

2018



FORUM ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

Nowe podejście do ochrony danych

Ochrona wizerunku urzędnika

Zamówienia publiczne

Różne pokolenia w pracy

Menedżer innowacyjnych praktyk



Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej
Lecha Kaczyńskiego



WOJEWODA MAZOWIECKI



NARODOWY
INSTYTUT
SAMORZĄDU
TERYTORIALNEGO



ZAKŁAD
UBEZPIECZEŃ
SPOŁECZNYCH



Cel

Celem projektu jest wspieranie efektywnego zarządzania jednostkami sektora publicznego w Polsce, m.in. poprzez:

- zidentyfikowanie innowacyjnych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej,
- dzielenie się doświadczeniami i wnioskami z realizowanych badań naukowych,
- stworzenie platformy do wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu i funkcjonowaniu jednostek administracji publicznej.



Adresat

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



Formy realizacji

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



Konkurs

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



Partnerzy FZP

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

ZAPRASZAMY do UDZIAŁU
Więcej informacji na stronie: fzp.ksap.gov.pl

Spis treści

Wojciech Federczyk (KSAP)

Wspieramy zarządzanie instytucjami publicznymi w Polsce s. 3

Zdzisław Szipera (MUW)

Wykwalifikowana kadra to gwarancja dobrej obsługi klienta s. 4

Iwona Wieczorek (NIST)

W kierunku kształcenia kadr administracji samorządowej s. 5

Gertruda Uścińska (ZUS)

Stawiamy na jakość obsługi s. 7

Tematyka Forum 2018 s. 8

Ochrona danych osobowych – nowe podejście s. 9

Czy wizerunek urzędnika można chronić? s. 12

Zamówienia publiczne elektroniczne, nie papierowe s. 15

Różne pokolenia na rynku pracy s. 18

Renata Dąbrowska-Giedrojć (MF)

Co zyskujemy dzięki różnorodności pokoleniowej? s. 20

Menedżer Innowacyjnych Praktyk 2018, konkurs s. 23

Wydarzenia FZP – podsumowanie s. 27



WSPIERAMY ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI PUBLICZNYMI W POLSCE

Misją KSAP jest przygotowanie do służby publicznej menedżerów administracji tak, aby byli w stanie stawiać czoła wyzwaniom, które niesie współczesny, szybko zmieniający się świat.

Jedną z ważnych inicjatyw realizowanych przez KSAP jest Forum Zarządzania Publicznego. Forum zainicjowane wspólnie z Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych i Narodowym Instytutem Samorządu Terytorialnego to przestrzeń, w której dzielimy się doświadczeniami, promujemy dobre praktyki oraz wspieramy profesjonalnych menedżerów w sektorze publicznym. Umieszczenie Forum w rządowej Szkole Administracji jest jego szczególnym atutem.

Kształcimy liderów polskiej administracji

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego kształci i przygotowuje do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz kadry wyższych urzędników administracji RP. Od blisko trzech dekad realizujemy unikatowy, interdyscyplinarny aplikacyjny program kształcenia stacjonarnego. Oferujemy instytucjom publicznym wszechstronny zestaw krótkoterminowych szkoleń zarówno otwartych, jak i dedykowanych. Rozwijamy naszą ofertę programów kształcenia wspierających menedżerów instytucji publicznych, między innymi poprzez projekty:

- ARGO Top Public Executive – zagraniczne programy kształcenia dla kadry zarządzającej,
- Akademia Zarządzania w Administracji Publicznej (I Stopień – Zarządzanie Operacyjne),
- Synergia – Sieć współpracy i wymiany doświadczeń urzędników wysokiego szczebla z Europy Środkowej i Wschodniej.

Nowy model zarządzania

Forum Zarządzania Publicznego jest unikalną przestrzenią upowszechniania nowoczesnych trendów i rozwiązań w zarządzaniu publicznym. Zachęcamy do zmiany nastawienia i otwarcia się przedstawicieli administracji na nowe idee i rozwiązania służące budowie przedsiębiorczego państwa.

W 2019 r. chcemy kontynuować dyskusję na temat modernizacji administracji i jednocześnie zaangażować się w proces wypracowania nowego modelu zarządzania instytucjami publicznymi, zakorzenionego w polskiej tradycji kulturowej i adekwatnego do wyzwań XXI wieku. Tym samym przyczynić się do dyskusji o holistycznym podejściu do zarządzania projektami w administracji publicznej. Jestem przekonany, że doświadczenia wynikające z Forum wpłyną na modernizację oraz unowocześnienie administracji, a w konsekwencji przełożą się na lepsze realizowanie zadań państwa

Projekty 2018

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie kolejnego już roku działalności Forum Zarządzania Publicznego i przybliży najważniejsze kwestie poruszane w 2018 roku w trakcie prezentacji, paneli dyskusyjnych i sesji warsztatowych. W kolejnych latach zamierzamy poszerzać i kontynuować rozpoczętą dyskusję, dlatego zachęcam do aktywnego udziału w organizowanych sesjach, seminariach i konferencjach oraz w konkursie na najlepsze praktyki i najlepszego menedżera w polskiej administracji publicznej.

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



Dr Wojciech Federczyk

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

WYKWALIFIKOWANA KADRA TO GWARANCJA DOBREJ OBSŁUGI KILENTA

Dobrze wykwalifikowana i doświadczona kadra, wspierana przez wypracowane procedury i nowoczesne technologie zapewnia obsługę klienta na profesjonalnym poziomie.

Jednym z priorytetów Wojewody realizowanych w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim od 2015 roku jest systematyczne dopasowanie się do wymagań dynamicznego rynku pracy i przyciąganie wysoko wykwalifikowanych kadr. To szeroko zakrojone działania, które obejmują stworzenie jak najlepszych warunków pracy i szans rozwoju m.in. organizowanie szkoleń dla pracowników, podnoszenie kwalifikacji, inwestycje w miejsca obsługi interesanta.

Mazowiecki Urząd Wojewódzki zatrudnia około 1 400 pracowników. Cecha charakterystyczna to duże spektrum realizowanych zadań. Osoby zainteresowane podjęciem pracy w urzędzie wojewódzkim mogą zdobywać doświadczenie zawodowe w bardzo zróżnicowanych obszarach m.in.: Wydziale Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego, Biurze Rozwoju i Inwestycji, Wydziale Nadzoru Prawnego, Biurze Obsługi Urzędu czy Biurze Kadr i Obsługi Prawnej.

Stawiamy na otwartość

Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie jako pracodawca, w 2018 roku zorganizował i przeprowadził I edycję programu „Staż u Wojewody”. Celem jego organizacji był rozwój kompetencji społecznych i zdobycie wiedzy w obszarze administracji publicznej dla osób rozpoczynających aktywność zawodową na rynku pracy i nawiązanie pozytywnych relacji z absolwentami. Program w jego I edycji był skierowany do pełnoletnich absolwentów szkół średnich oraz studentów różnych uczelni, którzy nie ukończyli 24 lat i posiadają polskie obywatelstwo. Przy współudziale pracowników urzędu stażyści mogli rozwijać własne kompetencje społeczne, takie jak: skuteczna komunikacja, współpraca w zespole, or-

ganizacja pracy własnej, obsługa klienta, czy zastosowanie przepisów prawa w praktyce. Dbalność o absolwentów przyczynia się do pozyskiwania młodych talentów w prowadzonych procesach rekrutacyjnych. Po odbyciu stażu 4 osoby zostały zatrudnione. Staż płatny odbywał się w kilku komórkach organizacyjnych urzędu, tj.: Biurze Kadr i Obsługi Prawnej, Biurze Rozwoju i Inwestycji, Wydziale Infrastruktury, Wydziale Polityki Społecznej, Wydziale Spraw Cudzoziemców, Wydziale Skarbu Państwa i Nieruchomości. W ramach tej edycji staż ukończyły 83 osoby. Planujemy kontynuować ten program, ponieważ jest on dobrą formą budowania pomostu między bardziej doświadczoną kadrą a absolwentami.

Ponadto współpracujemy z urzędami pracy, uczelniami wyższymi, fundacjami, ośrodkami pomocy społecznej lub bezpośrednio z osobami zainteresowanymi budowaniem ścieżki rozwoju zawodowego w administracji publicznej. Efektem współpracy z podmiotami w 2018 roku było zorganizowanie staży: z urzędu pracy dla 30 osób, finansowanych z projektów unijnych przez uczelnie dla 15 osób, dla 2 osób z niepełnosprawnością oraz dla 6 osób w ramach projektu przeciwdziałającemu wykluczeniu społecznemu.

Promocja zatrudnienia

Z punktu widzenia prowadzonych w urzędzie procesów rekrutacji istotnym elementem było proaktywne poszukiwanie pracowników. Rozwiązaniem, które umożliwiło dotarcie do szerszego grona zainteresowanych osób jest uczestnictwo w targach pracy.

W 2018 roku kilkakrotnie promowaliśmy zatrudnienie w urzędzie na targach pracy: w Wyższej Szkole Ekologii i Zarządzania, Społecznej Akademii Nauk, w Targach Pracy i Przedsiębiorczości, Warszawskich Zachodnich Targach Pracy w Ożarowie Mazowieckim. W sumie w powyższych wydarzeniach promujących pracodawców wzięło udział prawie 3,5 tys. osób poszukujących pracy.



Zdzisław Szipiera

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

W KIERUNKU KSZTAŁCENIA KADR ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Zdolność pozyskiwania kompetentnych pracowników to wyzwanie nie tylko dla jednostek samorządu terytorialnego.

Zgadzam się ze stwierdzeniem Petera Drukera, że „*nadchodzący czas, to czas umysłowego pracownika, który oprócz formalnego wykształcenia posiada umiejętność praktycznego stosowania wiedzy oraz nawyk nieustannego uczenia się*”. Zatem warto inwestować w proces doskonalenia i rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych pracowników. Kształcenie personelu jest niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy, ponadto stwarza możliwości rozwoju i awansu. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu niezwykle ważne jest pozyskiwanie nowej wiedzy. Niezbędna staje się fachowa i sprawnie działająca administracja samorządowa zorientowana na skuteczne zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej. Także narastająca dynamika zmian w prawie powoduje, że przed samorządem terytorialnym stoi bardzo wiele zadań skutkujących potrzebą kompleksowego wsparcia pracowników. Wyzwaniem przy podnoszeniu efektywności działania polskiej administracji samorządowej jest zatem pozyskanie wiedzy oraz jej implementacja w praktyce.

Misja i działalność NIST

Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego realizując działania na rzecz harmonijnego rozwoju jednostek samorządu terytorialnego i podnoszenia standardów jego działania przyczynia się do wzrostu kompetencji kadr samorządowych, co w perspektywie podnosi standard obsługi w urzędzie.

W 2018 roku wsparcie Instytutu otrzymało 20 526 osób z 2035 jednostek samorządu terytorialnego, co stanowiło 73% ogólnej liczby jednostek samorządu terytorialnego (jst). NIST prowadząc działalność szkoleniową i edukacyjną, proponuje tematykę szkoleń odpowiadającą potrzebom samorządu. O tym, iż realizowane treści odpowiadają realnym potrzebom świadczą przede wszystkim liczby. W latach 2016 – 2018 z bezpłatnych szkoleń oferowanych przez NIST skorzystało blisko 15 950 osób. Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, w celu zapewnienia najwyższej jakości merytorycznej i organizacyjnej oferowanego wsparcia, na bieżąco prowadzi ewaluację zrealizowanych działań. Z ankiety wypełnianej każdorazowo przez uczest-

ników wynika, iż 95% z nich ocenia szkolenia NIST bardzo dobrze i dobrze.

Instytut będąc jednostką utworzoną we wrześniu 2015 roku zrealizował w latach 2016 – 2018 łącznie 216 szkoleń o zróżnicowanej tematyce w tym: *Dostęp do informacji publicznej w jednostkach samorządu terytorialnego, Kodeks Postępowania Administracyjnego po nowelizacji, Nowe zasady przetwarzania danych osobowych w jst w związku z wejściem w życie RODO, Podatek VAT w jednostkach samorządu terytorialnego, Praktyczne aspekty tworzenia Centrów Usług Wspólnych.*

Bezpłatna platforma szkoleniowa

W pierwszym kwartale 2018 roku uruchomiona została bezpłatna platforma szkoleniowa stanowiąca uzupełnienie dotychczasowej oferty szkoleń stacjonarnych, dedykowanych pracownikom administracji samorządowej, dostępna pod adresem <https://e-szkolenia.nist.gov.pl/>. Ten rodzaj kształcenia ułatwia dotarcie do bardzo szerokiej grupy urzędników, pozwalając na zdalną edukację, dostosowaną do indywidualnego tempa pracy oraz na zaplanowanie realizacji kursu tak, aby współgrał on z innymi obowiązkami zawodowymi. Odpowiedzią na istniejące oczekiwania było także uruchomienie e-służby przygotowawczej dla nowo zatrudnionych pracowników samorządowych. Na platformie zamieszczonych zostało 10 kursów. Dotychczas z kształcenia e-learningowego skorzystało 16 659 pracowników jst. Liczba odsłon stron internetowych NIST w 2018 roku wyniosła ponad 4 mln.

W obszarze zainteresowań NIST mieści się również tematyka zarządzania zasobami ludzkimi, w tym opracowania: *Nawiązanie stosunku pracy z pracownikiem samorządowym, Wyzwania dla zatrudniania pracowników samorządowych, Motywowanie pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, jak również raport z badania *Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*.

Współpraca w ramach FZP

NIST każdorazowo angażuje się w wydarzenia realizowane w ramach Forum Zarządzania Publicznego służące zidentyfikowaniu innowacyjnych trendów w funkcjonowaniu administracji publicznej w Polsce i za granicą. Podczas konferencji „Nowe podejście do ochrony danych – wpływ RODO na przetwarzanie danych przez instytucje publiczne” przedstawiciele Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych omówili

nowe podejście do ochrony danych i jego konsekwencje dla administracji. W panelu dyskusyjnym „Jak zarządzać danymi osobowymi w instytucjach publicznych?” wziął udział pracownik NIST – dr Marcin Adamczyk. Szczególną uwagą i zainteresowaniem cieszyły się także warsztaty „Różne pokolenia w pracy. Jak się porozumiewać i współpracować?”, w trakcie których zaprezentowane zostały dobre praktyki w zarządzaniu różnorodnością pokoleniową oraz doświadczenia w zarządzaniu talentami w urzędzie. Po raz kolejny NIST uczestniczył w pracach kapituły konkursu „Menedżer innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych”. Wydarzenie, poprzez promowanie liderów zmian w instytucjach publicznych, przyczynia się do usprawnienia funkcjonowania urzędów, wpisując się tym samym w działania NIST służące podniesieniu kompetencji kadr w samorządzie.

Serdecznie zapraszam do korzystania z wieloaspektowego wsparcia oferowanego przez Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. Wszystkie informacje dostępne są na stronie internetowej NIST
<https://www.nist.gov.pl/>



Dr Iwona Wieczorek

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

STAWIAMY NA JAKOŚĆ OBSŁUGI

Dzielenie się dobrymi praktykami w administracji publicznej stało się... dobrą praktyką. Forum Zarządzania Publicznego organizowane przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego, Wojewodę Mazowieckiego, Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych to już marka, rozpoznawalna i ceniona forma dyskusji.

Prezentowane tu idee, koncepcje, rozwiązania i refleksje wpisują się w proces transformacji polskiej administracji i są odpowiedzią na zmieniający się świat. Wysoki poziom usług publicznych świadczy o dojrzałości państwa i społeczeństwa obywatelskiego, a niezwykle dynamiczny postęp technologiczny stwarza zupełnie nowe możliwości dla relacji obywatel – urząd.

Cieszę się, że podejmowane w minionym roku na Forum tematy wpisały się w realizowane w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych projekty systemowego podnoszenia jakości obsługi obywateli. Mam tu na myśli zarówno projekt e-Składki, jak i elektronicznych zwolnień lekarskich (e-ZLA). Pierwszy z wymienionych to nic innego, jak zaawansowany organizacyjnie i technologicznie integrator płatności składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. Uproszczeniu płatności towarzyszy usprawnienie procedur rozliczania zaległości. Sprzyja to niezbędnej w obrocie gospodarczym transparentności zobowiązań publiczno-prawnych i wpływa na bardzo dobrą kondycję Funduszu Ubezpieczeń Społecznych.

Z kolei elektroniczne zwolnienia lekarskie to przykład na to, jak technologia, myśl zarządcza i współpraca kilku instytucji oraz wpływowych środowisk (lekarzy oraz pracodawców) może doprowadzić do wdrożenia nowoczesnego narzędzia usług publicznych.

Przyszłością administracji publicznej jest bez wątpienia tworzenie wysoce zintegrowanych usług publicznych. Niezbędne do tego jest precyzyjne rozpoznanie potrzeb, uwzględniające dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze czy wręcz kulturowe (mam na myśli takie zjawiska, wybrane spośród innych, jak: migracje ludności, przeobrażenia na mapie najbardziej innowacyjnych, a więc i najwięcej obiecujących biznesów, współczesne style życia, skłaniające do częstych zmian miejsca zamieszkania i form zatrudnienia lub prowadzenia działalności gospodarczej). Po drugie, potrzebne jest mądre zarządzanie ryzykami, szczególnie tymi dotyczącymi sprawiedliwego dostępu do usług publicznych oraz wynikającymi z zagrożeń dla środowiska naturalnego (przy czym administracja publiczna musi zarówno generować usługi ułatwiające przeciwdziałanie ryzykom ekologicznym, jak i minimalizować własny negatywny wpływ na środowisko naturalne). Po trzecie, niezbędne jest wypracowanie modelu współdziałania między podmiotami administracji, który umożliwi sprawną realizację zintegrowanych usług publicznych, a jednocześnie nie doprowadzi do nadmiernego scentralizowania tychże usług, grożącego stworzeniem niedającego się efektywnie zarządzać biurokratycznego kolosa.

Cieszę się, że moi koledzy i koleżanki z ZUS mieli okazję podzielić się wiedzą i doświadczeniami podczas kolejnych spotkań uczestników Forum Zarządzania Publicznego. Życzę Państwu, by następne edycje Forum były równie owocne, jak poprzednie – z pożytkiem dla funkcjonowania naszych instytucji, a w efekcie dla społeczeństwa i państwa polskiego.



Gertruda Uścińska

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

TEMATYKA FORUM 2018



*Sesja „Nowe podejście do ochrony danych. Wpływ RODO na przetwarzanie danych przez instytucje publiczne”,
5 kwietnia 2018*

Wyzwania polskiej administracji – doświadczenia i dyskusja

W zorganizowanych w 2018 roku, w ramach Forum Zarządzania Publicznego, czterech sesjach warsztatowych i konferencji podsumowującej konkurs Forum Zarządzania Publicznego na menedżerów innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych wzięło udział liczne grono przedstawicieli sektora publicznego oraz ekspertów.

Tematami spotkań były:

- ochrona danych osobowych w świetle RODO,
- ochrona wizerunku urzędnika,
- zamówienia publiczne,
- zarządzanie różnorodnością pokoleniową.

Swoje doświadczenia i dobre praktyki zaprezentowali przedstawiciele m.in: Generalnego Inspektora Danych Osobowych, Ministerstwa Finansów, Urzędu Zamówień Publicznych, Urzędu do Spraw Cudzoziemców oraz Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W konkursie na menedżerów innowacyjnych praktyk w instytucjach publicznych wyłoniono laureata, którym został Zbigniew Cholewa, naczelnik Drugiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze.

Gratulujemy i zapraszamy do lektury!

OCHRONA DANYCH OSOBOWYCH - NOWE PODEJŚCIE

Wejściu w życie przepisów ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych towarzyszyło ogromne zainteresowanie mediów i społeczeństwa. Słowo „RODO” weszło wręcz do języka potocznego. To dowodzi, jak ważne w czasach cyfryzacji jest przetwarzanie danych osobowych. Ale co ta zmiana oznacza dla administracji publicznej?

25 maja 2018 roku we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej weszły w życie przepisy rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 45/46 WE. Jeszcze zanim ta zmiana się dokonała, w całej Europie rozgorzały dyskusje, jak w praktyce stosować nowe regulacje.

Całkiem nowy system

Wprowadzane zmiany były rzeczywiście znaczące. Nowością było już to, że prawa i obowiązki osób i administratorów wynikają bezpośrednio z przepisów unijnego, ogólnego rozporządzenia o ochronie danych. Opieranie się wyłącznie na przepisach krajowych, tak jak to działo się przez poprzednie 20 lat, stało się niewystarczające. Niezależnie od zmian w prawie wspólnotowym, polskie regulacje również zostały znacząco zmodyfikowane. Ustawą z 10 maja 2018 roku, w miejsce dotychczasowego GIODO, powołano nową instytucję – Prezesa i Urząd Ochrony Danych Osobowych. Do historii odszedł system, który bardzo szczegółowo określał liczne procedury i obowiązki związane z ochroną danych osobowych. W jego miejsce pojawiły się przepisy, które zakładają o wiele większą samodzielność administratorów systemów ochrony danych. Nowy system wymusza na administratorach dokonywanie oceny, jakie kroki muszą podjąć, aby być w zgodzie z nowym rozporządzeniem.

To co ważne, a często pomijane w dyskusjach o RODO to fakt, że rozporządzenie nie tylko wzmocniło prawa osób do ochrony danych ich dotyczących, ale wprowadziło również gwarancję swobodnego przepływu danych osobowych pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Ta regulacja była niezbędna do harmonijnego rozwoju społeczeństwa informacyjnego i gospodarki europejskiej. W czasach postępującej digitalizacji, funkcjonowanie wielu branż opiera się o przetwarzanie danych. Tylko dobre rozwiązania prawne mogą budować społeczne zaufanie do przedsiębiorców, co jest ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój gospodarki cyfrowej.

Realna ochrona

Nowe przepisy, w miejsce dotychczasowego precyzowania procedur, stawiają na realność ochrony. To oznacza, że administrator systemu musi samodzielnie rozważyć, jaki charakter mają dane, które przetwarza i jakie musi w związku z tym podjąć środki, aby zapewnić im bezpieczeństwo. Musi również oszacować ryzyka związane z tym procesem. Formalności i dokumentacja, wcześniej najważniejsze, stały się jedynie narzędziem do osiągnięcia nadrzędnego celu – ochrony danych osób fizycznych. W każdej organizacji, także urzędzie, procedury przetwarzania danych powinny być opracowywane z perspektywy osoby, której dane przetwarzamy.

Zasady przetwarzania danych

- zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość
- precyzyjny cel
- minimalizacja danych
- prawidłowość
- ograniczenie przechowywania
- integralność i poufność

Wdrożenie procesów zabezpieczających ochronę danych osobowych przez urząd nie może się ograniczać do powołania in-

Administratorzy danych nie mają jedynie odpowiadać na pojawiające się problemy, ale również je przewidywać. Ochrona prywatności jest dziś już nie tylko dodatkiem do produktu, ale jego integralną częścią.

spektora i przyznania nowych obowiązków komórce odpowiedzialnej za sprawy informatyczne. Obowiązuje zasada rozliczalności, każda jednostka organizacyjna musi zapewniać przestrzeganie ochrony danych w każdej jednostce organizacyjnej. W tym celu musi wdrożyć odpowiednie mechanizmy i procedury. Realna ochrona danych wymusza na instytucji również konieczność regularnego testowania, mierzenia i oceniania skuteczności wdrożonych przez nią środków technicznych i organizacyjnych, które mają zapewnić bezpieczeństwo przetwarzania danych.

Jeżeli nie ma precyzyjnych, szczegółowych procedur, to gdzie urząd może szukać pomocy przy wdrażaniu własnego systemu ochrony danych osobowych? Rolę swoistego doradcy pełni teraz Europejska Rada Ochrony Danych. Może ona przyjmować ogólne wskazówki, które wyjaśniają europejskie przepisy w zakresie ochrony danych, przedstawiając zainteresowanym stronom spójną interpretację ich praw i obowiązków. Wskazówki nie są prawnie wiążące, ale stanowią ważny drogowskaz dla administratorów i inspektorów. Na mocy ogólnego rozporządzenia o ochronie danych, rada jest także uprawniona do podejmowania wiążących decyzji wobec krajowych organów nadzorczych, aby zapewnić spójne sto-

sowanie przepisów. Oczywiście, obok europejskiego ciała, znaczącego wsparcia udziela polski Urząd Ochrony Danych Osobowych.

Uwzględnić potrzeby obywateli

Wszelkie narzędzia i usługi, które projektuje i udostępnia administracja publiczna, powinny być tak konstruowane, by od samego początku uwzględniały potrzebę ochrony prywatności obywateli. Perspektywa ta zakłada więc działania o charakterze proaktywnym i prewencyjnym. Administratorzy danych nie mają jedynie odpowiadać na pojawiające się problemy, ale również je przewidywać. Ochrona prywatności jest dziś już nie tylko dodatkiem do produktu, ale jego integralną częścią.

Co ważne, przy projektowaniu informatycznych systemów ochrony danych, domyślne ustawienia mają chronić prywatność użytkowników. Bez ich dodatkowej aktywności powinny być przetwarzane tylko niezbędne dane. Te rozwiązania sprawiają, że prywatność będzie chroniona nawet mimo braku działań użytkownika.

Jeżeli urząd opracowuje, wybiera lub użytkuje aplikacje, usługi i produkty, które opierają się na przetwarzaniu danych osobowych, jest zobowiązany do zachęcania ich wytwórców, by wzięli pod uwagę prawo do ochrony danych osobowych i z należyтым uwzględnieniem stanu wiedzy technicznej zapewnili administratorom i podmiotom przetwarzającym możliwość wywiązania się ze spoczywających na nich obowiązków w tym zakresie. Powyższe zasady należy też brać pod uwagę w przetargach publicznych.

Obowiązek informacyjny

Za każdym razem, kiedy gromadzimy dane, które będą przetwarzane, obywatel ma prawo do zrozumiałej informacji na temat całego procesu. Musimy go poinformować, w jakim celu gromadzimy jego dane i kto będzie je przetwarzał. Jasno przedstawione muszą zostać przysługujące mu prawa. Jeżeli podanie danych jest obowiązkowe, należy wyjaśnić, z jakich przepisów to wynika. Wśród wyjaśnień dotyczących procesu powinny się również znaleźć dane kontaktowe inspektora ochrony danych, zamiar przekazania danych osobowych do państwa trzeciego i informacje o okresie przechowywania danych.

Osobom, których dane przetwarzamy, przysługuje prawo do bezpłatnego dostępu do nich. Jeżeli klienci

Obowiązki administratora danych

- konieczność zapewnienia określonych warunków w procesie zautomatyzowanego podejmowania decyzji w indywidualnych sprawach (profilowanie)
- uwzględnienie ochrony danych w fazie projektowania oraz domyślna ochrona danych
- rejestrowanie czynności przetwarzania
- zgłaszanie naruszenia ochrony danych organowi nadzorcemu
- zawiadamianie osób, których dane dotyczą, o naruszeniu ochrony danych osobowych
- ocena skutków dla ochrony danych
- obowiązek określenia czasu przetwarzania danych
- obowiązek przeniesienia danych
- wyznaczenie inspektora ochrony danych jako czynność obowiązkowa w niektórych przypadkach

Prawo dostępu do własnych danych

- prawo do sprostowania i uzupełnienia
- prawo do ograniczenia przetwarzania
- przenoszalność danych
- prawo sprzeciwu
- prawo do bycia zapomnianym (usunięcia danych)

zwrócą się do nas z wnioskiem lub pytaniem, jesteśmy zobowiązani odpowiedzieć w przeciągu miesiąca. Cały proces przetwarzania musi być dla nich przejrzysty.

Zgodne z prawem przetwarzanie danych musi zapewniać ochronę żywotnych interesów objętych nim osób. Zawsze musi dotyczyć zadania realizowanego w interesie publicznym lub w ramach sprawowania władzy publicznej. Zawsze tworzy obowiązek prawny ciążyący na administratorze.

Zadania inspektora

- monitorowanie przestrzegania przepisów i polityka w dziedzinie ochrony danych osobowych
- podział obowiązków wśród pracowników
- przeprowadzanie audytów
- prowadzenie działań podnoszących świadomość pracowników
- przeprowadzanie szkoleń

Wnioski

- RODO zmieniło i ujednotociło system ochrony danych osobowych w całej Unii Europejskiej.
- Nowy system koncentruje się na faktycznej, skutecznej ochronie, a nie procedurach.
- Wzrosła rola inspektorów ochrony danych.
- Ochrona danych to nie tylko system informatyczny, to także codzienna praca z ludźmi, którzy powinni rozumieć realizowane przez siebie procedury.
- Lektura przepisów przez pracownika nie wystarczy, aby rozumiał i stosował zasady ochrony danych we własnej instytucji.
- Rozporządzenie wprowadziło swobodę przepływu danych osobowych w Unii Europejskiej.

Rekomendacje

- Potrzebna jest stała edukacja pracowników urzędów, aby rozumieli cele rozporządzenia i sens stosowanych procedur.
- Cała kultura organizacyjna instytucji musi uwzględniać RODO.
- Administrator danych musi zadbać, aby pracownicy rozumieli, jakie informacje powinni chronić i w jaki sposób.
- Same formularze nie ochronią danych.

CZY WIZERUNEK URZĘDNIKA MOŻNA CHRONIĆ?

Wizerunek osoby należy do katalogu dóbr osobistych, podobnie jak zdrowie, wolność, cześć czy swoboda sumienia. W związku z tym pozostaje pod ochroną prawa cywilnego, niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach.

Praca urzędników, szczególnie odpowiedzialnych za komunikację lub kontakt z klientem, rodzi pytania dotyczące ochrony wizerunku osób zatrudnionych w urzędach. Czy jest on chroniony tak jak w przypadku wszystkich obywateli, czy może zasady są inne, ze względu na charakter działania administracji publicznej?

Na straży wizerunku wszystkich obywateli stoi Konstytucja, która gwarantuje każdemu prawo do nieujawniania informacji dotyczących jego osoby. Nasz wizerunek, utrwalony na fotografii, czy zdjęciu należy również niewątpliwie do danych osobowych, których ochrona jest zapewniona przepisami RODO oraz Kodeksu Cywilnego. W niektórych wypadkach, zastosowanie do ochrony wizerunku urzędnika ma także ustawa o prawie autorskim i prawach pokrewnych.

Art. 51.1 Konstytucji RP

Nikt nie może być obowiązany inaczej niż na podstawie ustawy do ujawniania informacji dotyczących jego osoby.

Wizerunek oznacza podobiznę, która umożliwia obiektywną identyfikację osoby. Obiektywną, a więc możliwą nie tylko dla samego zainteresowanego, lecz także dla innych osób. Pod tym pojęciem rozumie się takie cechy twarzy i całej postaci, które pozwalają zidentyfikować jakąś osobę jako określoną jednostkę fizyczną.

Problemy dotyczące ochrony wizerunku urzędnika bardzo często są związane z różnego rodzaju publikacjami. Wydawałoby się, że są to kwestie regulowane przez prawo prasowe. Warto jednak pamiętać, że ta ustawa odnosi się jedynie do materiałów opublikowanych w prasie.

Te przepisy nie uwzględniają rosnącej dziś fali tzw. dziennikarstwa obywatelskiego, czyli na przykład blogerów, youtuberów, vlogerów, czy prowadzących fan i antypage. To nie jest prasa w rozumieniu prawa prasowego. Sprawa jest prostsza w przypadku tradycyjnych mediów. Przedstawiciele administracji publicznej, firm i organizacji pozarządowych są obowiązani do udzielenia prasie informacji o swojej działalności, o ile (na podstawie innych przepisów) informacja nie jest objęta tajemnicą lub nie narusza prawa do prywatności.

Po informacje do rzecznika?

Skoro przedstawiciele administracji są obowiązani do udzielania informacji prasie, jak należy oceniać często stosowaną regułę, że tylko rzecznik może wypowiadać się w imieniu urzędu? Okazuje się, że taka regulacja może naruszać artykuł 5 Prawa prasowego, który stanowi, że każdy obywatel, zgodnie z zasadą wolności słowa i prawem do krytyki, może udzielać informacji prasie. Odstępstwa od tej reguły powinny być dobrze uzasadnione, chociażby względami bezpieczeństwa czy ochrony informacji niejawnych. W innym wypadku, uniemożliwienie mediom kontaktu z pracownikami, może być potraktowane jako utrudnianie krytyki, za co przewidziana jest odpowiedzialność karna. Kierownicy jednostek organizacyjnych są wręcz obowiązani umożliwiać dziennikarzom nawiązanie kontaktu z pracownikami oraz swobodne zbieranie wśród nich informacji i opinii.

Działalność publiczna

To, co odróżnia ochronę wizerunku urzędników od ochrony wizerunku pozostałych osób, to prowadzenie działalności publicznej. Informacje oraz dane bezpośrednio związane z prowadzeniem takiej działalności mogą być publikowane bez zgody osoby zainteresowanej. Przepisy nie precyzują jednak dokładnie pojęcia „działalność pu-

bliczna”, chociaż niewątpliwie do grona osób ją prowadzących należy zaliczyć funkcjonariuszy publicznych. W praktyce stosowania przepisów o ochronie wizerunku, do osób pełniących funkcję o znaczeniu publicznym zaliczono między innymi nauczyciela akademickiego pełniącego funkcję członka komisji egzaminacyjnej, która decydowała o przyjęciu na studia. Podobnie uznano w przypadku lekarza wystawiającego zaświadczenie potrzebne do wydania orzeczenia o inwalidztwie.

Art. 115 § 13 Kodeksu Karnego wskazuje, że funkcjonariuszami publicznymi są:
prezydent, premier, posłowie i senatorowie, radni, sędziowie, ławnicy, prokuratorzy, notariusze, zawodowi kuratorzy sądowi, pracownicy administracji rządowej i samorządowej oraz organów kontroli, osoby zajmujące kierownicze stanowiska w instytucjach państwowych, funkcjonariusze organów powołanych do ochrony bezpieczeństwa publicznego, funkcjonariusze służby więziennej oraz osoby pełniące czynną służbę wojskową.

Oceniając, czy rozpowszechnienie wizerunku dotyczącego działalności publicznej, należy sprawdzić, czy dana czynność, w trakcie wykonywania której utrwalono wizerunek, ma bezpośredni związek z działalnością publiczną. Nie wystarczy utwalić wizerunku w miejscu ogólnodostępnym. W myśl prawa prasowego, zawsze konieczne jest wykazanie związku pomiędzy wykonywaną działalnością publiczną a opublikowanym wizerunkiem, czy też informacją o charakterze prywatnym. Ponadto, ujawnienie danej informacji powinno służyć ochronie konkretnego, społecznie uzasadnionego interesu.

Dobra osobiste

Wizerunek osoby należy do katalogu dóbr osobistych, podobnie jak zdrowie, wolność, cześć, czy swoboda sumienia. W związku z tym pozostaje pod ochroną prawa cywilnego niezależnie od ochrony przewidzianej w innych przepisach. Ten, którego dobro osobiste zostaje zagrożone cudzym działaniem, może żądać zaniechania tego działania. W razie dokonanego naruszenia może on także żądać usunięcia jego skutków, w szczególności złożenia stosownego oświadczenia przez osobę dokonującą naruszenia. Możliwe jest również

dochodzenie zadośćuczynienia pieniężnego lub zapłaty odpowiedniej sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

RODO

Zgodnie z definicją danych osobowych zawartą w RODO, wizerunek jest uznawany za daną osobową – dlatego też podlega ochronie na zasadach zawartych w tym akcie prawnym. Rozporządzenie stwierdza jednak, że prawo państw członkowskich powinno godzić przepisy regulujące wolność wypowiedzi i informacji z prawem do ochrony danych osobowych. Ponadto, RODO pozwala stanowić wyjątki od niektórych swoich przepisów. Ich tworzenie służyć ma zrównoważeniu tych dwóch praw podstawowych. Z tego powodu RODO ma ograniczone zastosowanie do działalności prasowej.

Wizerunek urzędnika, tak jak pozostałych osób, jest chroniony w pozostałych aspektach. Nie przewiduje się wyłączeń od prawa do bycia zapomnianym, czy obowiązków w zakresie zabezpieczenia danych osobowych. Także prowadzenie przez wydawcę działań reklamowych lub gromadzenie danych użytkowników portalu oczywiście wiąże się z koniecznością zastosowania przepisów o ochronie danych osobowych.

RODO chroni dane umożliwiające zidentyfikowanie osoby fizycznej, w szczególności:

- imię i nazwisko
- numer identyfikacyjny
- dane o lokalizacji
- identyfikator internetowy
- jeden bądź kilka szczególnych czynników określających: fizyczną, fizjologiczną, genetyczną, psychiczną, ekonomiczną, kulturową lub społeczną tożsamość osoby fizycznej

Nie tylko wizerunek

Przepisy dotyczące ochrony wizerunku urzędników są rozrzucone po wielu aktach prawnych i często trudne w interpretacji. Inaczej jest w przypadku naruszenia nietykalności, czy znieważenia funkcjonariusza publicznego. W tej sytuacji Kodeks karny przewiduje bardzo konkretne sankcje.

Funkcjonariuszem publicznym jest osoba działająca w charakterze organu administracji publicznej lub

z jego upoważnienia. Może to być również członek kolegialnego organu administracji publicznej lub osoba wykonująca w urzędzie pracę i biorąca udział w prowadzeniu sprawy rozstrzyganej w drodze decyzji lub postanowienia.

Ochrona funkcjonariusza publicznego w Kodeksie karnym

- **Naruszenie nietykalności funkcjonariusza**

Kto narusza nietykalność cielesną funkcjonariusza publicznego lub osoby do pomocy mu przybranej podczas lub w związku z pełnieniem obowiązków służbowych, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 3.

- **Czynna napaść na funkcjonariusza**

Kto, działając wspólnie i w porozumieniu z inną osobą lub używając broni palnej, noża lub innego podobnie niebezpiecznego przedmiotu albo środka obezwładniającego, dopuszcza się czynnej napaści na funkcjonariusza publicznego lub osobę do pomocy mu przybraną podczas lub w związku z pełnieniem obowiązków służbowych, podlega karze pozbawienia wolności od roku do lat 10.

- **Znieważenie funkcjonariusza**

Kto znieważa funkcjonariusza publicznego lub osobę do pomocy mu przybraną, podczas i w związku z pełnieniem obowiązków służbowych, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do roku.

Wnioski

- Do ochrony wizerunku urzędnika mają zastosowanie liczne przepisy, jednak trudno o proste powiązanie ich ze sobą.
- Ze względu na złożoność przepisów, każdą sytuację warto rozważyć indywidualnie.
- Pełnienie funkcji publicznych obniża poziom ochrony wizerunku w porównaniu do praw wszystkich obywateli.
- Prawo do ochrony wizerunku urzędnika ma szczególny charakter ze względu na prawo dostępu obywateli do informacji publicznej oraz prawo do publicznej krytyki.
- Prawo prasowe nie uwzględnia przedstawicieli dziennikarstwa obywatelskiego, których obiektem zainteresowania często pozostają przedstawiciele administracji publicznej.

Rekomendacje

- Warto zweryfikować, czy stosowana w wielu urzędach reguła dająca prawo do publicznej wypowiedzi tylko upoważnionym pracownikom (rzecznik) znajduje wystarczająco mocne uzasadnienie w obowiązujących przepisach.
- Wykonując czynności związane z prowadzeniem działalności publicznej, urzędnicy powinni być świadomi, że ich prawo do ochrony wizerunku jest ograniczone.

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE ELEKTRONICZNE, NIE PAPIEROWE

Obowiązkowa, pełna elektronizacja zamówień publicznych zostanie wprowadzona 1 stycznia 2020 roku. Jednak już od 18 października 2018 roku wszystkie postępowania równe lub wyższe od tzw. progów unijnych muszą być elektroniczne.

Powyższy cel został wskazany w dyrektywie 2014/24/UE w sprawie zamówień publicznych i równocześnie w przepisach prawa krajowego. Pierwotnie zakładano, że wszystkie zamówienia będą obowiązkowo elektroniczne już od października 2018. Jednak polscy koordynatorzy projektu, po analizie sytuacji na rynku zamówień publicznych i doświadczeń związanych z elektronicznym Jednolitym Europejskim Dokumentem Zamówienia, podjęli decyzję, która pozwala uczestnikom rynku przy udzielaniu małych zamówień stosować dotychczasowe zasady. Przesunięcie terminu umożliwi małym podmiotom lepsze przygotowanie do pełnej elektronizacji i podniesie bezpieczeństwo udzielanych przez nich zwykle zamówień poniżej progów unijnych. Ograniczy też ryzyko składania niewystarczającej liczby ofert oraz unieważniania postępowań z powodu braku ważnych ofert bez kwalifikowanego podpisu elektronicznego.

miniPortal

Przewidując ryzyko, iż do 18 października 2018 roku nie uda się wdrożenie centralnej Platformy e-Zamówień i Portali e-Uслуг, przygotowano dla uczestników postępowań tymczasowe rozwiązanie zapewniające komunikację pomiędzy zamawiającymi i wykonawcami. To miniPortal, który umożliwia komunikację elektroniczną między zamawiającym i wykonawcami, w szczególności elektroniczne składanie ofert i wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu oraz oświadczeń, w tym Jednolitego Europejskiego Dokumentu Zamówienia, w zgodzie z wymogami okre-

ślonymi przez dyrektywę UE. Prace nad tym projektem prowadzone są wspólnie przez Urząd Zamówień Publicznych, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii oraz Ministerstwo Cyfryzacji.

miniPortal (miniportal.uzp.gov.pl) jest narzędziem wykorzystującym dotychczasowe konta zamawiających zarejestrowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych i jest zintegrowany z Platformą ePUAP.

Wykonawcy ubiegający się o udzielenie zamówienia publicznego mogą elektronicznie przekazywać do zamawiających oferty i wnioski w sposób bezpieczny. System miniPortal zapewnia bezpłatną, dedykowaną aplikację do szyfrowania i deszyfrowania ofert. Zamawiający korzystający z miniPortalu muszą posiadać Elektroniczną Skrzynkę Podawczą (czyli uprawnienia instytucji publicznej) na ePUAP, login i hasło Biuletynu Zamówień Publicznych (BZP). Wykonawcy składający oferty za pośrednictwem ePUAP muszą posiadać konto firmy na ePUAP. System miniPortal to niezależne od BZP oraz tenders electronic daily (TED) narzędzie. Aby skorzystać z systemu miniPortal należy uprzednio opublikować ogłoszenie w BZP lub TED.

Bezpieczeństwo kluczowe

W celu zapewnienia bezpieczeństwa i integralności przesyłanych ofert, wniosków i oświadczeń zastosowano rozwiązanie opierające się na współpracy dwóch niezależnych systemów. Z jednej strony, ePUAP umożliwia złożenie, zmianę lub wycofanie ofert albo wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu. Jest również odpowiedzialny za przechowywanie zaszyfrowanych ofert na skrzynce odbiorczej zamawiającego oraz wszelką komunikację pomiędzy zamawiającym i wykonawcami. Z drugiej strony, miniPortal odpowiedzialny jest za generowanie i pilnowanie kluczy do szyfrowania ofert.

miniPortal jest rozwiązaniem ogólnodostępnym, uniwersalnym i nieodpłatnym, szczególnie przydatnym zamawiającym, którzy nie posiadają własnych narzędzi informatycznych do obsługi postępowań o udzielenie zamówienia publicznego.

Zamawiający, po wypełnieniu formularza postępowania w miniPortalu, wygeneruje parę kluczy. Jednym z nich będzie klucz publiczny – służący do szyfrowania ofert lub wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu przez wykonawców, który zamawiający udostępni wraz z dokumentacją postępowania. Drugim będzie klucz prywatny – udostępniany przez miniPortal zamawiającemu po upływie terminu otwarcia ofert lub terminie składania wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu, służący do odszyfrowania przez zamawiającego ofert lub wniosków. Po przesłaniu przez wykonawcę wypełnionego formularza do złożenia oferty lub wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu, zamawiający otrzymuje na swoją skrzynkę odbiorczą ofertę, którą musi pobrać i odszyfrować. Wykonawca natomiast, po przesłaniu formularza do złożenia oferty otrzymuje na swoją skrzynkę odbiorczą potwierdzenie wysłania oferty. Po upływie terminu otwarcia ofert lub składania wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu zamawiający pobiera przesłane i zaszyfrowane przez wykonawców oferty. W celu odszyfrowania ofert loguje się do miniPortalu i pobiera klucz prywatny. Warunkiem pobrania tego klucza prywatnego jest podanie na formularzu postępowania kwoty, jaką przeznaczył na sfinansowanie zamówienia.

Wykonawca ma możliwość przeglądania na miniPortalu listy wszystkich zatwierdzonych przez zamawiających formularzy postępowań, w tym pobrania danych niezbędnych do złożenia ofert lub wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu udostępnionych na ePUAP tj. id postępowania czy klucz publiczny. MiniPortal jest rozwiązaniem ogólnodostępnym, uniwersalnym i nieodpłatnym, szczególnie przydatnym zamawiającym, którzy nie posiadają własnych narzędzi informatycznych do obsługi postępowań o udzielenie zamówienia publicznego. To rozwiązanie będzie funkcjonować do momentu pełnego wdrożenia modelu docelowego, a więc uruchomienia platformy e-Zamówienia oraz współpracujących z nią portali e-Usług.

Platforma e-Zamówienia

17 lutego 2017 roku Minister Rozwoju i Finansów, Minister Cyfryzacji oraz Prezes Urzędu Zamówień Publicznych podpisali „Porozumienie o współpracy w celu realizacji projektu budowy platformy elektronicznych zamówień

publicznych.” Strony porozumienia zobowiązały się w nim do współpracy w zakresie budowy odpowiedniej platformy elektronicznej, a także zapewnienia jej interoperacyjności z platformą elektronicznego fakturowania oraz innymi powiązаныmi systemami informatycznymi. Urzędy zobowiązały się również do przeprowadzenia zmian prawnych niezbędnych do realizacji wspomnianych celów.

Cele projektu e-Zamówienia

- zwiększenie jakości dokumentów zamówienia, tj. zapewnienie zgodności przygotowywanych dokumentów z wymaganiami
- możliwość efektywnego monitorowania, analiz i kontroli procesu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego
- optymalizacja kosztów i czasu trwania postępowania o udzielenie zamówienia publicznego
- wsparcie zamawiających w wypełnieniu ustawowego obowiązku elektronicznej postępowania o udzielenie zamówienia publicznego

Platforma e-Zamówienia będzie obejmowała pięć modułów. Centralne Repozytorium Danych (CRD) umożliwi przechowywanie i udostępnianie ustrukturyzowanych danych o postępowaniach. Możliwe będzie również udostępnianie API (Application Programming Interface, tj. interfejs programistyczny aplikacji). CRD pozwoli na ponowne użycie raz wprowadzanych danych. BZP będzie posiadał funkcjonalność przygotowania ogłoszeń połączonego z walidacją oraz automatyzacją wprowadzania. Możliwa będzie automatyzacja wypełniania wybranych pól w kolejnych ogłoszeniach danego zamawiającego, subskrypcja i wyszukiwanie ogłoszeń.

Drugi moduł, Moduł Monitorowania i Analiz, w tym BI (ang. Business Intelligence) umożliwi przegląd i wyszukiwanie informacji dotyczących konkretnych postępowań. Będzie również posiadał funkcjonalności pozwalające na przetwarzanie danych dotyczących wszystkich zamówień w celach statystycznych, analitycznych oraz kontrolnych. Umożliwi tworzenie ad hoc raportów i sprawozdawczość. Moduł będzie służył wszystkim interesariuszom zamówień publicznych.

Trzeci moduł to aukcje i licytacje elektroniczne. Celem projektu jest udostępnienie uczestnikom postępowań bezpiecznego i interaktywnego środowiska do przeprowadzania aukcji i licytacji. Jednocześnie ten moduł będzie zintegrowany z całym procesem zamówienia publicznego, ponieważ do swojej pracy będzie wykorzystywał dane z CRD.

Czwarty moduł, eSender umożliwi wygodne przesyłanie ogłoszeń w wymaganym formacie do publikacji w TED i pobieranie potwierdzeń publikacji ogłoszeń w Dzienniku Urzędowym UE.

Ostatni, piąty moduł będzie służył przyjmowaniu i zabezpieczaniu ofert i wniosków do terminu ich otwarcia. Będzie generował i udostępniał publiczne klucze asymetryczne. W ten sposób zapewni integralność i poufność składanych dokumentów.

Oczekiwane rezultaty

- maksymalne wyeliminowanie błędów o charakterze formalnym
- zapewnienie kompletności wymaganych danych
- zgodność dokumentów z aktualnym stanem prawnym
- natychmiastowy dostęp do kompletnych danych dotyczących rynku zamówień publicznych
- ponowne wykorzystanie raz wprowadzonych danych
- ograniczenie czasu potrzebnego na przygotowanie ogłoszeń, dokumentów zamówienia oraz ich aktualizację
- zmniejszenie obciążeń zamawiających związanych z wypełnieniem ustawowego obowiązku
- zwiększenie zaawansowania elektronicznej

Celem tego projektu jest efektywny, spełniający potrzeby interesariuszy zelektronizowany proces udzielania zamówień publicznych w Polsce. Zbudowane w jego ramach e-usługi ułatwią i skrócą postępowania o udzielenie zamówienia publicznego przeprowadzane zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych zarówno dla zamawiających (w większości administracja publiczna) jak i dla wykonawców. Dodatkowo, projekt przyczyni się do usprawnienia działania organów kontroli w obszarze zamówień publicznych, tj. Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych, Najwyższej Izby Kontroli, Centralnego Biura Antykorupcyjnego oraz Krajowej Izby Odwoławczej

Wnioski

- Projekt e-Zamówienia podniesie bezpieczeństwo procedur.
- Platforma e-Zamówienia po uruchomieniu zapewni komplementarność postępowań.
- Ułatwi pełną komunikację zamawiających z wykonawcami.
- Obniży pracochłonność całego procesu zamówień publicznych.
- Poprawi się również dostęp do informacji o zamówieniach. Gromadzenie wiedzy na ich temat i analiza danych będą prostsze.
- Do czasu uruchomienia platformy e-Zamówienia, uczestnicy postępowań powinni korzystać z miniPortalu oraz platformy ePUAP.

Rekomendacje

- Planując projekt informatyzacyjny należy uwzględnić różnorodne doświadczenia użytkowników. Nierzadko różne grupy (np. małe i duże firmy) klientów wymagają innego podejścia.
- Duże zamówienia publiczne już dziś muszą być procedowane elektronicznie.
- Uczestnicy mniejszych postępowań powinni wykorzystać czas do 2020 roku, aby przygotować swoją organizację do pełnej elektronicznej zamawiania publicznych.
- Nowe projekty informatyzacyjne, jak miniPortal, mogą wykorzystywać dostępne już funkcjonalności platformy ePUAP.

Jak wynika z badań, najbardziej efektywne zespoły to grupy zdyweryfikowane, gdzie różny wiek, różne doświadczenie, różne talenty dają duże spectrum możliwości, a tym samym korzyści dla grupy i całej firmy/organizacji.

RÓŻNE POKOLENIA NA RYNKU PRACY

RENATA DĄBROWSKA-GIEDROJĆ

Przedstawiciele poszczególnych generacji posiadają odmienne potrzeby, oczekiwania, ale i preferencje komunikacyjne. Każde z nich wnosi do organizacji inne kompetencje, umiejętności oraz postawy, stanowiąc tym samym wyzwanie dla kadry zarządzającej zarówno z uwagi na konieczność wykorzystywania atutów poszczególnych generacji, jak i rozwiązywania problemów wynikających z zarządzania wielopokoleniowością.

Cztery generacje pracowników

- Baby Boomers (urodzeni w latach 1946-1964), pokolenie wyżu demograficznego. Badania wskazują jako cechy charakterystyczne dla osób urodzonych w tym przedziale, m.in.: etos pracy, zaangażowanie w pracę, lojalność wobec pracodawcy, zdyscyplinowanie i cierpliwość. Pracownicy 50+ charakteryzują się dużym szacunkiem do tytułów i statusów, ale też maskują niezadowolenie z pracy i stres. Chcą dzielić się doświadczeniami zawodowymi z młodszymi pokoleniami. Osoby z tego pokolenia mają większą skłonność do akceptowania porządku, reguł i procedur narzuconych przez organizację. Co trzecia osoba z tych roczników zatrudniona jest w sektorze publicznym.
- Pokolenie X (urodzeni w latach 1965-1979), zgodnie z danymi z różnych ośrodków badawczych, pokolenie to charakteryzuje się „kryzysem autorytetów”. Szuka równowagi między pracą, a życiem prywatnym. Istotą dla przedstawicieli pokolenia X jest posiadanie możliwości rozwoju osobistego, różnorodności realizowanych zadań, możliwości podejmowania inicjatywy. Jednocześnie nastawieni są na współpracę, potrafią doceniać to co mają, a szacunek i pokora do pracy czynią z nich sumiennych pracowników.
- Pokolenie Y (urodzeni w latach 1980-1994), reprezentanci tego pokolenia cenią

sobie swobodę w wypowiedzaniu własnych opinii, elastyczność w odniesieniu do czasu pracy, stroju w miejscu pracy. Oczekują szybkiego sukcesu, często mają nierealistyczne oczekiwania wobec pracodawcy. Doceniają kreatywność, potrzebę wyzwań, nie boją się zmian, są zaangażowani w pracę jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby. Często są roszczeniowi oraz brak im samodyscypliny. Szukają innowacyjnego pracodawcy wprowadzającego nowoczesne technologie, dbającego o środowisko, oferującego możliwości profesjonalnego rozwoju, ale nie poświęcają czasu wolnego dla pracy. To co ich odróżnia od poprzednich generacji, to większa koncentracja na sobie, na swoich potrzebach i korzyściach, są też znacznie mniej lojalni względem pracodawców,

- Pokolenie Z (urodzeni po 1994), najmłodsze pokolenie obecne na rynku pracy, często też zwane pokoleniem „C” od connect, communicate, change. Charakteryzuje ich umiejętność wykorzystywania najnowocześniejszych technologii, jak mówią o sobie są stale podłączeni do Internetu. Potrzebują stałych wyzwań i różnorodności przy realizacji zadań, nie ulegają rutynie i nie zależy im na stabilnej pracy. Szukają miejsc pracy gdzie aspekty pozafinansowe są równie ważne co warunki płacowe, cechują się mobilnością i znajomością języków obcych – szukają pracy także poza granicami kraju. Wyraźnie rozdzielają czas przeznaczony na zadania zawodowe od czasu prywatnego.

Zarządzanie różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich można najkrócej scharakteryzować (Habgood 2012) jako świadome działanie pracodawcy wynikające z przeświadczenia menadżerów o korzystnym wpływie celowego wykorzystania różnorodności zasobów ludzkich do osiągnięcia

celów organizacji z odpowiednim uwzględnieniem osobliwego kontekstu organizacji.

Jak wynika z badań najbardziej efektywne zespoły to grupy zdywersyfikowane, gdzie różny wiek, różne doświadczenie, różne talenty dają duże spectrum możliwości, a tym samym korzyści dla grupy jak i całej firmy/organizacji. Analiza wyników ćwiczenia (źródło: Alison Reynolds i David Lewis), w którym uczestnicy mieli rozwiązać nieznaną im problem w ograniczonym czasie, dowiodła, że zespoły, które cechowała większa różnorodność poznawcza, szybciej wykonywały swoje zadanie.

Konkludując, sfera – zarządzanie różnorodnością pokoleniową, to nic innego jak wykorzystanie indywidualnych cech, doświadczeń i talentów pracownika do wzrostu efektywności zespołu.

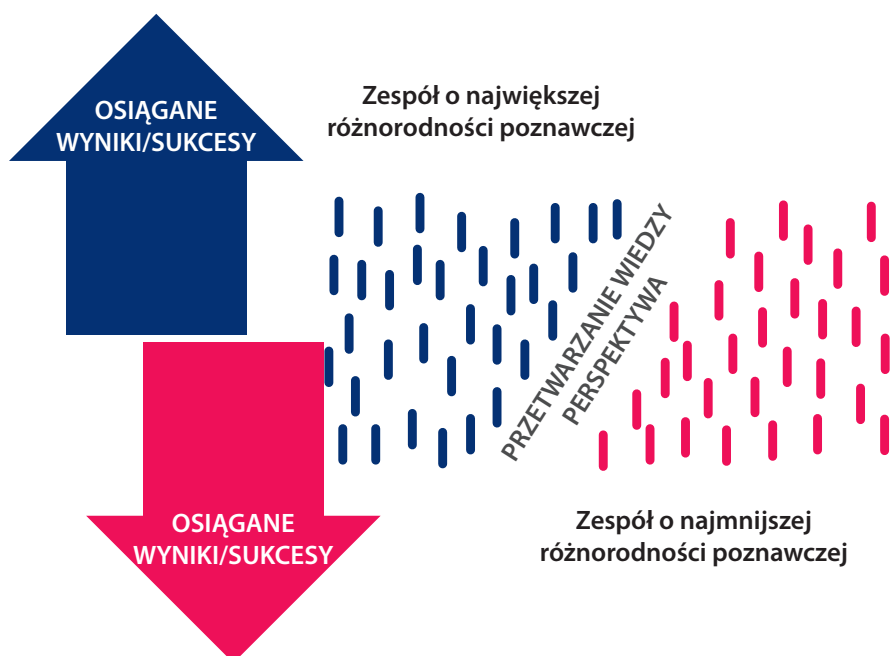
Firmy, które świadomie zaczęły zarządzać różnorodnością wielopokoleniową, zauważają wiele korzyści i czynią z tego zjawiska źródło przewagi na rynku pracy. Zauważalne korzyści, które przekładają się na nowe możliwości rozwoju firmy, to:

- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników,
- kształtowanie pozytywnego klimatu pracy,
- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- wzrost kompetencji pracowników,

- poprawa wizerunku firmy,
- zwiększenie elastyczności firmy i skłonności do zmian.

Podsumowując, funkcjonowanie w organizacji różnych pokoleń, może powodować konflikty, stanowić źródło napięć, dlatego też tak istotne jest umiejętne zarządzanie różnorodnością pokoleniową, a tym samym uzyskiwanie wartości dodatniej dla organizacji, większej efektywności organizacji. Zachowywanie równowagi pomiędzy poszczególnymi pokoleniami, posiadanie przez menadżerów świadomości zalet i wad każdej z grup, daje realne możliwości wykorzystywania wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń pracowników w różnym wieku i efektywnej współpracy wielopokoleniowych zespołów.

Sukces organizacji zależy w dużej mierze od wykorzystania możliwości i atutów pracowników wszystkich generacji, ważne jest podnoszenie świadomości zespołów i kadry zarządzającej poprzez realizowanie działań m.in. szkoleniowych umożliwiających wzajemne zrozumienie mentalności, potrzeb, motywów działania, oczekiwań, stosunku do pracy i współpracowników – zróżnicowanych wiekowo pracowników.



Członkowie różnorodnych grup muszą łączyć różne perspektywy patrzenia na te same zjawiska i wzajemnie uczyć się różnych metod przetwarzania wiedzy.

CO ZYSKUJEMY DZIĘKI RÓŻNORODNOŚCI POKOLENIOWEJ?

Jakie korzyści można osiągnąć z zarządzania różnorodnością w urzędzie? Doświadczenie, polskiego Ministerstwa Finansów uczy, że zespoły o największej różnorodności poznawczej osiągają najlepsze wyniki w pracy. Członkowie różnorodnych grup muszą łączyć różne perspektywy patrzenia na te same zjawiska i wzajemnie uczyć się różnych metod przetwarzania wiedzy.

Dlatego Ministerstwo Finansów rozpoczęło specjalny program usprawnień zorientowany na zarządzanie różnorodnością pokoleniową. Uwzględniał on usprawnienia w obszarach Zarządzania Zasobami Ludzkimi, zarządzania zmianą, doskonalenia procesów i komunikacji.

Jak to zrobić?

Projekt Ministerstwa Finansów rozpoczęły badania ankietowe wśród pracowników. Po postawieniu diagnozy kultury organizacyjnej, rozpoczęło się wdrażanie zmian. Innowacje dotyczyły różnych kwestii, zależnie od potrzeb różnych pokoleń. Wprowadzono między innymi elastyczny

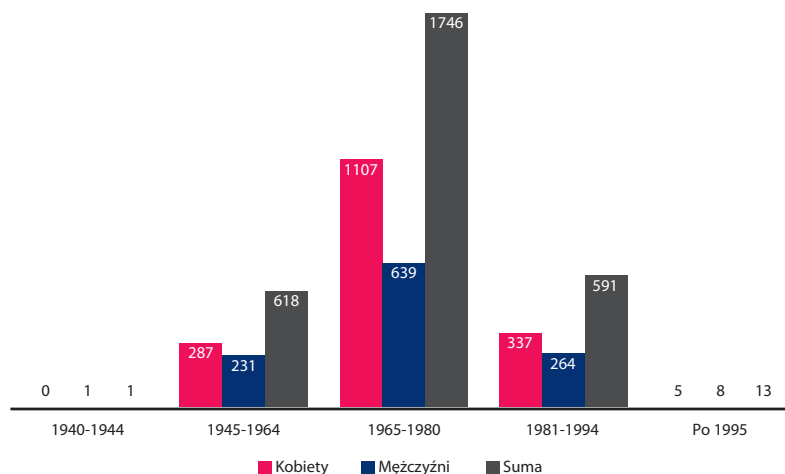
Korzyści dla organizacji

- poprawa efektywności pracy
- poprawa wydajności organizacji
- skuteczne zarządzanie zmianą
- racjonalne wykorzystywanie zasobów ludzkich
- poprawa komunikacji wewnętrznej
- pozytywny wizerunek organizacji
- przyciągnięcie talentów
- budowanie marki pracodawcy

czas pracy, podpisano umowy partnerskie z uczelniami i uruchomiono akcje CSR. Przebudowano urzędowy Intranet, który ułatwił komunikację i telepracę. Pracownicy zdobyli możliwość uczestnictwa w wydarzeniach sportowych. Rozwinięto program pakietów socjalnych.

Zmiany przyniosły wymierną poprawę – wyraźnie wzrósł odsetek pracowników deklarujących satysfakcję z pracy w MF. Ponadto ponad połowa ankietowanych pozytywnie oceniła wpływ wprowadzonych zmian na efektywność organizacji pracy.

Struktura zatrudnienia wg wieku w MF



Mentoring

Innym sposobem wykorzystania potencjału różnorodności pokoleniowej jest mentoring. To pojęcie oznacza dobrowolną, niezależną od hierarchii służbowej pomoc udzielaną drugiemu człowiekowi, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej, w sposobie myślenia. Zazwyczaj starszy, bardziej doświadczony pracownik wspiera w ten sposób osobę z mniejszym dorobkiem.

Korzyści dla pracownika

- przyjazne miejsce pracy
- wzrost poziomu satysfakcji
- wzrost zaangażowania pracownika
- zaspokojenie potrzeb zawodowych

Mentoring opiera się na kilku niezmiennych zasadach. W odróżnieniu od coachingu, tu decydujące zdanie ma mentor, nie jego klient. To mentor wie lepiej, znajduje odpowiedzi na trudne pytania i ma prawo do wartościowania. Powinien uważnie słuchać, ale oczekuje się od niego przede wszystkim udzielania rad. Dlatego mentoring szczególnie dobre wyniki daje w przypadku wykorzystania go do wsparcia zawodowego osób nowo zatrudnionych i pracowników awansowanych na stanowiska kierownicze. Jest również przydatny w tzw. programach zarządzania talentami.

Umysł nie jest naczyniem, które należy napełnić, lecz ogniem, który trzeba rozniecić.

Plutarch z Cheronei

Oczywiście, w ramach zjawiska mentoringu, można wyróżniać bardzo wiele jego odmian. Mentoring może być bardziej patronacki lub rozwojowy, indywidualny lub grupowy, formalny i nieformalny.

Korzyści dla podopiecznych

- wzrost wiedzy i umiejętności
- kształtowanie postawy wobec wykonywanej pracy
- stworzenie przestrzeni do bezpiecznego eksperymentowania
- podwyższenie umiejętności komunikacyjnych

Mentoring może przynieść organizacji wymierne korzyści. Wspiera procesy zarządzania wiedzą i zarządzania różnorodnością (szczególnie wiekiem). Jest wyrazem idei lifelong learning. Pozwala podnosić kompetencje przywódcze zatrudnionych w organizacji menedżerów. Buduje alternatywne ścieżki kariery i wspiera politykę szkoleniową. Podnosi kulturę organizacyjną i ogranicza fluktuację pracowników. Jest elementem profilaktyki wypalenia zawodowego

Korzyści dla mentorów

- rozwój umiejętności wspierania innych osób
- refleksja dotycząca własnej kariery zawodowej
- aktualizacja posiadanej wiedzy
- wzrost satysfakcji z własnych osiągnięć zawodowych

Jest też ryzyko

Nie oznacza to jednak, że mentoring ma wyłącznie zalety. Żle wdrażany, może pogorszyć stosunki interpersonalne w organizacji. Bezpośredni przełożony osoby objętej tym programem może odczuwać zagrożenie zaistniałą sytuacją. Wreszcie przekazywanie wiedzy nie musi dotyczyć wyłącznie pozytywnych zjawisk. Możliwe jest również powielanie niekorzystnych elementów kultury organizacyjnej i utrwalanie stereotypów.

Dlatego zjawisko mentoringu musi być wprowadzane roztropnie i z uwzględnieniem wysokich standardów etycznych. W pracy z klientem zawsze ważny jest kontekst, zachowanie poufności. Należy unikać konfliktów interesów i unikać niewłaściwych zachowań. Dobry mentor wie również, kiedy nadchodzi czas zakończenia profesjonalnej relacji. Wszyscy uczestnicy tego procesu powinni natomiast uznawać prawa innych do równości i różnorodności.

Dobry mentor musi być gotów poświęcić czas swojemu podopiecznemu. Nie może ograniczać do minimum liczby spotkań. Powinien zadbać o poczucie bezpieczeństwa, tworząc atmosferę dyskrecji i poufności. Musi odczuwać chęć wysłuchania i zrozumienia klienta. Od niego zależy również wyznaczanie takich celów, które będą konkretne i mierzalne.

Odpowiedzialność za sukces procesu ciąży również na kliencie. Powinien on wziąć odpowiedzialność za swój rozwój i potrafić zidentyfikować swoje potrzeby rozwo-

jowe. Bez jego pomocy nie będzie możliwe określenie celów mentoringu, ani dokumentacja osiągniętych wyników. Powinien realizować uzgodniony plan rozwojowy i zadbać o wyznaczanie terminów spotkań z mentorem. Jeżeli będzie taka potrzeba, powinien zwracać się o dodatkową pomoc. Jednocześnie nie może zapominać o realizacji zwykłych obowiązków zawodowych.

Etapy mentoringu

Dobrze zaprogramowany proces mentoringu powinien składać się z kilku etapów. Najpierw następuje poznanie się klienta z mentorem, ustalone są reguły współpracy i nawiązywany kontakt. Później należy wyznaczyć cele, jakie klient chciałby osiągnąć poprzez uczestnictwo w tym procesie. Dobrze, jeżeli ustalone są w oparciu o metodologię SMART.

Gdy zainicjowanie mentoringu odbyło się właściwie, następuje etap rozwoju. Klient uczy się inaczej patrzeć na rzeczywistość profesjonalną, lepiej też poznaje siebie. Zakończenie relacji powinno wiązać się z podsumowaniem, co udało się osiągnąć i jak umocnić zdobyte kwalifikacje.

Jak to mierzyć?

Program mentoringowy, szczególnie w dużej instytucji, bezpośrednio po zakończeniu powinien być poddany ewaluacji. Zazwyczaj mierzony jest odsetek mentorów i klientów, którzy ocenili pozytywnie program szkoleniowy a także realizację celów mentoringu. Należy sprawdzić, jaki odsetek uczestników pozytywnie ocenił wzrost swoich kompetencji. Ile osób z nich poleciłoby program innym pracownikom?

W dłuższym okresie po programie warto zweryfikować wskaźniki rezultatu długoterminowego, počawszy od liczby edycji. Warto zmierzyć, jaki odsetek kandydatów do pracy wskazuje program jako zachętę do złożenia aplikacji. Być może również część osób, które już uczestniczyły w programie, jest zainteresowana uczestnictwem w kolejnej edycji.

Wnioski

- Na rynku pracy spotykają się cztery pokolenia, które cechuje różne nastawienie do życia zawodowego.
- Każde pokolenie, z perspektywy pracodawcy, posiada zarówno cechy pozytywne jak i negatywne.
- Współpraca przedstawicieli różnych pokoleń w grupie zadaniowej podnosi jej efektywność.
- Zarządzanie różnorodnością przynosi organizacji znaczące korzyści.
- Mentoring można znacznie poprawić relacje międzypokoleniowe.
- Mentoring jest szczególnie przydatny w stosunku do nowych pracowników lub osób awansowanych.
- Mentoring, który nie jest prowadzony systemowo, może przynieść organizacji straty.

Rekomendacje

- Należy uruchamiać programy zarządzania różnorodnością pokoleniową w instytucjach publicznych.
- Przed uruchomieniem programu zarządzania różnorodnością należy zdiagnozować sytuację w danej instytucji.
- Narzędzia wykorzystywane w programach powinny być dostosowane do oczekiwań różnych grup pracowniczych.
- Programy mentoringu powinny mieć cele zdefiniowane w metodologii SMART.
- Należy zwrócić szczególną uwagę na relacje łączące mentora z klientem.

MENEDŻER INNOWACYJNYCH PRAKTYK 2018

Forum Zarządzania Publicznego zorganizowało drugą edycję konkursu dla innowacyjnych menedżerów, którego patronem medialnym był dziennik „Rzeczpospolita”. Celem konkursu jest wyróżnienie liderów zmian – przedstawicieli instytucji publicznych, którzy kierując się dobrem obywateli usprawniają usługi publiczne oraz funkcjonowanie urzędów. Laureatem konkursu został Zbigniew Cholewa, naczelnik Drugiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze. Zwycięzca wdrożył zasady prostego języka w dokumentach podległej mu instytucji.

Finaliści II edycji konkursu Forum Zarządzania Publicznego

- Zbigniew Cholewa: Zmiana w komunikacji urzędowej poprzez zastosowanie zasad prostego języka w dokumentach urzędowych, Drugi Urząd Skarbowy w Zielonej Górze.
- Jacek Kowalczyk: Czy można w rok zlikwidować wieloletnie zaległości stanowiące 25% zaległości w kraju? – czyli innowacje Wojewody Małopolskiego w zadaniu koordynacji świadczeń rodzinnych i wychowawczych, Małopolski Urząd Wojewódzki.
- Jakub Mielczarek: Samorząd dla Obywateli – Łódzkie Service Jam, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego.
- Jagoda Płatek, Ewa Orkwiszewska, Justyna Wanat, Joanna Fajfer, Małgorzata Korczak: Certyfikat z ZUS – nowy sposób podpisywania elektronicznych zwolnień lekarskich (e-ZLA) przeznaczony dla lekarzy upoważnionych do wystawiania zaświadczeń o czasowej niezdolności do pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych – Centrala.

Prosty język

Zielonogórski urząd skarbowy postawił przed sobą trzy cele. Pierwszym była zmiana w korespondencji kierowanej do podatników i instytucji poprzez uproszczenie języka i przejrzystą formę pism. Drugi to upowszechnienie wśród pracowników idei pisania do klientów informacji w prosty i przystępny sposób, który jednocześnie nie obniża merytorycznych walorów komunikatów. Ostatni cel to poprawa wizerunku urzędu i relacji z klientami.

Pracownicy urzędu realizowali projekt własnymi siłami, jednak korzystali z doświadczeń innych instytucji promujących ideę prostego języka – Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Pracowni Prostej Polszczyzny i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Pracę rozpoczęto od zgromadzenia próbek pism powstających w urzędzie. Później były one przeredagowywane tak, by stały się bardziej przyjazne dla odbiorców, a jednocześnie zachowały warstwę merytoryczną. Redaktorzy zmieniali ich warstwę językową, zgodnie ze wskazówkami z poradnika opracowanego w KPRM. Unikali skomplikowanych określeń, a także skracali

Pracownicy urzędu skarbowego

- zdobyli nowe umiejętności
- zmienili sposób myślenia – niezrozumiałe przepisy, długie zdania i bezosobowa forma zaczynają ich razić
- analizują, czy podatek zrozumie pismo
- stale podnoszą swoje kompetencje językowe

i upraszczali zdania. Doskonali również warstwę wizualną, na przykład poprzez wprowadzanie podziału tekstu na sekcje.

Po zakończeniu tej pracy opracowano broszurę informacyjną „Jak pisać prostym językiem. Praktyczne wskazówki” i rozpoczęto proces szkoleń wewnętrznych.

Zwycięzcą tegorocznej edycji konkursu został Zbigniew Cholewa, naczelnik Drugiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze – menedżer projektu: Zmiana w komunikacji urzędowej poprzez zastosowanie zasad prostego języka w dokumentach urzędowych.

Klienci urzędu przyjęli wdrożone zmiany bardzo pozytywnie. Zwrócili uwagę na fakt, że nowe pisma są przystępne i zrozumiałe, a komunikaty są kierowane bezpośrednio do nich (a nie formułowane w trzeciej osobie). Co ciekawe, w odpowiedziach kierowanych do urzędu podatnicy również zaczęli używać podobnych sformułowań.

Wbrew częstym obawom wyrażanym podczas szkoleń z prostego języka, ani podatnicy, ani ich profesjonalni pełnomocnicy nie reagowali negatywnie na zmianę stylu komunikacji. Nie wyrażali też wątpliwości, czy pismo, które otrzymali, rzeczywiście powstało w urzędzie. Dodatkowym, wymiernym zyskiem dla Drugiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze jest fakt, że od czasu realizacji projektu żadna sporna sprawa z podatnikiem nie trafiła do WSA lub NSA. Wszystkie z nich zakończyły się, lub dalej toczą, przed organem drugiej instancji.

70 tys. niezłatwionych spraw

Z nie lada wyzwaniem poradzili sobie kolejni laureaci konkursu – pracownicy Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego. Na początku 2018 roku na ich biurkach znalazło się blisko 70 tys. niezłatwionych spraw dotyczących koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego w zakresie świadczeń rodzinnych. To jedna czwarta zaległości w skali kraju. Skalę problemu podkreślał fakt, że dotychczas odpowiedzialny za procedurę urząd

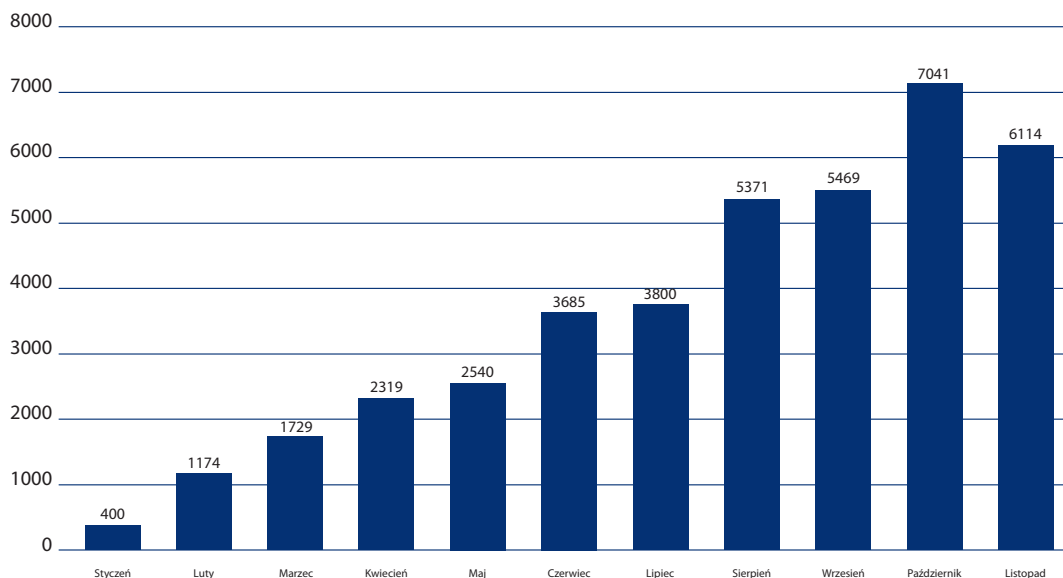
marszałkowski w ciągu roku rozstrzygnął jedynie nieco ponad 16 tys. spraw, a w nadchodzącym roku spodziewano się wpływu 38 tys. nowych. Warto pamiętać, że zakończenie każdej z takich spraw to warunek konieczny do przyznania świadczeń rodzinnych dziecku.

W urzędzie został powołany koordynator, który przeanalizował dotychczasową realizację zadania i koszty. Następnie zaczęto budować nowy zespół pracowników. Przyjęto nowe rozwiązania organizacyjne. Wdrożono nowe zasady współpracy z gminami. Co ważne, w każdym oddziale urzędu wojewódzkiego wprowadzono jednolity model pracy. Przygotowano uproszczone wzorce dokumentów.

Sprawy podzielono według kryterium roli danego świadczenia w funkcjonowaniu rodziny. Do każdej z grup priorytetowych przydzielono odpowiednią liczbę pracowników. Wprowadzono obsługę spraw przy wykorzystaniu systemów informatycznych takich jak EZD czy Emp@tia. Uprościło to komunikację i umożliwiło ocenę statystyk. Sprawy jednej rodziny zaczęły być łączone w ramach postępowań.

Efekty były spektakularne. Dwukrotnie wzrosła liczba spraw załatwianych dziennie przez jednego pracownika. Liczba rozstrzygnięć rocznie wzrosła z 16 tys. do 45 tys. W roku 2020 sprawy będą już załatwiane wyłącznie na bieżąco.

Efekty – liczba załatwionych spraw w miesiącach



Łódzkie Service Jam

Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego zostali wyróżnieni za pierwszy duży projekt szkoleniowy realizowany przez samorządowców dla samorządowców. Jego celem jest podniesienie kompetencji kadry urzędniczej na terenie województwa. Służy wzajemnej wymianie wiedzy i doświadczeń po to, aby usprawnić realizację zadań publicznych i jakość świadczonych usług. W ten sposób rozwijany jest model administracji samorządowej opartej na wiedzy.

Uruchomienie projektu poprzedziła szczegółowa diagnoza lokalnych potrzeb szkoleniowych, wykorzystano doświadczenia z poprzednich projektów i przeprowadzono badania focusowe. Podczas prac koncepcyjnych istotny cel stanowiło zapewnienie jak największej dostępności szkoleń w każdym z czterech podregionów województwa.

Po doborze tematyki i rekrutacji trenerów, ruszyła akcja informacyjna w jednostkach samorządowych. Następnie rozpoczęto zapisy przez internet. Zajęcia były prowadzone całkowicie nieodpłatnie dla uczestników.

Strona projektu: www.lodzkie.pl/lozkiejam

W 17 miejscowościach odbyły się 33 warsztaty, na których przeszkolono 354 urzędników. Tematyka szkoleń była zróżnicowana – od zamówień publicznych, przez zarządzanie i komunikację, po funkcjonowanie transportu drogowego. To wszystko osiągnięto wydając jedynie 16 tys. złotych na wynagrodzenia dla trenerów i obsługi. Pozostałe koszty to druk materiałów i transport trenerów – nie wymagające zakupu usług zewnętrznych.

Szkolenia cieszące się największą popularnością

- informacja publiczna – praktyczne aspekty udostępniania i odmowy udostępniania informacji publicznej
- negocjacje i rozwiązywanie konfliktów
- prawo zamówień publicznych w zakresie usług i dostaw – podstawowe zagadnienia
- czas pracy w praktyce

Certyfikat z ZUS

Od 1 grudnia 2018 roku zwolnienia lekarskie są wystawiane wyłącznie w formie elektronicznej. Dokumenty te są podstawą ustalenia uprawnień i wypłaty zasiłku chorobowego. Tymczasem funkcjonujący od 2016 roku system e-ZLA nie był popularny. Lekarze skarżyli się, że jest niewygodny. Jak się okazuje autoryzacja poprzez profil zaufany jest zbyt skomplikowana, a poprzez podpis elektroniczny – zbyt kosztowna.

Pracownicy ZUS podjęli dialog z interesariuszami, aby zrozumieć ich potrzeby, zgromadzić uwagi i spostrzeżenia. Dzięki nawiązaniu współpracy, ZUS mógł zaprosić lekarzy i producentów aplikacji gabinetowych do testowania nowych rozwiązań. Opracowywane narzędzie musiało połączyć wiele cech. Po pierwsze, musiało zapewnić wysoki poziom bezpieczeństwa. Po drugie, musiało być dostępne dla różnych urzędów i systemów operacyjnych. W końcu, musiało się sprawdzić w różnych modelach organizacyjnych.

Ostatecznie, w grudniu 2017 ZUS udostępnił lekarzom bezpłatny certyfikat, który służy do podpisywania elektronicznych zwolnień lekarskich. Otrzymanie go i korzystanie z niego nie wymaga pomocy informatyka. Może być zainstalowany na różnych urządzeniach i systemach, a nawet przechowywany na pendrive'ach. Można nim również podpisywać e-recepty i dokumentację medyczną.

Środowisko lekarskie pozytywnie oceniło nowe rozwiązanie. Do 6 grudnia 2018 pobrano 103,9 tys. certyfikatów i podpisano nimi 5,1 mln elektronicznych zwolnień.

Wnioski

- Każdy z nagrodzonych projektów poprzedziła szczegółowa analiza dotychczasowych rozwiązań i potrzeb interesariuszy.
- Każdy z realizowanych projektów był realizowany z wykorzystaniem narzędzi informatycznych.
- Wdrażanie zmian odbywało się w stałym dialogu ze wszystkimi interesariuszami.
- Systemy informatyczne znacząco usprawniają pracę, ale tylko pod warunkiem, że zostały opracowane z myślą o użytkownikach.
- Zmiana języka urzędowego znacząco podnosi satysfakcję klientów i ogranicza liczbę spraw spornych.
- Odpowiednio zmotywowani pracownicy urzędów różnego szczebla chętnie podnoszą kompetencje i wdrażają nowe rozwiązania.

Rekomendacje

- Projekty usprawniające pracę administracji publicznej powinny poprzedzać analiza dotychczasowych doświadczeń i potrzeb interesariuszy.
- Niezbędna jest otwarta komunikacja z interesariuszami i zapewnienie im uczestnictwa w każdym etapie projektu.
- Należy kontynuować proces promowania prostego języka w administracji.
- Należy rozwijać projekty szkoleniowe i samokształceniowe. Instytucje mogą usprawniać swoją pracę korzystając z doświadczeń innych.
- Każdy projekt powinien mieć konkretnie zdefiniowane cele, a jego efekty powinny być mierzone.

WYDARZENIA FZP 2018 – PODSUMOWANIE

Nowe podejście do ochrony danych
Wpływ RODO na przetwarzanie danych przez instytucje publiczne

Prezentacje

- **Nowe podejście do ochrony danych i jego konsekwencje dla administracji**
Piotr Drobek, Biuro GIODO
- **Obowiązek wyznaczenia inspektora ochrony danych i jego rola w jednostkach administracji publicznej**
Monika Młotkiewicz, Biuro GIODO

Panel

Jak zarządzać danymi osobowymi w instytucjach publicznych?

- dr Marcin Adamczyk, radca prawny, ekspert NIST, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
 - Magdalena Krystyniecka-Konopczak, ABI pełniący funkcję w sektorze publicznym
 - dr Grzegorz Sibiga, Instytut Nauk Prawnych PAN
 - Dorota Skolimowska, ABI ACXIOM GSC Polska
- Moderator: Piotr Drobek, Z-ca dyrektora Departamentu Edukacji Społecznej i Współpracy Międzynarodowej Biura GIODO*

Miniwarsztat

- **Zadania inspektora ochrony danych**
Monika Młotkiewicz, Biuro GIODO
- **Sprawdzian gotowości do RODO**
Weronika Kowalik, Biuro GIODO
- **Zasada przejrzystości – realizacja obowiązku informacyjnego**
Ewelina Moroń, Pracownia Prostej Polszczyzny, Uniwersytet Wrocławski

Ochrona wizerunku urzędnika
W jaki sposób chronić pracowników instytucji publicznych?

Prezentacje

- **Ochrona wizerunku urzędnika w instytucjach publicznych**
Magdalena Dulińska, radca prawny
- **Prawne aspekty odpowiedzialności urzędnika oraz ochrony przez pracodawcę**
mec. Dominik Wojtasiak, Dyrektor Departamentu Legislacyjno-Prawnego, ZUS

Panel

Jak chronić pracowników instytucji publicznych?

- Magdalena Dulińska, radca prawny
- Piotr Klimczak, Dyrektor, Wydział Gospodarki Nieruchomościami, Łódzki Urząd Wojewódzki
- Tomasz Konieczny, Zastępca Dyrektora, Biuro Dyrektora Generalnego, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

- Joanna Sawicka, Urząd do Spraw Cudzoziemców
Moderator: mec. Dominik Wojtasiak, Dyrektor Departamentu Legislacyjno-Prawnego, ZUS

Miniwarsztat

- **Ochrona wizerunku urzędnika**
mec. Magdalena Dulińska
- **Metody radzenia sobie w trudnych sytuacjach w kontakcie z klientem zewnętrznym**
Małgorzata Skawińska

Zamówienia publiczne

Aktualne wyzwania w realizacji zamówień publicznych

Prezentacje

- **Elektronizacja zamówień publicznych – miniPortal**
Sebastian Szaładziński, Dyrektor Generalny UZP
- **Krzysztof Fijołek, Dyrektor Biura Organizacyjno-Finansowego UZP**
- **Zamówienia publiczne do 30 000 euro**
Karol Kacprzak, Naczelnik, Departament Prawny UZP
- **Warsztat dla jednostek nadzorowanych przez Prezesa Rady Ministrów**
Karol Kacprzak, Naczelnik, Departament Prawny UZP

Różne pokolenia w pracy

Jak się porozumiewać i współpracować?

Prezentacje

- **Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w Ministerstwie Finansów**
Renata Dąbrowska–Giedrojc, Krystyna Wąchała–Malik, Alicja Żelichowska, Ministerstwo Finansów
- **Talent – wykorzystujemy to co najlepsze**
Katarzyna Feltynowska, Dyrektor, Biuro Dyrektora Generalnego, Urząd do Spraw Cudzoziemców

Panel

Jak zarządzać różnorodnością pokoleniową w instytucjach publicznych?

- Renata Dąbrowska–Giedrojc, Zastępca Dyrektora, Biuro Dyrektora Generalnego MF
 - Piotr Jaworski, Członek Zarządu European Mentoring & Coaching Council Poland, szef Collegium Mentoringu
 - dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, ekspert HR, trener, coach i konsultant, wykładowca KSAP
 - Dionizy Smoleń, Dyrektor w Zespole Sektora Publicznego i Infrastruktury, PwC Polska
- Moderator: dr Marcin Sakowicz, Doradca Dyrektora KSAP*

Miniwarsztat

- Praca zdalna – zarządzanie zespołami rozproszonymi, korzyści i ryzyka
Renata Dąbrowska–Giedrojc
- Mentoring jako element zarządzania różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach
Małgorzata Sidor–Rządkowska
- Ciemna strona mentoringu. Jak unikać błędów we wdrażaniu programów mentoringowych?
Piotr Jaworski

Konkurs *Menedżer Innowacyjnych Praktyk w Instytucjach Publicznych*

Prezentacje finalistów konkursu

- Zmiana w komunikacji urzędowej poprzez zastosowanie zasad prostego języka w dokumentach urzędowych
Zbigniew Cholewa, Drugi Urząd Skarbowy w Zielonej Górze
- Czy można w rok zlikwidować wieloletnie zaległości stanowiące 25% zaległości w kraju? – czyli innowacje Wojewody Małopolskiego w zadaniu koordynacji świadczeń rodzinnych i wychowawczych
Jacek Kowalczyk, Małopolski Urząd Wojewódzki
- Samorząd dla Obywateli – Łódzkie Service Jam
Jakub Mielczarek, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego
- Certyfikat z ZUS – nowy sposób podpisywania elektronicznych zwolnień lekarskich (e-ZLA) przeznaczony dla lekarzy upoważnionych do wystawiania zaświadczeń o czasowej niezdolności do pracy
Jagoda Płatek, Ewa Orkwiszewska, Justyna Wanat, Joanna Fajfer, Małgorzata Korczak, Zakład Ubezpieczeń Społecznych - Centrala

Zarządzanie projektami

- Zarządzanie projektami w administracji rządowej – doświadczenia z wdrażania podejścia projektowego
Tomasz Janka, Dyrektor, Rządowe Biuro Monitorowania Projektów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Miniwarsztat

- Kultura produktu w urzędzie czy kultura efektywności?
Sławomir Wysocki, konsultant ds. zarządzania jednostkami administracji publicznej

Konkurs FZP 2019!

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

Jesteś profesjonalnym menedżerem w administracji publicznej?

Znasz menedżerów, którzy wdrożyli innowacyjną praktykę w swojej instytucji?

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

Jesteś przekonany, że administracja potrzebuje profesjonalnych liderów?



Jeśli odpowiedziałeś **TAK** chociaż na jedno pytanie - zgłoś siebie lub innych do konkursu FZP!
Ogłoszenie konkursu - już w czerwcu 2019 r. na stronie Forum Zarządzania Publicznego:

www.fzp.ksap.gov.pl

Zapraszamy!

Więcej informacji o laureatach konkursu w 2018 w publikacji i na stronie FZP!
<http://fzp.ksap.gov.pl/category/konkurs/>



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

www.fzp.ksap.gov.pl

fzp@ksap.gov.pl