie szukać dźwigni, która uruchomi zmianę?

Sławomir Wysocki

01-04-2025

O czym chcę (o)powiedzieć

- ❖ O tym co może nam dać spojrzenie na administrację poprzez zasady ESG.
- ❖ Co zrobić by ten ogląd zamienić na działania.
- ❖ O trzech słowach na literę „k”, które pomogą nam te działania zrealizować.



Od wielu lat sięgamy po różne modele zarządzania ...

- *New Public Management*
- *Good Governance*
- *Administracja responsywna*
- *Otwarty rząd*
- *Zarządzanie wielopasmowe*
- *e-administracja*
-
- *Model ESG (Environmental, Social and Governance)*



Zmieniamy, ale efekty mierne ...

*„...pomimo znacznych zmian jakich dokonywano w ciągu ostatnich kilkunastu lat, w administracji publicznej nie udało się w pełni wprowadzić pożądanych nowoczesnych technik zarządzania i systemów informatycznych, nie usprawniono też zasadniczo zarządzania finansami publicznymi ” **

** wrzesień 2007, Strategia Rozwoju Kraju, 2007-2015, str. 17*

ba... od lat wiemy co nas boli ..

Polskie instytucje publiczne, a zwłaszcza administracja, pozbawione są dynamizmu, kreatywności i zdolności reformowania się. Brakuje im mechanizmów, które motywują pracowników do zwiększania efektywności i do rozwiązań umożliwiających poszczególnym jednostkom rozliczanie zadaniowe.

*Dylemat, przed którym stoi polska administracja, to albo poddanie się rosnącej biurokratycznej inercji, okazjonalnie ograniczanej spontanicznymi działaniami naprawczymi, albo **dokonanie systemowej diagnozy i podjęcia reformy mechanizmów jej funkcjonowania.** **

*

czerwiec 2009, Polska 2030. Wyzwania rozwojowe, str. 299

ESG/Ład korporacyjny,

Ład organizacyjny,

a może ...

ŁAD czyli kultura organizacyjna

- ❑ Gdy używamy terminu „ład korporacyjny/organizacyjny” w istocie – intuicyjnie – nasza uwaga jest kierowana na słowo **ŁAD**.
- ❑ Tym samym zasadnym jest przyjrzenie się (poddanie analizie) czy zestaw narzędzi, metod, etc., których używamy do zarządzania organizacją tworzy nam **ŁAD**.
- ❑ To przyglądanie, ta analiza winna mieć jedno naczelne kryterium:

czy to co mamy daje nam

WARTOŚĆ DODANĄ w naszych PROCESACH ZARZĄDZANIA

oraz czy te procesy:

- a) realizują nasze cele;
- b) czy one (te cele) są społecznie użyteczne, środowiskowo korzystne;
- c) czy umiemy opowiedzieć o tym co robimy (w urzędach, instytucjach publicznych) językiem KORZYŚCI dla obywatela, mieszkańca,

ŁAD czyli kultura organizacyjna

- ❑ Tym samym czy nasze działania tworzą ŁAD (planuję – wykonuję – jest korzyść dla odbiorcy – udoskonalam/poprawiam).
- ❑ Czy i jak określamy standardy realizacji tego co wykonujemy (zadań jakie ma urząd, biuro, departament, ...).

STANDARDY rozumiane jako:

- odpowiedź na oczekiwania społeczne w tym zakresie.
- poziom realizacji, który pozwala nam mierzyć zarówno sprawność samych procesów jak i rezultaty/efekty czyli efektywność.
- wizja, zestaw wartości, etc. będące motywatorem dla osób tworzących daną instytucję (*„chce to robić, bo jak to będzie zrobione będę dumny/dumna, że daje innym korzyść ze swojej pracy”*)

**Krótki bilans tego co mamy
czyli rzecz o konsekwencji**

Czy jesteśmy efektywni w wykorzystaniu tego czym dysponujemy czyli o „łazience Solskich”

Tylko kilka podstawowych, powszechnych narzędzi, metod, systemów, itp.:

- Kontrola zarządcza
- Budżet zadaniowy
- Audyt wewnętrzny
- Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w SC
-
-

Do tego pakietu dokładaliśmy i dokładamy sporo nowych elementów.

- Zarządzanie procesowe
- Zarządzanie przez cele
- Zarządzanie projektami
- Narzędzia work-life balance
- Prosty język
-
-

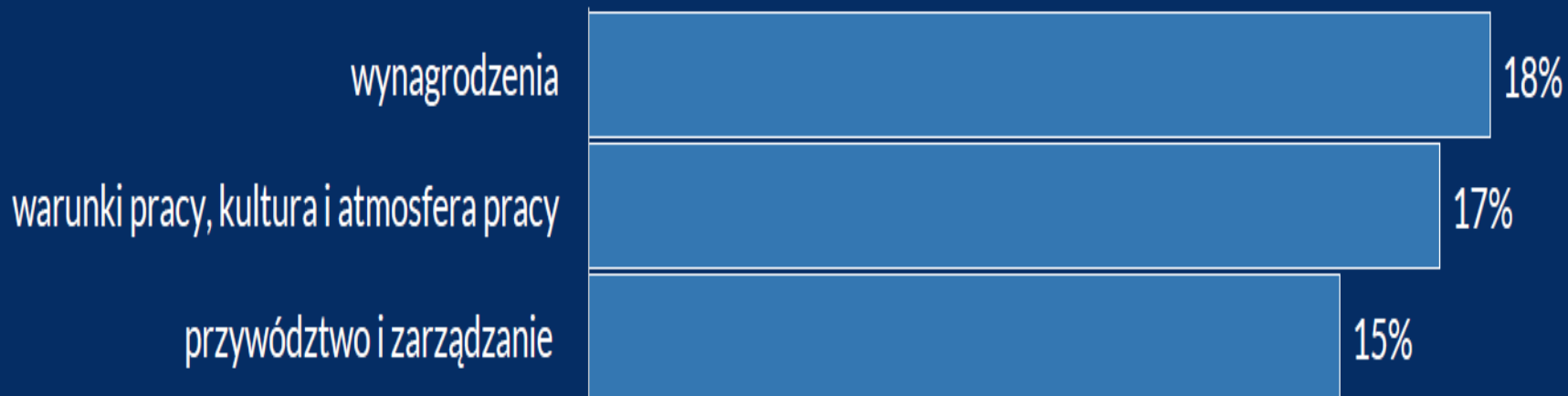
Co wiemy

Pytanie 6. Co proponujesz zmienić, aby służba cywilna lepiej działała na rzecz obywateli i obywateli?



Szef
Służby Cywilnej

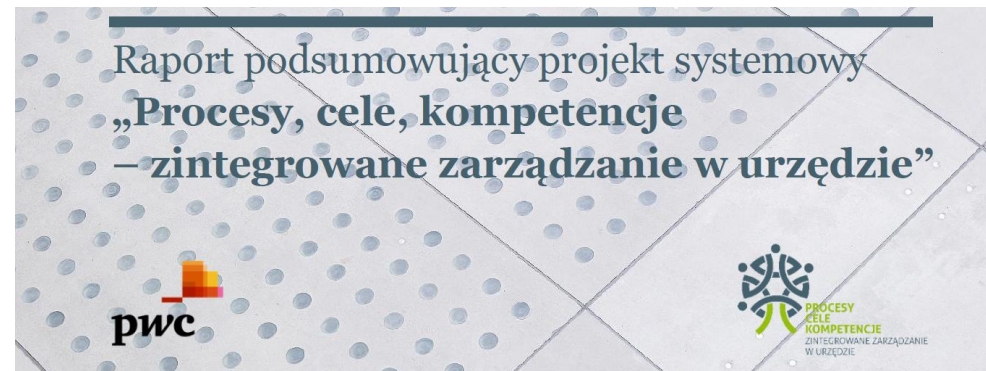
Otrzymaliśmy blisko 16,5 tys. propozycji



Chrońmy (bardziej) i dbajmy o oazy DOBRYCH PRAKTYK

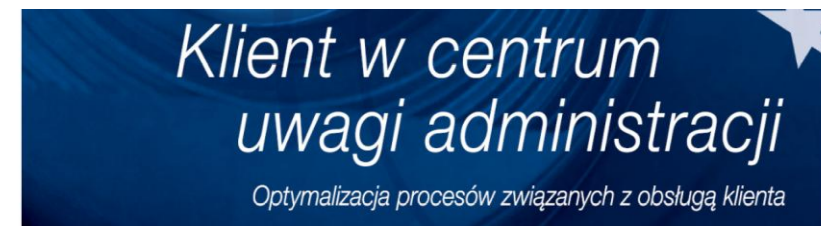
już nie ma ... a szkoda:

- Pulpit menedżerski Szefa Służby Celnej
- System zarządzania przez cele / Kultura Przejrzystości i Skrzętności Kosztów - Mazowiecki Urząd Wojewódzki
- Zintegrowanie (ujęte w Regulaminie organizacyjnym) zastosowanie podejścia procesowego w d. Ministerstwie Gospodarki (2006-2014)



Dobre praktyki z zakresu zarządzania urzędem

Podsumowanie konkursu dla zespołów projektowych z ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich realizujących działania w ramach Projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”



MAPA DROGOWA

Optymalizacja procesów obsługi klienta w urzędzie (krok po kroku)

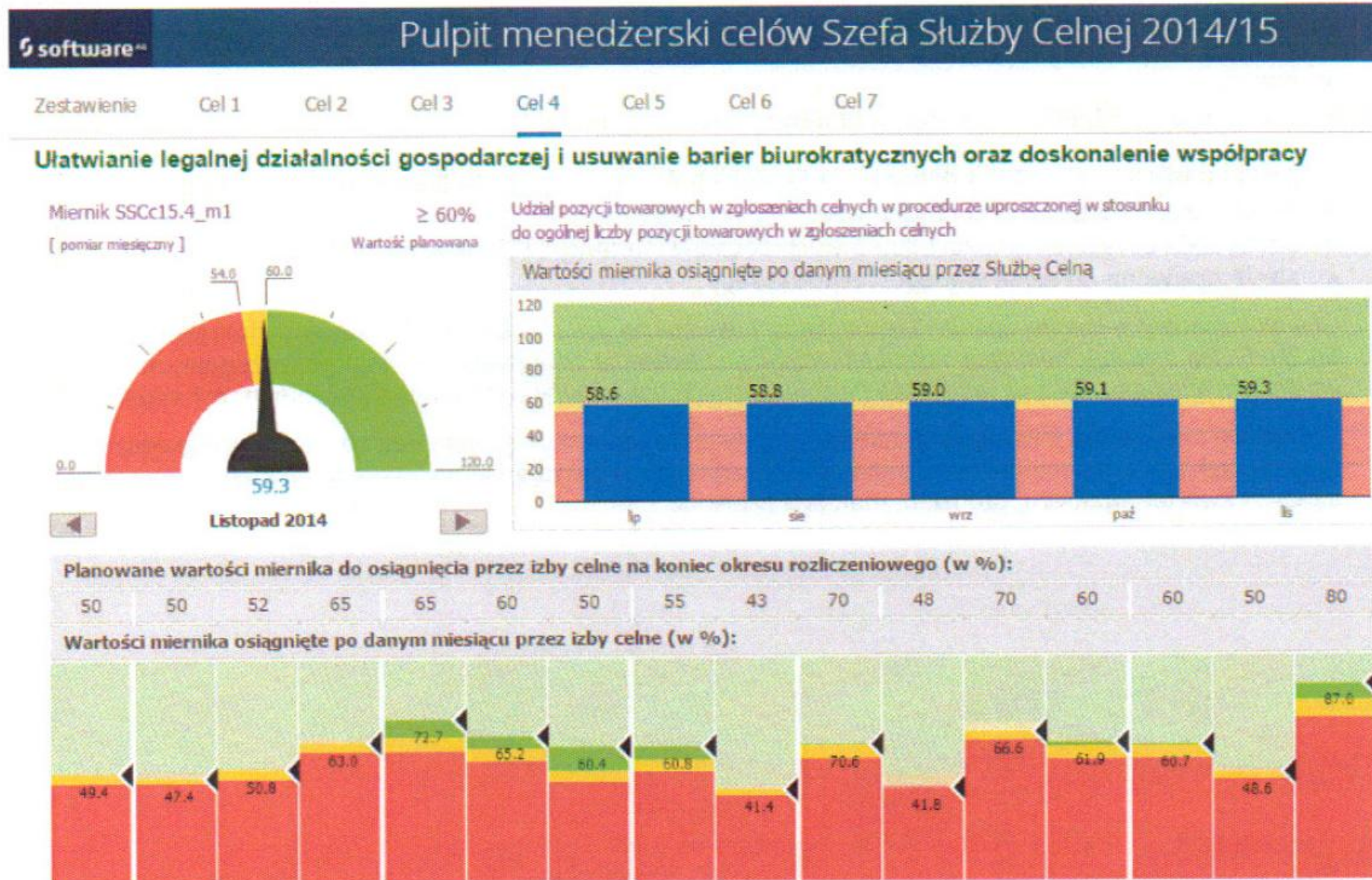
Dagmir Długosz

Minipodręcznik maxipraktyk

Dobre praktyki zarządzania instytucją
w administracji publicznej



Dla każdego celu Szefa SC opracowana jest odrębna zakładka prezentująca szczegółowe informacje dotyczące sposobu jego pomiaru oraz osiągniętej wartości miernika. Na zakładce celu znajduje się blok informacyjny dla każdego miernika celu o podobnym, opisanym poniżej układzie.



O KORZYŚCIACH (co prezentujemy na zewnątrz)

Pasażera naprawdę nie interesuje, że jedzie linią kolejową zmodernizowaną za 2,5 mld zł i że prędkość maksymalna to 200 albo 320 km/h - mówi money.pl Karol Trammer, ekspert ds. transportu kolejowego. - Jego interesuje, z jaką częstotliwością będą jeździć pociągi, które dowiozą go do pracy czy na uczelnię - dodaje.

Fragment artykułu z portalu money.pl z 22.02.2025 r.

Podpisane w 2023 r. umowy na dofinansowanie ze środków własnych Narodowego Funduszu i planowane do osiągnięcia w ramach tych umów efekty rzeczowe i ekologiczne mają następujące przełożenie na realizację wybranych celów liczbowych Strategii Działania Narodowego Funduszu na lata 2021-2024:

- zwiększenie produkcji energii cieplnej i elektrycznej, cel: 710 tys. MWh/rok, wykonanie w 2023 r.: 1.513 tys. MWh/rok (213% celu);
- zmniejszenie zapotrzebowania na energię ciepłą i elektryczną, cel: 3.518 tys. MWh/rok, wykonanie w 2023 r.: 2.220 tys. MWh/rok (63% celu);
- ilość ograniczonej lub unikniętej emisji dwutlenku węgla, cel: 2.473 tys. Mg/rok, wykonanie w 2023 r.: 2.269 tys. Mg/rok (92% celu);

O czym informujemy w raportach, sprawozdaniach

W wyniku prowadzonych działań kontrolnych, w 2023 roku inspektorzy WIORiN skontrolowali w skali całego kraju około: 43 tys. ha upraw różnych roślin, 400 tys. ton oraz 325 mln sztuk różnego rodzaju roślin i materiałów roślinnych, a także ponad 1,3 mln m³ drewna i podłoża do uprawy roślin.

W ramach Programu SMP w 2023 r. pracownicy Inspekcji przeprowadzili 19 508 ocen wizualnych roślin pod kątem 62 agrofagów, pobrali 8 187 prób roślin i wykonali 13 575 badań laboratoryjnych oraz ocenili 852 pułapki dla 11 agrofagów (*Agrilus planipennis*, *Anoplophora*

łącznie w 2023 r., w ramach środków własnych i europejskich, podpisano 91.535 umów, realizujących przedsięwzięcia o wartości całkowitej sięgającej 21.514,9 mln zł, przy kwocie udzielonego dofinansowania 15.837,2 mln zł, w tym „Mój Prąd” 72.239 nowych umów dotyczących dofinansowania na kwotę 570,3 mln zł, „Moje ciepło” 14.457 umów na dofinansowanie w kwocie 122,1 mln zł oraz „Mój elektryk” 2.413 umów na kwotę 61,1 mln zł.

Można – poprzez niewielką zmianę – inaczej

3. Działalność Inspekcji Weterynaryjnej

Każdy obszar opisany wg schematu:

Cel: ...

Zadania zrealizowane w obszarze: bardzo skrótowo z odsyłaniem do zestawień w załącznikach lub innych częściach raportu/sprawozdania

Rezultaty: czyli co stwierdzono, uzyskano, itp./

Wnioski: tzw. analityka czyli jak te dane (rezultaty) wyglądają na tle danych z lat ubiegłych, co widać z powyższego obrazu i o czym to świadczy.

Dla INSPIRACJI i ku pokrzepieniu serc i umysłów 😊

System Monitorowania Usług Publicznych

PO CO POWSTAŁ:

Celem jest dostarczanie jednostkom samorządu terytorialnego, przedsiębiorcom oraz społeczeństwu informacji niezbędnych do kompleksowej oceny usług świadczonych na poziomie lokalnym.

CO ZAWIERA

(w pełnej wersji system działa od grudnia 2021)

- **Wskaźniki w czterech wymiarach (ilość, jakość, dostępność, efektywność finansowa).**
- **9 obszarów usług / OBECNIE prezentowanych jest pakiet 64 usług w tych obszarach /**
- Dodatkowo jest zestaw wskaźników opisujący sytuację finansową JST (gmin i powiatów).
- Proces wypełniania systemu - charakter dynamiczny oraz rozwojowy.



System Monitorowania
Usług Publicznych

<https://smup.gov.pl/>



ZWIĄZEK
MIAST
POLSKICH



System Monitorowania
Usług Publicznych

<https://smup.miasta.pl/>

System Monitorowania Usług Publicznych

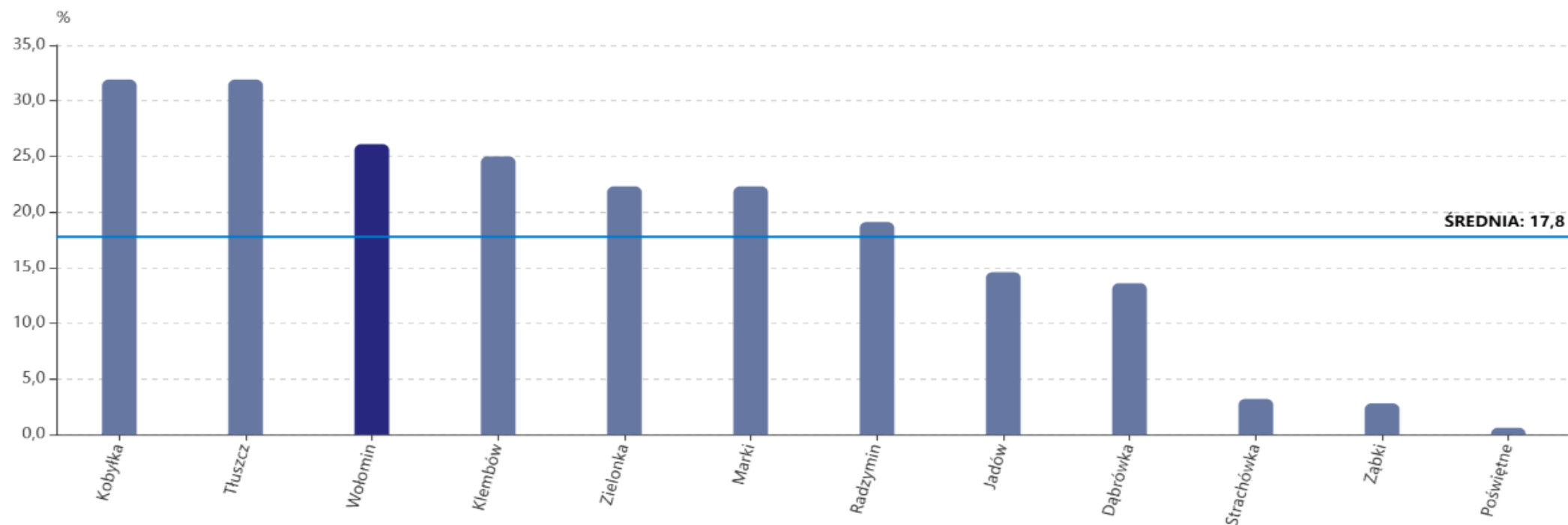
Porównanie z innymi gminami



Wskaźnik: Odpady biodegradowalne zebrane selektywnie w relacji do ogółu odpadów

Usługa: Gospodarowanie odpadami komunalnymi

Rok: 2023



SMUP - kluczowe czynniki sukcesu

- ☛ zdefiniowanie zadań (usług) z punktu widzenia produktu i rezultatu dla użytkownika/odbiorcy/klienta.
- ☛ za tym poszło zdefiniowanie wskaźników, które (w zdecydowanej większości 😊) obrazują stan istotny dla użytkownika/realizatora usługi.
- ☛ zmiana podejścia w Ministerstwie Finansów – możemy bez „karcenia” 😊 - używać terminu ‚koszt usługi’ – a nie wydatki na zadania.

System Monitorowania Usług Publicznych

**NAJBARDZIEJ ISTOTNA ZMIANA
I WARTOŚĆ na przyszłość**

Od listopada 2023 r. w systemie
prezentowane koszty jednostkowe
usług w obszarze edukacji.



<https://new.stat.gov.pl/publikacje/zeszyt-metodologiczny-koszt-calkowity-uslug-publicznych-swiadczone-przez-jednostki>

WSKAZÓWKI I WNIOSKI



WSKAZÓWKI I WNIOSKI

A. Świat wokół się zmienia i my się zmieniamy, ale podstawą wszelkiej aktywności są PROCESY

- Zaczynamy wszelkie zmiany od tego by znać jakimi procesami zarządzamy.
- Teraz TYLKO nam się WYDAJE, że wiemy czym zarządzamy.

B. Skoro możemy np. w obszarze ochrony zdrowia wskazać i wycenić jakie procedury finansuje NFZ to możemy też w innych obszarach. **Mamy od lat funkcjonujący system oceny efektywności urzędów pracy.** To oczywiście struktury podległe odpowiednio samorządom województwa i powiatu. Ale mamy system, wzorce, rozwiązania prawne, etc.

C. Bądźmy jak Podlaski Urząd Wojewódzki ☺

Można było swego czasu – korzystając z wzorcowego rozwiązania – wdrożyć w wielu urzędach administracji rządowej system elektronicznego obiegu dokumentów opracowany przez Podlaski Urząd Wojewódzki.

Tak można „zmultiplikować” też kilka innych podejść, rozwiązań, etc.

Bądźmy architektami inteligentnej ewolucji
łącząc sprawdzone wartości z nowoczesnym podejściem

Dziękuję za uwagę

Sławomir Wysocki

swysocki@qbase.pl

