

Szanowni Państwo!

Dyskusje wokół stanu administracji publicznej w Polsce, w tym także na tle administracji krajów europejskich, nie ustają. Temat stanu i rozwoju administracji podejmują zarówno ośrodki akademickie, rządowe, jak i sama administracja, zwłaszcza wobec kryzysu ekonomicznego i przemian społeczno-gospodarczych w kraju.

Najnowsze dane na temat poziomu zatrudnienia w administracji rządowej w Polsce w latach 2001–2010 oraz stanu administracji państwowej w krajach OECD w latach 2009–2010 publikujemy w głównych materiałach numeru: „Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej na tle administracji publicznej” (s. 3–7) i „Administracja w krajach OECD. Government at a Glance 2011” – zarządzanie publiczne w czasach kryzysu” (s. 22–32).

Jak wynika z pierwszego opracowania, dynamika wzrostu zatrudnienia w korpusie służby cywilnej była niższa niż w całej administracji publicznej – w latach 2001–2010 wzrost ten wyniósł ok. 118,5 proc. (2001=100). „Government at a Glance 2011” odnotowuje ponadto, że w Polsce – wśród objętych badaniem krajów OECD – wystąpił jeden z najniższych poziomów zatrudnienia w administracji państwowej w stosunku do ogółu siły roboczej. Poziom zatrudnienia w administracji w krajach OECD w stosunku do całkowitego zatrudnienia pomiędzy rokiem 2008 i 2010 oscylował wokół 15 proc. i nie zmienił się zasadniczo od 2000 r. Niemniej – jak wskazują autorzy G@G 2011 – należy się spodziewać, że zmiany te uwidoczną się przy kolejnym badaniu, biorąc pod uwagę plany rządów w zakresie zmniejszania zatrudnienia w administracji.

Raport wskazuje jednoznacznie na pogarszający się stan finansów publicznych we wszystkich krajach objętych badaniem. Jednocześnie zmiany społeczno-gospodarcze wymuszają na administracji dostosowanie się do nowych wymagań: młodsze pokolenia i przedsiębiorcy nastawieni na interakcje on-line oczekują elektronicznych kanałów świadczenia usług, powiększająca się liczba osób w starszym wieku wymaga – zgodnie z przyzwyczajeniami – świadczenia usług w tradycyjny sposób, ponadto, w związku ze spadkiem

zamożności społeczeństwa europejskiego, zwiększa się popyt na usługi socjalne. Sprostanie rosnącym wymaganiom jest wyzwaniem również dla naszej administracji.

Zaprezentowany obraz administracji w bieżącym numerze uzupełnia materiał dotyczący konferencji „Rząd równych szans. Administracja przeciw dyskryminacji” (KPRM, 29 czerwca 2011 r.), podczas której Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński przedstawił działania na rzecz równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w administracji, szczególnie ze względu na płeć, niepełnosprawność, wiek, narodowość oraz poglądy polityczne (s. 12–13).

W „Przeglądzie...” prezentujemy ponadto informacje na temat realizacji zgłoszonych przez urzędy wojewódzkie propozycji usprawnień służących modernizacji systemów zarządzania i podnoszeniu kompetencji kadr w administracji rządowej. Na temat zmian w systemie komunikacji wewnętrznej informuje Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim (s. 15–16), doświadczeniami w zakresie usprawnień w dziedzinie zarządzania ryzykiem, wartościowania stanowisk pracy i komunikacji zewnętrznej dzieli się Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie (17–18), model kompetencyjny jako narzędzie integracji procesów HR przedstawia Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach (s. 19–21).

Z przyjemnością proponujemy także artykuł nt. dotychczasowych i planowanych zmian w siedzibie Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie w 100-lecie budynku, z ilustracjami prezentującymi dawny i współczesny wystrój gmachu (s. 33–35).

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM
Redaktor Naczelny



Z prac Rady Służby Cywilnej

28 czerwca 2011 r. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza**, przewodniczącego RSC, odbyło się 23. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański**, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Wojciech Zieliński**, a także przedstawiciele Ministerstwa Finansów, KPRM i HRM partners.

Rada Służby Cywilnej procedowała nad projektem *założeń projektu ustawy o niektórych sposobach unikania konfliktu interesów*, przedstawionym przez radcę Szefa KPRM **Roberta Dziewulskiego**. Członkowie Rady poparli przekazane do wiadomości RSC stanowisko Szefa Służby Cywilnej z dnia 20 czerwca br. na temat ww. projektu. Rekomendując je jako dodatkowe wytyczne do wykorzystania przez autorów projektu w trakcie dalszych prac legislacyjnych, Rada przypomniała o sformułowanych w marcu 2010 r. uwagach RSC do projektu założeń ustawy Prawo antykorupcyjne.

Członkowie RSC zapoznali się z zaprezentowanymi przez dyrektora generalnego firmy HRM partners **Piotra Sierocińskiego** i menedżera Działu Analiz **Krzysztofa Katolo** wynikami raportu dotyczącego porównania wynagrodzeń w służbie cywilnej z wynagrodzeniami w innych jednostkach sfery budżetowej i sfery przedsiębiorstw.

W odniesieniu do sektora publicznego Rada dostrzegła wspólną dla wielu krajów tendencję, polegającą na tym, że im wyżej w hierarchii znajduje się dane stanowisko, tym mniej konkurencyjne są płace. Ulegają one obniżeniu wraz ze wzrostem kompetencji oraz hierarchii. Przedstawiciele HRM partners stwierdzili, że wynagrodzenia zmienne – wypłacane pracownikom administracji publicznej, w tym członkom korpusu służby cywilnej w formie nagród uznaniowych oraz premii – pozbawione są czynnika motywacyjnego. W ich ocenie, na rynku biznesowym powiązanie przeznaczanych na wynagrodzenia środków z osiąganymi wynikami jest znacznie większe aniżeli w służbie cywilnej.

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała pozytywnie „Sprawozdanie z wykonania art. 19 ustawy budżetowej na rok 2010 z dnia 22 stycznia 2010 r. (Dz. U. Nr 19, poz. 102)”, w części dotyczącej służby cywilnej, przedstawione przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** (Uchwała Rady Służby Cywilnej nr 50; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/URSC_50.pdf.)

Naczelnik Wydziału Systemu Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej w DSC KPRM **Hubert Wojtach** przedstawił projekt *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie uprawnień szczególnych przysługujących niektórym kategoriom członków korpusu służby cywilnej*. Rada wyraziła pozytywną opinię na temat projektu (Uchwała Rady Służby Cywilnej nr 51; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/U%20RSC_51.pdf).

Rada procedowała nad zaprezentowanym przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** oraz dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmira Długosza** projektem *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej 2011–2020*. Szef Służby Cywilnej uwzględni w trakcie dalszych prac nad dokumentem uwagi zgłoszone w toku dyskusji przez członków RSC. Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała projekt (Uchwała Rady Służby Cywilnej nr 52; http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/URSC_52.pdf).

Rada Służby Cywilnej zdecydowała również o zmianie uchwały nr 46 z dnia 16 maja 2011 r. w sprawie wyboru przedstawiciela RSC w celu obserwacji postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2011 r., delegując prof. dr hab. Barbarę Jaworską-Dębską (Uchwała Rady Służby Cywilnej nr 53; <http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/U53.pdf>).

Ponadto Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** przekazał Radzie informacje na temat spraw bieżących w zakresie zarządzania służbą cywilną.

Anna Prażuch

Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej na tle administracji publicznej

W artykule zaprezentowano dane dotyczące poziomu i dynamiki zatrudnienia w administracji publicznej, w tym w służbie cywilnej, w latach 2001–2010. Przedstawiono także informacje nt. zatrudnienia w sekcji gospodarki narodowej „Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne”¹ w państwach europejskich, opracowane na bazie danych publikowanych przez EUROSTAT.

Opublikowane dane odnoszą się do zatrudnionych w administracji niezależnie od podstawy prawnej stosunku pracy, w przeliczeniu na pełnoetatowych, bez uwzględnienia osób przebywających na urloпах bezpłatnych, wychowawczych i macierzyńskich oraz zasiłkach chorobowych.

Dane pochodzą ze sprawozdań dyrektorów generalnych urzędów z realizacji ustawy o służbie cywilnej, sprawozdań Ministra Finansów o zatrudnieniu i wynagrodzeniach (Rb-70) oraz (w zakresie administracji samorządowej) z publikatorów Głównego Urzędu Statystycznego.

Administracja publiczna w Polsce

Administracja państwowa – pracownicy zatrudnieni w urzędach obsługujących organy władzy publicznej (m.in. Kancelaria Prezydenta RP, Kancelaria Sejmu, Kancelaria Senatu), organy kontroli i ochrony prawa (m.in. Najwyższa Izba Kontroli, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Państwowa Inspekcja Pracy) oraz sądy i trybunały (m.in. sądownictwo powszechne, Sąd Najwyższy, Naczelny Sąd Administracyjny, Trybunał Konstytucyjny).

Administracja rządowa – pracownicy zatrudnieni w urzędach obsługujących wszystkie organy władzy rządowej, niezależnie od podstawy zatrudnienia, m.in. członkowie korpusu służby cywilnej, żołnierze i funkcjonariusze oraz pracownicy państwowych uczelni wyższych.

Administracja samorządowa – pracownicy zatrudnieni w urzędach obsługujących organy władzy samorządowej, w tym: w urzędach marszałkowskich oraz wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych; starostwach powiatowych oraz powiatowych jednostkach organizacyjnych; urzędach gmin, jednostkach pomocniczych gmin; biurach (ich odpowiednikach) związkach jednostek samorządu terytorialnego; biurach (ich odpowiednikach) jednostek administracyjnych samorządu terytorialnego.

Zatrudnienie w administracji publicznej, w tym w korpusie służby cywilnej

Zastosowany w artykule podział administracji publicznej na administrację państwową, rządową oraz samorządową opiera się na funkcjonalnym aspekcie działalności poszczególnych instytucji. Został opracowany przez analityków Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Dane w tym ujęciu nie obejmują zatrudnienia w agencjach rządowych, funduszach celowych oraz Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, Kasie Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i Narodowym Funduszu Zdrowia – instytucje te nie są bowiem państwowymi jednostkami budżetowymi, które są objęte wspomnianą sprawozdawczością.

Zatrudnienie w administracji publicznej w 2010 r. wyniosło niespełna 997 tys. etatów – w stosunku do roku 2001 oznacza to wzrost o prawie 209 tysięcy etatów (tj. 126,5 proc., 2001=100). Najwyższy procentowy wzrost zatrudnienia w tym okresie odnotowano w administracji państwowej – o 133,9 proc., natomiast w administracji rządowej wyniósł on 123,2 proc. Należy jednak podkreślić, że w administracji rządowej ujęte zostały wszystkie statusy zatrudnienia – łącznie z żołnierzami i funkcjonariuszami – bez ich uwzględniania w 2010 r. zatrudnienie w administracji rządowej wynosiłoby ok. 423 etatów, a w 2001 – ok. 398 tys. etatów. Oznacza to wzrost o prawie 25 tys. etatów, tj. o 106,2 proc.

W samej administracji samorządu terytorialnego zatrudnienie wzrosło o ponad 65 tysięcy etatów od 2001 r., stanowi to wzrost o ok. 134,4 proc. (2001=100). Największy wzrost obserwowany jest między rokiem 2008 a 2009, jednakże wynika on głównie ze zmiany w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), gdzie do administracji samorządu terytorialnego zostały włączone zarządy dróg (gminne, miejskie, powiatowe i wojewódzkie) – wzrost wynikający z tego faktu wyniósł 10 tys. etatów. W 2009 r. zatrudnienie w administracji samorządu terytorialnego wyniosło ok. 245 tys. etatów, jednakże w warunkach sprzed zmiany PKD zatrudnienie to wyniosłoby ok. 235 tys. etatów. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że część zmian poziomu zatrudnienia, przy porównaniach długookresowych, może wynikać ze zmian w metodologii, nie zaś z faktycznego przyrostu bądź spadku liczby osób zatrudnionych.

Tabela nr 1 i wykres nr 1 zawierają szczegółowe informacje na temat zatrudnienia w administracji publicznej w podziale na administrację rządową, państwową oraz samorządową, niezależnie od podstawy prawnej stosunku pracy.

Tabela nr 1. Zatrudnienie przeciętne w administracji publicznej w latach 2001–2010.

Rok	Zatrudnienie w administracji publicznej	w tym w administracji:		
		państwowej	rządowej	samo-rządowej
2001	787 536	46 787	550 550	190 199
2002	789 518	47 511	561 865	180 142
2003	880 091	49 804	635 657	194 630
2004	884 642	52 418	637 283	194 941
2005	902 728	54 729	645 706	202 293
2006	904 985	55 212	643 765	206 008
2007	914 103	60 491	640 130	213 482
2008	940 857	62 060	657 062	221 735
2009	985 126	62 461	677 989	244 676
2010	996 530	62 667	678 183	255 680
Wzrost 2001-2010 (2001=100)	208 994 126,5 proc.	15 880 133,9 proc.	127 633 123,2 proc.	65 481 134,4 proc.

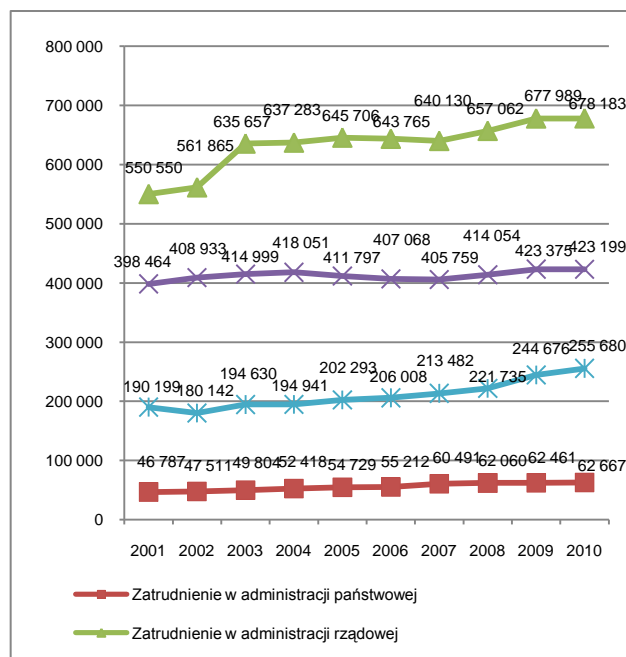
W korpusie służby cywilnej dynamika wzrostu zatrudnienia była niższa niż w całej administracji publicznej – w latach 2001–2010 wzrost ten wyniósł ok. 118,5 proc. (2001=100). Oznacza to, że wzrost zatrudnienia w korpusie służby cywilnej był niższy niż w pozostałych częściach administracji publicznej, tj. w administracji państwowej i samorządowej, a także niższy niż w całej administracji rządowej.

Wzrosty zatrudnienia w korpusie służby cywilnej wynikały przede wszystkim z konieczności wzmocnienia etatowego obsługi projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, ucywilnienia części etatów w służbach mundurowych i wzmocnienia etatowego Policji w ramach „Programu Modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Biura Ochrony Rządu w latach 2007–2009”², a także powstania nowych urzędów,

np.: Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska wraz z regionalnymi dyrekcjami oraz Biura Rzecznika Praw Pacjenta. Wzrosty te wynikały ponadto z rozpoczętego w 2010 r. procesu włączania w strukturę niektórych urzędów pracowników z likwidowanych gospodarstw pomocniczych i zakładów budżetowych.

Wykres nr 1 obrazuje dynamikę zmian poziomu zatrudnienia w poszczególnych kategoriach administracji publicznej. Dodatkowo pokazany został poziom zatrudnienia w administracji rządowej bez uwzględnienia żołnierzy i funkcjonariuszy.

Wykres nr 1. Zatrudnienie przeciętne w administracji publicznej w latach 2001–2010.



Szczególnie należy podkreślić, iż w latach 2001–2010 w korpusie służby cywilnej miała miejsce niższa dynamika wzrostu zatrudnienia niż w pozostałej części administracji, co potwierdzają dane przedstawiające udział zatrudnienia w korpusie służby cywilnej w zatrudnieniu w administracji publicznej. W 2010 r. udział ten był o prawie jeden punkt procentowy niższy niż w roku 2001.

Tabela nr 2 przedstawia poziom zatrudnienia w korpusie służby cywilnej na tle administracji publicznej.

Wykres nr 2. Przeciętne zatrudnienie w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych, Narodowym Funduszu Zdrowia i Funduszu Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych w I p. 2010 r.

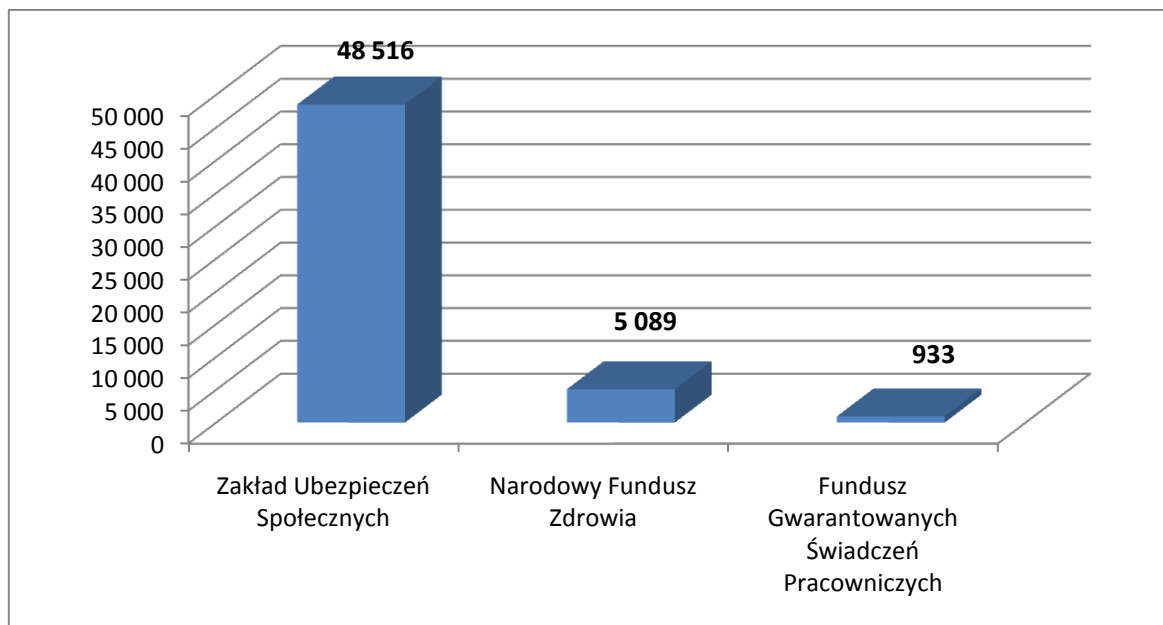


Tabela 2. Udział zatrudnienia członków korpusu służby cywilnej w zatrudnieniu w administracji publicznej w latach 2001–2010.

Rok	Administracja publiczna	w tym		Korpus służby cywilnej w administracji publicznej (w proc.)	Korpus służby cywilnej w administracji rządowej (w proc.)
		administracja rządowa	w tym:		
			korpus służby cywilnej		
2001	787 536	550 550	103 800	13,2	18,9
2002	789 518	561 865	104 167	13,2	18,5
2003	880 091	635 657	105 007	11,9	16,5
2004	884 642	637 283	107 596	12,2	16,9
2005	902 728	645 706	110 582	12,2	17,1
2006	904 985	643 765	110 684	12,2	17,2
2007	914 103	640 130	112 448	12,3	17,6
2008	940 857	657 062	117 309	12,5	17,9
2009	985 126	677 989	120 908	12,3	17,8
2010	996 530	678 183	122 989	12,3	18,1
Wzrost 2001-2010 (2001=100)	208 994 126,5 proc.	127 633 123,2 proc.	19 189 118,5 proc.	- 0,9 p. proc.	- 0,8 p. proc.

Podsumowując informacje o zatrudnieniu w administracji publicznej należy stwierdzić, że wyższa od średniej dynamika wzrostu zatrudnienia miała

miejsce w administracji państwowej oraz administracji samorządowej. Natomiast poniżej średniej plasuje się dynamika zatrudnienia

w administracji rządowej. W szczególności należy zauważyć, że udział zatrudnienia w korpusie służby cywilnej w zatrudnieniu w administracji publicznej w 2010 r. jest niższy niż w 2001 r.

Administracja publiczna w ujęciu międzynarodowym

Przedstawione w artykule porównania międzynarodowe odnoszą się do zatrudnienia w sekcji gospodarki narodowej „Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne” w latach 2001–2010. Dane te gromadzone są według innej metodologii niż przedstawione w pierwszej części, jednakże ich podstawową zaletą jest możliwość dokonywania porównań międzynarodowych¹.

Zatrudnienie w sekcji „Administracja publiczna...” zostało odniesione do zatrudnienia w gospodarkach narodowych oraz do populacji poszczególnych krajów. Porównano dane z wszystkich państw członkowskich Unii Europejskiej oraz kilku wybranych innych państw europejskich.

Udział zatrudnienia w sekcji „Administracja publiczna...” w zatrudnieniu w gospodarce

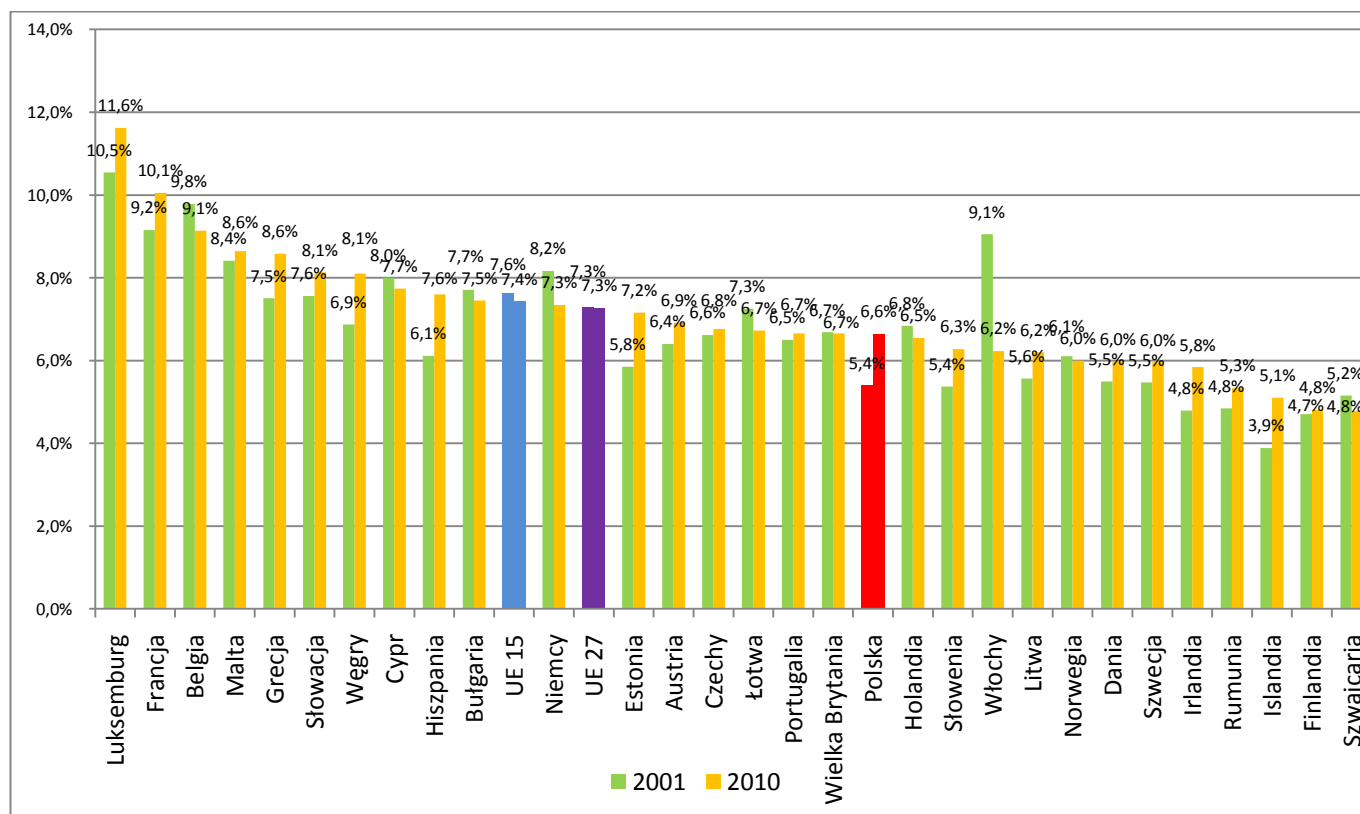
narodowej w okresie od 2001 do 2010 r. w całej Unii Europejskiej nie uległ zmianie i wynosi ok. 7,3 proc. – biorąc pod uwagę jedynie 15 państwa tzw. „starej” Unii, udział ten nawet spadł o 2 punkty proc. W przypadku Polski zatrudnienie w tej sekcji, w odniesieniu do gospodarki narodowej, zwiększyło się z 5,4 do 6,6 proc., jednakże pozostajemy poniżej średniej unijnej – daleko za takimi państwami, jak m.in. Francja czy Niemcy, a zaraz po Wielkiej Brytanii.

Zbliżone trendy widoczne są przy porównaniu zatrudnienia w sekcji „Administracja publiczna...” do liczby mieszkańców poszczególnych państw.

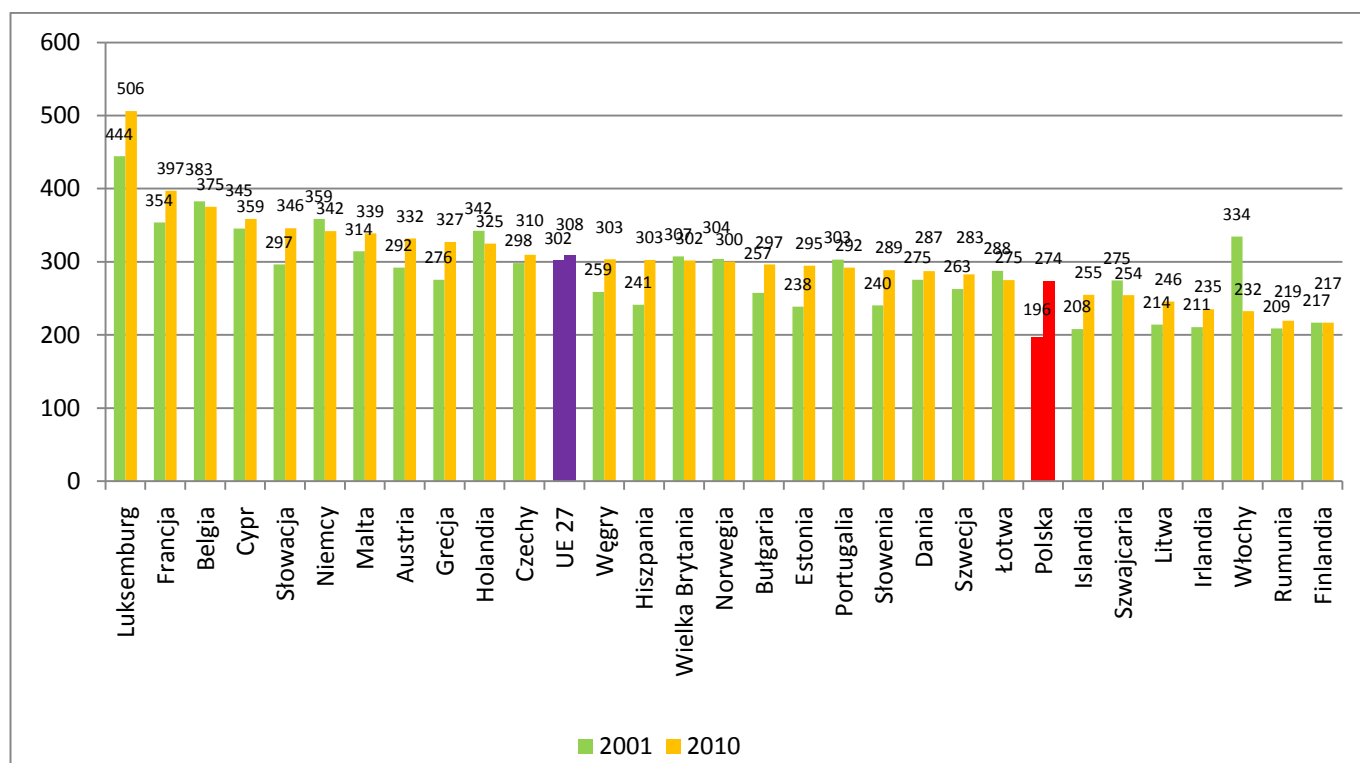
W krajach „starej” Unii udział sekcji „Administracja publiczna...” w okresie ostatnich 10 lat nieznacznie się obniżył. W przypadku całej Unii Europejskiej udział ten lekko wzrósł. Natomiast Polska jeszcze bardziej oddaliła się od średniej.

Wykresy nr 3 i 4 obrazują udział zatrudnienia w sekcji „Administracja publiczna...” w odniesieniu do gospodarki narodowej oraz populacji oraz dynamikę tego udziału w okresie od 2001 do 2010 r.

Wykres nr 3. Udział zatrudnionych w sekcji „Administracja publiczna...” w całej gospodarce narodowej w latach 2001–2010.



Wykres nr 4. Liczba zatrudnionych w sekcji „Administracja publiczna...” na 10 tys. mieszkańców w latach 2001–2010.



Z powyższych wykresów wynika, że pod względem liczby zatrudnionych w sekcji „Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne”, zarówno w odniesieniu do zatrudnienia w gospodarce narodowej, jak i do liczby mieszkańców, największy udział odnotowują Luksemburg, Francja oraz Belgia – najniższy zaś – w szczególności w odniesieniu do gospodarki narodowej – państwa skandynawskie, a także Irlandia, Rumunia i Szwajcaria.

Poziom biurokratyzacji w Polsce na tle innych krajów jest na stosunkowo umiarkowanym poziomie.

Należy jednak zauważyć, że w ciągu ostatnich 10 lat Polska zanotowała jeden z najwyższych wzrostów udziału zatrudnienia w omawianej sekcji, zarówno w odniesieniu do zatrudnienia w gospodarce narodowej, jak i w odniesieniu do populacji.

Przypisy:

1. Nazwa sekcji gospodarki narodowej, w ramach międzynarodowej klasyfikacji działalności NACE rev. 2 (Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne – Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej), na bazie której powstała Polska Klasyfikacja Działalności (PKD). PKD jest umownie przyjętym, hierarchicznie usystematyzowanym podziałem zbioru rodzajów działalności społeczno-gospodarczej, realizowanej przez jednostki (podmioty gospodarcze).

2. Proces ten polegał na przekształceniu części etatów funkcjonariuszy na niektórych stanowiskach (np. w logistyce na etaty cywilne) i na jednoczesnym wzmocnieniu o te etaty zadań przeznaczonych ściśle dla funkcjonariuszy, jak np. prewencja. Biuro Ochrony Rządu nie przeprowadzało procesu ucywilniania. Realizacja przedmiotowego procesu oznaczała stopniowy wzrost zatrudnienia o ok. 5 800 etatów cywilnych oraz utrzymanie zatrudnienia na dotychczasowym poziomie wśród funkcjonariuszy (głównie zatrudnionych w pionie prewencyjnym Policji).

Maciej Dąbrowski

Główny specjalista w Wydziale Systemu Wynagrodzenia
i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM

Szef Służby Cywilnej na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej

18 sierpnia 2011 r. komitet stały Rady Ministrów przyjął i rekomendował Radzie Ministrów „Informację rządu Rzeczypospolitej Polskiej o działaniach podejmowanych w 2010 r. na rzecz realizacji postanowień uchwały Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 1 sierpnia 1997 r.,” dotyczącej praw osób niepełnosprawnych¹.

W dokumencie, w części dotyczącej zatrudnienia osób niepełnosprawnych w administracji publicznej zamieszczone zostały informacje o działaniach podjętych przez Szefa Służby Cywilnej w 2010 r. na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej. Dotyczą one:

- wystąpienia Szefa Służby Cywilnej do dyrektorów generalnych urzędów (a za ich pośrednictwem do kierowników urzędów podległych ich resortom) z prośbą o umieszczanie w ogłoszeniach o naborach na wolne stanowiska w służbie cywilnej informacji zachęcających osoby niepełnosprawne do udziału w naborach w każdym przypadku, gdy zakres zadań realizowanych na danym stanowisku nie wyklucza zatrudnienia takich osób,
- zwrócenia się przez Szefa Służby Cywilnej do Krajowej Rady Konsultacyjnej do Spraw Osób Niepełnosprawnych z prośbą o podjęcie starań, aby za pośrednictwem przedstawicieli organizacji pozarządowych i związków publicznoprawnych dotrzeć do środowisk osób niepełnosprawnych w celu zachęcenia osób niepełnosprawnych do udziału w naborach na stanowiska w służbie cywilnej.

W „Informacji...” stwierdzono, że efektem powyższych działań było zamieszczanie przez prawie wszystkie instytucje publiczne stosownego zapisu w ogłoszeniach o wolnych stanowiskach pracy, zachęcającego osoby niepełnosprawne do uczestnictwa w naborze do służby cywilnej.

Dostrzeżono również fakt umieszczenia na stronie internetowej Biuletynu Informacji Publicznej

Kancelarii Prezesa Rady Ministrów komunikatu o możliwości zamieszczenia w ogłoszeniach o naborach informacji zachęcających osoby niepełnosprawne do uczestnictwa w naborach do służby cywilnej.

Ponadto w dokumencie wspomniana została inicjatywa ustawodawcza sejmowej Komisji Polityki Społecznej i Rodziny dotycząca projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz ustawy o pracownikach samorządowych oraz autopoprawki do tego dokumentu (druk 2772 i 2772-A). Celem projektowanych zmian jest wprowadzenie zasady pierwszeństwa w zatrudnieniu dla osób niepełnosprawnych ubiegających się o stanowiska m.in. w korpusie służby cywilnej.

19 sierpnia 2011 r. Sejm RP, uwzględniając część wcześniejszych poprawek Senatu, uchwalił ustawę o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw (po zmianie nazwy)².

23 sierpnia 2011 r. ustawę przekazano do podpisu Prezydenta RP.

Przypisy:

1. Uchwała Sejmu RP „Karta Praw Osób Niepełnosprawnych” (M.P. 1997 nr 50 poz. 475); <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WMP19970500475>.
2. Strona internetowa Sejmu RP dotycząca przebiegu prac nad ustawą: <http://orka.sejm.gov.pl/proc6.nsf/opisy/2772.htm>.

Szerzej na tematy dotyczące kwestii zatrudnienia osób niepełnosprawnych poinformujemy w następnym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”.

Dariusz Suprun

Starszy specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej
oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej DSC KPRM

Kto może zajmować wyższe stanowisko w służbie cywilnej?

Niekaralność zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi
a zatrudnienie na wyższym stanowisku w służbie cywilnej

Niekaralność jako warunek zajmowania wyższego stanowiska w służbie cywilnej sformułowana została w art. 53 pkt 3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 27, poz. 1505 ze zm.). Niekaralność ta na gruncie ww. przepisu obejmuje zarówno niekaralność zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej¹, jak i zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi.

Zakaz pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi został przewidziany jako najsurowsza kara w katalogu kar orzekanych za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, zawartym w art. 31 ust. 1 ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych (DzU z 2005 r. nr 14, poz. 114 ze zm.). Z punktu widzenia ustawowych zasad gospodarowania środkami publicznymi (zasady te zawarte zostały w szczególności w ustawie o finansach publicznych – art. 31, art. 33, art. 35–38, art. 4-45, art. 47) przedmiotowy zakaz wydaje się odpowiednim instrumentem prawnym do wykluczenia z pełnienia funkcji związanych z odpowiedzialnością za publiczne finanse osób, których taka odpowiedzialność nie cechuje.

Przesłanki orzekania

Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych formułuje wytyczne wymiaru kar za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, stanowiąc że organ orzekający wymierza karę według swego uznania, w granicach określonych w ustawie, uwzględniając skutki i stopień szkodliwości naruszenia dla finansów publicznych, stopień winy, jak również cele kary w zakresie społecznego oddziaływania oraz cele zapobiegawcze i dyscyplinujące, które ma osiągnąć w stosunku do ukaranego, a także motyw i sposób działania, okoliczności działania lub zaniechania, właściwości, warunki osobiste, doświadczenie zawodowe osoby odpowiedzialnej za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Wytyczne te korespondują z ustawowymi przesłankami wymiaru kary zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi, zawartymi w art. 34 ustawy. Przepis ten formułuje dwie samodzielne podstawy wymiaru kary – rażący charakter naruszenia oraz okoliczność ponownego ukarania. Przesłanki te mają charakter samoistny i nie muszą być spełnione łącznie.

Ponadto przy wyborze rodzaju kary należy uwzględnić nie tylko jej abstrakcyjną dolegliwość wynikającą z usytuowania w ustawowym katalogu

kar, ale przede wszystkim cele, jakie ma spełniać wobec konkretnego obwinionego w konkretnych okolicznościach sprawy.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że ustawa nie ogranicza podmiotowego zakresu orzekania tej kary wyłącznie do osób wykonujących w chwili naruszenia funkcje, których nie będą mogły pełnić po orzeczeniu zakazu (wskazane w art. 32 ust. 1 pkt 1-3). Co więcej, nie wyklucza możliwości orzeczenia jej wobec osoby, która w momencie orzekania nie dysponuje środkami publicznymi lub nawet nie jest pracownikiem jednostki sektora finansów publicznych.

Rażące naruszenie dyscypliny
finansów publicznych

Pierwszą przesłanką wymiaru kary zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi jest dopuszczenie się przez sprawcę deliktu finansowego rażącego naruszenia dyscypliny finansów publicznych. Rażące naruszenie ma miejsce wówczas, gdy analiza zachowania (działania lub zaniechania) obwinionego w zestawieniu z nakazem bądź zakazem wynikającym z naruszonej normy prawnej wskazuje na ich oczywistą niezgodność. Należy też zaznaczyć, że nawet stwierdzenie umyślności w rozumieniu art. 22 ustawy czy działania sprawcy w zamiarze bezpośrednim (*dolus directus*) nie może być automatycznie utożsamiane z rażącym naruszeniem prawa.

Konkretyzując tę przesłankę wymiaru kary ustawodawca w kolejnych punktach ustępu pierwszego art. 34 ustawy zawarł egzemplifikację zachowania się sprawcy, świadczącego o rażącym naruszeniu dyscypliny finansów publicznych.

Zachowaniem tym jest znaczące uszczuplenie środków publicznych, zaciągnięcie bez upoważnienia zobowiązań albo zapłata znacznej kwoty odsetek, kar lub opłat (art. 34 ust. 1 pkt 1). Przesłanka skutku w postaci wskazanej powyżej znajduje zastosowanie wyłącznie w odniesieniu do naruszenia dyscypliny finansów publicznych o charakterze materialnym, których konsekwencją jest uszczerbek dla finansów publicznych. Warto bowiem zauważyć, że formułując tę przesłankę, art. 34 odwołuje się do znamion deliktów finansowych stypizowanych w art. 15 i 16 ustawy, natomiast wypełnienie przesłanki znaczącego uszczuplenia środków publicznych może być – w zależności od okoliczności konkretnej sprawy – skutkiem naruszeń

dyscypliny penalizowanych w rozdziale pierwszym ustawy.

Naganne niedopełnienie obowiązku należytej staranności zawodowej

Kolejnym zachowaniem sprawcy wskazującym na rażący charakter naruszenia dyscypliny finansów publicznych jest działanie lub zaniechanie świadczące o nagannym niedopełnieniu obowiązku należytej staranności zawodowej. Przesłanka ta znajduje głównie zastosowanie w związku z nadużyciem zajmowanego stanowiska i odnosi się do osoby, która z racji wykonywanego zawodu posiada określoną wiedzę i stosuje specjalne umiejętności. Należyta staranność oznacza wypełnianie obowiązków służbowych wynikających z zajmowanego stanowiska lub pełnionej funkcji w sposób profesjonalny, z zachowaniem należytej pieczołowitości ich wykonania. Jest to zatem staranność ogólnie wymagana, oceniana według kryteriów obiektywnych i generalnych, odnoszących się do wzorców zawodowych.

Należy jednak pamiętać, że dla uznania wystąpienia przesłanki art. 34 ust. 1 pkt 2 niedopełnienie obowiązku należytej staranności zawodowej musi mieć charakter kwalifikowany, tj. musi być naganne w słownikowym ujęciu, a więc karygodne, zasługujące na potępienie.

Uporczywe lekceważenie zasad gospodarowania środkami publicznymi

Ostatnią okolicznością świadczącą o rażącym naruszeniu dyscypliny finansów publicznych, wskazaną wprost w ustawie, jest zachowanie się sprawcy wskazujące na uporczywe lekceważenie zasad gospodarowania środkami publicznymi. Pojęcie zasad gospodarowania środkami publicznymi nie ma swojej legalnej definicji i jego treść normatywna wynika z Konstytucji RP, ustawy o finansach publicznych oraz ustaw szczególnych, do których odwołują się przepisy prawa materialnego penalizujące konkretne zachowanie jako naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Natomiast przez uporczywość należy rozumieć celowe zachowanie się (umyślne w zamiarze bezpośrednim), nacechowane złą wolą, nieustępliwością i wielokrotnością, polegające na tym, że sprawca deliktu finansowego – mając obiektywną możliwość spełnienia ciążącego na nim obowiązku – ze złej woli nie dopełnia tego obowiązku. Zatem w rozumieniu uporczywości nie mieści się jednorazowe, incydentalne naruszenie zasad prawidłowej gospodarki finansowej, nawet o charakterze rażącym. Znamię uporczywości w lekceważeniu zasad gospodarowania środkami publicznymi należy rozumieć jako stan naruszenia

tych zasad utrzymujący się długotrwale, trudny do usunięcia i uciążliwy.

Ponowne ukaranie

Systemowa wykładnia art. 34 w związku z art. 32 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych prowadzi do wniosku, że kara zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi może zostać orzeczona za sam powrót do naruszenia, bez względu na to czy naruszenie, którego dopuścił się sprawca, nosiło znamiona rażącego naruszenia dyscypliny finansów publicznych. W tym więc zakresie stanowi samoistną przesłankę orzeczenia przedmiotowego zakazu.

Istota zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi

Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych określa katalog funkcji oraz rodzajów działalności, od których sprawca naruszenia zostaje odsunięty na czas oznaczony na mocy orzeczenia zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi. W myśl art. 32 ust. 2 ustawy ukaranie ww. zakazem wyklucza możliwość pełnienia w jednostce sektora finansów publicznych funkcji:

- kierownika, zastępcy kierownika lub dyrektora generalnego,
- członka zarządu,
- skarbnika, głównego księgowego lub zastępcy głównego księgowego,
- kierownika lub zastępcy kierownika komórki bezpośrednio odpowiedzialnej za wykonywanie budżetu lub planu finansowego,

jak również reprezentowania interesów majątkowych Skarbu Państwa, jednostki samorządu terytorialnego lub innej jednostki sektora finansów publicznych oraz członkostwa w organach stanowiących, nadzorczych i wykonawczych państwowych i samorządowych osób prawnych.

Zakaz pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi wymierzany jest w przedziale od roku do lat pięciu.

Na gruncie służby cywilnej

W myśl art. 53 pkt 2 ustawy o służbie cywilnej wyższe stanowisko w służbie cywilnej może zajmować osoba, która nie była karana zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urządach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi. Przepis ten formułuje warunek *sine qua non* dla zajmowania wyższego stanowiska w służbie cywilnej, przy czym dla stwierdzenia możliwości zajmowania wyższego stanowiska niezbędne jest stwierdzenie niekaralności oboma zakazami.

Weryfikacja spełnienia tego warunku w trakcie naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej odbywa się poprzez żądanie złożenia przez kandydata oświadczenia o niekaralności tymi zakazami.

Należy jednocześnie zauważyć, że wśród funkcji i działalności, których pełnienie przez sprawcę jest wykluczone mocą orzeczonego wobec niego zakazu pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi (art. 32 ust. 2 ustawy o odpowiedzialności), nie wskazano wprost – poza stanowiskiem dyrektora generalnego urzędu i stanowiskiem kierownika komórki organizacyjnej bezpośrednio odpowiedzialnej za wykonywanie budżetu lub planu finansowego lub jego zastępcy – wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Dlatego też brak możliwości zajmowania tych stanowisk przez osoby, wobec których orzeczono przedmiotowy zakaz, wynika z przepisów ustawy o służbie cywilnej. Oznacza to, że sprawca deliktu finansowego, wobec którego orzeczono zakaz pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi, nie może zajmować żadnego wyższego stanowiska w służbie cywilnej, gdyż nie spełnia przesłanki wynikającej z art. 53 pkt 2 *in fine* ustawy o służbie cywilnej. Z tego punktu widzenia jest bez znaczenia, czy stanowisko to mieści się w katalogu zawartym w art. 32 ust. 2 ustawy o odpowiedzialności.

Natomiast w sytuacji, gdy funkcja lub rodzaj działalności wskazanej w art. 32 ust. 2 ustawy o odpowiedzialności jest wykonywana na wyższym stanowisku w służbie cywilnej (dzieje się tak na przykład w przypadku stanowiska dyrektora generalnego urzędu oraz funkcji głównego księgowego zajmującego jednocześnie stanowisko

kierującego komórką organizacyjną lub stanowisko jego zastępcy), dochodzi do zbiegu przesłanek wykluczających możliwość objęcia tego stanowiska, tj. sprawca naruszenia nie może zajmować wyższego stanowiska w służbie cywilnej zarówno ze względu na to, że nie jest niekarany zakazem pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi (a więc nie spełnia przesłanki wynikającej z art. 53 pkt 2 *in fine* ustawy o służbie cywilnej), jak również z uwagi na fakt, że funkcji tej lub działalności nie może pełnić na mocy zakazu pełnienia funkcji obejmującego funkcje wskazane w art. 32 ust. 2 pkt 1 lit. a, c i d oraz pkt 2 ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Przypis:

1. Artykuł nt. „Kto może zajmować wyższe stanowisko w służbie cywilnej? Warunek niekaralności jako przesłanka zatrudnienia” został opublikowany w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 3 (12) z maja-czerwca 2011 r. (s. 16–18);

[http://dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przeglad_Sluzby_Cywilnej_nr_3\(12\)_maj_czerwiec_2011\(1\).pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przeglad_Sluzby_Cywilnej_nr_3(12)_maj_czerwiec_2011(1).pdf).

Artykuł opracowano na podstawie L. Lipiec-Warzecha, Komentarz do art. 32 ustawy z dnia 17 grudnia 2004 r. o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych, [w:] L. Lipiec-Warzecha, Ustawa o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych. Komentarz, Oficyna, 2008 r.

Michał Masłowski

Główny specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej
oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej DSC KPRM

Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia

Konferencja „Rząd równych szans. Administracja przeciw dyskryminacji”

KPRM, 29 czerwca 2011 r.

29 czerwca 2011 r. Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** wziął udział w konferencji pt. „Rząd równych szans. Administracja przeciw dyskryminacji”, zorganizowanej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania **Elżbietę Radziszewską**.

Założenia projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia” przedstawiła Minister **Elżbieta Radziszewska**. Celem projektu jest szerzenie idei równego traktowania i wiedzy o dyrektywach równościowych Unii Europejskiej, a także zapobieganie i zwalczanie dyskryminacji w urzędach i innych instytucjach. Minister **Elżbieta Radziszewska** uznała projekt za wyjątkowy na skalę Unii Europejskiej. Przewiduje on przeszkolenie prawie 400 urzędników z 85 instytucji centralnych w zakresie rozpoznawania i reagowania na dyskryminację. Projekt powstał w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Podczas konferencji Minister **Sławomir Brodziński** przedstawił działania Szefa Służby Cywilnej związane z kwestią równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w administracji, szczególnie ze względu na płeć, niepełnosprawność, wiek, narodowość/obywatelstwo oraz poglądy polityczne.

Płeć

Szef Służby Cywilnej zwrócił m.in. uwagę, że kobiety stanowią 70 proc. zatrudnionych w korpusie służby cywilnej, w tym 50 proc. na wyższych stanowiskach, oraz ponad 40 proc. na stanowiskach dyrektorów generalnych. Jak powiedział: – *Jest to ewenement na skalę europejską oraz krajów OECD*. Minister Brodziński dodał, że obecnie w służbie cywilnej prowadzone są działania na rzecz szerszego wprowadzenia ruchomego czasu pracy, telepracy i udogodnień w urzędach w postaci pomieszczeń do pracy z dziećmi, co niewątpliwie będzie sprzyjać pracy kobiet w korpusie służby cywilnej.

Niepełnosprawność

W korpusie służby cywilnej zatrudnionych jest 2,7 proc. osób niepełnosprawnych, to jest zdecydowanie zbyt mało w stosunku do ustawowego poziomu 6

proc. Najniższy poziom zatrudnienia niepełnosprawnych występuje w służbie zagranicznej i ministerstwach, najwyższy w wojewódzkich i powiatowych służbach zespolonych i niezespolonych – (ponad 4 proc.).

Minister Brodziński poinformował, że w rezultacie apeli z 2010 r. Szefa Służby Cywilnej do dyrektorów generalnych rośnie liczba ogłoszeń o rekrutacji i naborach, zawierająca klauzulę uczestnictwa osób niepełnosprawnych. Jednak tylko 10 proc. osób zakwalifikowanych w ich wyniku zostało zatrudnionych. Sprawa ta została zgłoszona jako bieżący temat kontroli Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Kontynuowane są prace parlamentarne nad nowelizacją ustawy o służbie cywilnej, ustawy o pracownikach samorządowych oraz niektórych innych ustaw, która jest projektem poselskim popieranym przez rząd. W urzędach objętych przepisami ustawy o służbie cywilnej, w których udział osób niepełnosprawnych jest niższy niż 6 proc., projekt zakłada preferencje dla osób niepełnosprawnych w obszarze naborów i rekrutacji, w przypadku spełnienia przez nie wymagań koniecznych.

Wiek

Struktura wiekowa członków służby cywilnej to: ponad 18 proc. osób poniżej 30 roku życia, ponad 58 proc. w grupie 30–50 lat oraz ponad 28 proc. powyżej 50 lat (kobiety: 26,5 proc.; mężczyźni 32,5 proc.).

– *Staramy się wspierać aktywność osób starszych zgodnie z polityką rządu i strategią Unii Europejskiej „Europa 2020”. W ramach EFS zrealizowany jest projekt „Wdrożenie Strategii Szkoleniowej” dla osób powyżej 45. roku życia (szkolenia informatyczne, językowe oraz z zakresu umiejętności osobistych i interpersonalnych)* – powiedział Szef Służby Cywilnej.

Ponadto w 2011 r. został uruchomiony projekt „Szkoleń menadżerskich dla pracowników administracji rządowej w grupie wiekowej 45+”. W ramach skutecznego zarządzania personelem



Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński

Fot. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania.

podjęto w nim m.in. temat profilaktyki syndromu wypalania zawodowego.

Narodowość/obywatelstwo

Minister Sławomir Brodziński zwrócił uwagę, że zgodnie z art. 5 ustawy o służbie cywilnej dyrektor generalny urzędu, upowszechniając informacje o wolnych stanowiskach pracy, wskazuje za zgodą Szefa Służby Cywilnej stanowiska, o które – poza obywatelami polskimi – mogą ubiegać się obywatele Unii Europejskiej oraz obywatele innych państw (z pewnymi ograniczeniami). Zebrane w KPRM dane świadczą jednak o braku zainteresowania obco-krajowców służbą publiczną w Polsce.

W 2010 r. dyrektorzy generalni/kierownicy urzędów skierowali do Szefa Służby Cywilnej 91 wniosków o wyrażenie zgody na przeprowadzenie naborów do służby cywilnej, otwartych również dla cudzoziemców. Szef Służby Cywilnej wydał 77 zgód (85 proc.). Po ogłoszeniu naborów odnotowano jeden przypadek osoby ubiegającej się o takie stanowisko, jednakże osoba ta nie przeszła testu wiedzy.

W 2011 r. na 46 wniosków (do 28.06) Szef Służby Cywilnej wyraził 41 zgód (89 proc.). Ostatecznie o stanowisko ubiegała się 1 osoba, jednak nie spełniła wymogów formalnych.

Poglądy polityczne

Odnosząc się do kwestii niedyskryminacji ze względu na poglądy polityczne, Szef Służby Cywilnej zwrócił uwagę na zasadę neutralności

politycznej służby cywilnej, wywodzącą się z art. 153 Konstytucji RP oraz na art. 1 ustawy o służbie cywilnej. Zaakcentował, że kwestia ta została uwzględniona w procedowanym obecnie projekcie zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Ponadto

Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** rekomendował podjęcie prac nad projektem „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia” oraz zadeklarował współpracę w tej sprawie.

Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania **Elżbieta Radziszewska** powołała 45 koordynatorów ds. równego traktowania.

W trakcie spotkania odbyła się debata nt. „Rząd równych szans – jak slogan przekuć w rzeczywistość?”, w której udział wzięli przedstawiciele rządu i politycy. Zaprezentowano spot reklamowy pt. „Widzisz? Reaguj!”, zrealizowany w ramach kampanii przeciw dyskryminacji, oraz stronę internetową <http://www.siecrownosci.gov.pl/>.

Przedstawiono także plan badań sondażowych, które zostaną przeprowadzone we współpracy ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz Instytutem Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

Oprac. D.G.



Koordynatorzy ds. równego traktowania. Fot. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania, KPRM.

Nowe usprawnienia w jednostkach administracji rządowej

Propozycje urzędów

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów rozpoczyna drugi etap wdrażania projektu systemowego „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację projektów konkursowych ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Formuła projektu, oparta na otwartym naborze usprawnień z zakresu zarządzania, umożliwiła zgłaszanie własnych pomysłów przez zainteresowane urzędy, uwzględniających potrzeby rozwojowe organizacji. W dwóch turach naboru wybrano do realizacji usprawnienia, które zostaną wdrożone w kilkudziesięciu urzędach z całej Polski.

Prace nad usprawnieniami wybranymi w I turze naboru w większości przypadków zostały już zakończone. W urzędach powołano zespoły projektowe, które ściśle współpracując z wykonawcami zewnętrznymi, zaplanowały i wdrożyły usprawnienia z różnych dziedzin zarządzania organizacją. Średni czas realizacji usprawnienia w projekcie wynosił około 6 miesięcy. Przez ten czas osoby wyznaczone przez kierownictwo urzędu, oprócz codziennych obowiązków, były zaangażowane w realizację kluczowych działań projektowych.

Usprawnienia przyjęte do realizacji w I turze naboru to m.in.:

- wdrożenie modelu umożliwiającego identyfikację kompetencji na poszczególnych stanowiskach pracy w urzędzie oraz poprawę efektywności wykorzystania kompetencji pracowników (usprawnienie zostało wdrożone w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Śląskim Urzędzie Wojewódzkim, Wojewódzkim Inspektoracie Nadzoru Budowlanego w Katowicach, Kuratorium Oświaty w Katowicach i Śląskim Wojewódzkim Inspektoracie Farmaceutycznym),
- wsparcie systemu zarządzania przez cele Ministerstwa Skarbu Państwa,
- wdrożenie systemu ekozarządzania i audytu EMAS pozwalającego na ocenę wpływu organizacji

na środowisko oraz doskonalenie działalności prośrodowiskowej w Ministerstwie Środowiska,

- usprawnienie systemu komunikacji wewnętrznej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim, zarówno w zakresie obowiązujących procedur, jak i kompetencji pracowników,
- przeprowadzenie badania porównawczego (*benchmarkingu*) dotyczącego sposobów realizacji zadań w trzech obszarach zarządzania (zarządzanie ryzykiem, wartościowanie stanowisk pracy i komunikacja zewnętrzna) w urzędach wojewódzkich,
- wdrożenie Powszechnego Modelu Samooceny CAF umożliwiającego przeprowadzenie diagnozy funkcjonowania organizacji oraz realizację projektów usprawnień w obszarach, które zdiagnozowano jako najsłabsze (usprawnienie wdrożono w dziewięciu urzędach skarbowych z województwa zachodniopomorskiego),
- wdrożenie systemu informatycznego w Wyższym Urzędzie Górniczym wspierającego zarządzanie urzędami górniczymi w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników oraz umożliwiającego gromadzenie i przetwarzanie danych statystycznych dotyczących stanu bhp w górnictwie i działalności okręgowych urzędów górniczych,
- uruchomienie internetowego narzędzia umożliwiającego uzyskanie informacji o środowisku przez klientów Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska i 16 Regionalnych Dyrekcji.

W bieżącym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” prezentujemy Państwu informacje na temat przebiegu wdrażania inicjatyw urzędów wojewódzkich. W kolejnym przedstawione zostaną usprawnienia ministerstw i urzędów centralnych.

Publikacje i materiały przygotowane w ramach projektu, jak również dane kontaktowe do koordynatorów usprawnień w urzędach, będą sukcesywnie publikowane na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Zespół zarządzający projektem

Jak poprawić komunikację wewnętrzną w urzędzie?

Realizacja projektu „Wsparcie systemu komunikacji wewnętrznej w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim w Gorzowie Wielkopolskim”

Zapewnienie skutecznego przepływu informacji jest jedną z kluczowych kwestii dla prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Z punktu widzenia zarządzającego komunikacja pozwala nie tylko na efektywne kierowanie jednostką, ale również poznanie oczekiwań pracowników stawianych pracodawcy. Problem ten dotyczy również Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego.

Dlaczego komunikacja?

Przeprowadzona w 2005 r. samoocena wg modelu CAF (Common Assessment Framework) pozwoliła zidentyfikować problemy z zakresu komunikacji wewnętrznej, wśród których wskazano m.in.: brak procedur komunikacji, słabą współpracę pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu oraz siedzibą i delegaturą LUW, zakłócenia w komunikacji pionowej i poziomej, a przede wszystkim brak świadomości znaczenia skutecznej komunikacji.

Szukając rozwiązania tych problemów, zespół złożony z pracowników Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego opracował propozycję usprawnienia, która została przesłana do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach projektu „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. Był to pierwszy projekt, który przygotowaliśmy. Tym większe było zaskoczenie i satysfakcja, kiedy okazało się, że nasza inicjatywa zyskała aprobatę Komitetu Sterującego Projektu oraz Szefa Służby Cywilnej i została zakwalifikowana do dalszej realizacji.

Opracowany wniosek zakładał przeprowadzenie przez niezależną firmę – wykonawcę projektu – badania audytowego, pozwalającego zdiagnozować główne problemy i ich przyczyny, jak również dokonać pomiaru efektywności komunikacji wewnętrznej. W drugim etapie miały zostać zorganizowane zajęcia szkoleniowo-warsztatowe, których celem było zwiększenie świadomości i poprawa umiejętności pracowników z tego zakresu. Rezultat projektu miały stanowić wypracowane na podstawie powyższych działań rekomendacje dostosowane do potrzeb urzędu, mające na celu likwidację problemów komunikacyjnych.

Realizacja projektu rozpoczęła się w grudniu 2010 r. i trwała 6 miesięcy. Kluczowy dla projektu jest opracowany w maju br. *Raport II*, zawierający opis inicjatyw wypracowanych podczas sesji szkoleniowo-warsztatowych, będących odpowiedzią na problemy opisane w raporcie początkowym. W dokumencie znalazło się 10 rekomendacji,

których okres implementacji wynosi od 6 do 12 miesięcy, plany ich realizacji oraz zalecenia i propozycje dobrych praktyk w zakresie komunikacji wewnętrznej.

Na tej podstawie wybraliśmy rekomendacje dotyczące czterech kluczowych – naszym zdaniem – obszarów dla zapewnienia sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej w LUW, które zostaną zrealizowane do końca tego roku.

Po pierwsze zasady

Pierwsza z rekomendacji ma na celu ustalenie spójnych zasad komunikacji wewnętrznej i będzie polegać na stworzeniu jednolitej procedury, określającej główne kanały komunikacji oraz sposoby korzystania z nich. Przeprowadzone wśród pracowników LUW badania wykazały brak świadomości potrzeby skutecznej komunikacji. Ponadto odnotowano zakłócenia występujące w komunikacji pionowej i poziomej. Tymczasem nie można sprowadzać komunikacji jedynie do delegowania zadań i wymiany formalnych uwag na ten temat. Taka postawa nie sprzyja budowie dobrej atmosfery pracy, będącej źródłem motywacji pracowników oraz relacji interpersonalnych opartych na wzajemnej otwartości i szacunku. Efektywna komunikacja to dialog obu stron, nie monolog jednej z nich. Chociaż w Lubuskim Urzędzie Wojewódzkim wykorzystywane są różne kanały komunikacyjne, od tradycyjnych po cyfrowe, dla żadnego z nich nie została określona rola ani też zasady stosowania. W rezultacie równoległe wykorzystywanie wielu narzędzi zamiast pomagać staje się problemem, gdyż zmusza użytkownika do jednoczesnego śledzenia wszystkich z nich, co rzecz jasna jest niemożliwe do zrealizowania i w konsekwencji wzmaga poczucie chaosu komunikacyjnego. Dlatego też przekazanie pracownikom spójnej informacji o istniejących kanałach informacyjnych i ich przeznaczeniu będzie miało zasadnicze znaczenie dla dalszej realizacji wszelkich przedsięwzięć z zakresu komunikacji wewnętrznej. Ponadto pozwoli na stopniowe formowanie pożądanych postaw pracowników, określenie hierarchii kanałów informacyjnych, zasad komunikowania się na co dzień, jak i w sytuacjach niestandardowych. Celem tego działania jest, z jednej strony, osiągnięcie stanu, w którym pracownik urzędu ma komfort związany z dysponowaniem informacją aktualną, spójną i adekwatną, z drugiej zaś – wsparcie działań zarządczych kierownictwa urzędu.

Mierzmy satysfakcję

Drugie z przedsięwzięć związane jest z przygotowaniem badania ankietowego satysfakcji pracowników, które zostanie zrealizowane w 2012 r. Przeprowadzony w urzędzie audyt i sesje szkoleniowo-warsztatowe potwierdziły oczekiwania pracowników w tym zakresie. Wyniki badania mogą stanowić nie tylko cenne źródło informacji dla kadry zarządzającej na temat nastrojów pracowniczych i oczekiwań wobec organizacji, ale również mogą być narzędziem pozwalającym na zaangażowanie pracowników we współtworzenie zmian zachodzących w urzędzie. Tym samym mogą wpłynąć na podniesienie poziomu identyfikacji w miejscu pracy. Regularne prowadzenie badań ankietowych dotyczących pracowników i publikowanie ich efektów jest również zgodne z metodologią CAF.

Silne kierownictwo, skuteczna komunikacja

Sesje szkoleniowo-warsztatowe wykazały również braki kompetencyjne w zakresie umiejętności skutecznego porozumiewania się z zespołem po stronie kadry kierowniczej średniego szczebla, dlatego też adresatem kolejnego działania mają być kierownicy oddziałów. Wzmocnienie ich roli w procesie zarządzania tak rozległą jak urząd organizacją jest niezbędne z uwagi na brak możliwości skutecznego prowadzenia bezpośredniej komunikacji najwyższego kierownictwa z poszczególnymi pracownikami. Komunikowanie się zgodnie z przyjętym schematem organizacyjnym pozwala zapewnić, że funkcjonujące w urzędzie informacje mają charakter autentyczny i oficjalny oraz są zgodne z intencjami najwyższego kierownictwa. Jednak celem tej rekomendacji jest nie tylko rozwój kompetencji kadry kierowniczej średniego szczebla, ale także zmiana stylu kierowania organizacją.

Intranet:

tablica ogłoszeń czy portal społecznościowy?

Ostatnim z działań, których realizację planujemy do końca tego roku, jest przebudowa obecnej strony intranetowej i nadanie jej charakteru głównego kanału komunikacyjnego. Celem modyfikacji jest zmiana intranetu z kanału komunikacji jednostronnej na kanał wielokierunkowy, poprzez dostarczenie użytkownikom odpowiednich narzędzi umożliwiających jego współtworzenie. Jednocześnie, by ograniczyć ryzyko chaosu informacyjnego, konieczne będzie ustalenie poszczególnych stref w strukturze strony. Część oficjalna, moderowana przez zespół, powinna zawierać aktualności i informacje o charakterze kompendium niezbędnej wiedzy, będąc tym samym źródłem stabilnych, aktualnych i potrzebnych do pracy informacji. Część ogólnodostępna – przyczyniać się do budowy zespołu i integracji pracowników.

Przedstawione inicjatywy stanowią jedynie wybrane rozwiązania mające przynieść poprawę działania Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w obszarze komunikacji wewnętrznej. Pozostałe rekomendacje zawarte w *Raporcie II* wykonawcy projektu mogą być z powodzeniem wykorzystane w czasie późniejszym. Uznaliśmy, że na początek należy skupić się na elementach kluczowych dla budowania postaw sprzyjających otwartej i świadomej komunikacji. Doskonalenie narzędzi jest natomiast sprawą wtórną. Mamy nadzieję, że działania zapoczątkowane w tym roku w wyniku realizacji projektu wykorzystane zostaną przy wdrażaniu kolejnych usprawnień związanych z poprawą procesów zarządzania organizacją i podnoszeniem kompetencji kadr w LUW.

Katarzyna Jankowiak
Zastępca Dyrektora Biura Organizacyjnego i Kadr
Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim

Benchmarking i co dalej?

Usprawnienia w zakresie zarządzania ryzykiem, wartościowania stanowisk pracy i komunikacji zewnętrznej w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie

Powiązanie systemu zarządzania ryzykiem z budżetem zadaniowym i wprowadzenie do tego systemu cechy „zagrożenie korupcją”, standaryzacja opisów stanowisk pracy w celu zmniejszenia ich liczby oraz podwyższenie jakości obsługi klienta to wybrane praktyki, które zostaną wdrożone w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie w wyniku badania „benchmarkingowego”, przeprowadzonego w okresie od stycznia do kwietnia 2011 r.

Badanie benchmarkingowe trzech obszarów zarządzania w pięciu urzędach wojewódzkich było jednym z elementów projektu systemowego realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Formularz zgłoszeniowy opisujący koncepcję benchmarkingu został złożony przez LUW w Lublinie w ramach naboru organizowanego przez KPRM w 2009 r.

Jarosław Szymczyk

Dyrektor Generalny Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie



– Projekt stanowił dla urzędu wyjątkową szansę na podjęcie działań usprawniających zarządzanie, finansowanych ze środków unijnych. Budżety urzędów wojewódzkich nie pozwalają przecież na znaczące wydatki w tym zakresie.

„Benchmarking” był okazją do wymiany doświadczeń w zakresie ważnych obszarów zarządzania, ale również do budowania dobrych relacji między kierownictwem i pracownikami kilku urzędów wojewódzkich.

Celem *benchmarkingu* było poznanie i adaptacja najlepszych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem, opisów i wartościowania stanowisk pracy i komunikacji zewnętrznej. W realizacji usprawnienia uczestniczyło pięć urzędów wojewódzkich. Oprócz Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie, który zawnioskował do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów o jego realizację, były to: Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie, Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach i Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie.

W trakcie badania wykonanego przez zewnętrznego wykonawcę, firmę Quality Progress, zastosowano szereg metod badawczych: analizę dokumentów

wewnętrznych urzędów, badanie ankietowe prowadzone za pośrednictwem Internetu obejmujące 16 urzędów wojewódzkich, a także indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami urzędów i wywiady w ramach grup fokusowych. W kwietniu br. odbyły się także warsztaty robocze, na których wypracowano ostateczne rekomendacje do raportu końcowego z badania.

Zarządzanie ryzykiem

Efektom przeprowadzonego *benchmarkingu* są znaczne zmiany w systemie zarządzania ryzykiem w LUW w Lublinie. W przygotowywanym obecnie zarządzeniu pojawi się cecha „zagrożenie korupcją”, która dotychczas nie była brana pod uwagę w analizie ryzyka. Po wymianie opinii między przedstawicielami poszczególnych urzędów wojewódzkich oraz w oparciu o rekomendacje ujęte w raporcie z badania postanowiono zmienić mapę oceny wpływu i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka z 3-punktowej na 5-punktową. Wykorzystana do tego celu macierz 5x5¹ powinna zwiększyć rzetelność ocen. Ponadto uznano, że procesy, których realizacja wymaga współdziałania większej liczby jednostek, będą miały podwyższoną ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Inną zmianą w systemie zarządzania ryzykiem będzie powiązanie tego systemu z budżetem zadaniowym. Dotychczas w obu obszarach stosowano odrębne mierniki. Nowy plan działania w ramach zarządzania ryzykiem będzie opracowywany w oparciu o budżet zadaniowy, przy czym kluczowe działania będą w planie szczególnie eksponowane.

Kolejna analiza ryzyka w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie będzie prowadzona już w oparciu o zmieniony system. Przewiduje się, że zarządzenie uwzględniające nowe praktyki zostanie opracowane do końca września br.

Opisy i wartościowanie stanowisk pracy

Lepsza jakość opisów stanowisk pracy to główny cel zmian wprowadzanych w LUW w Lublinie w wyniku przeprowadzonego badania.

W urzędzie zostaną opracowane wytyczne uszczegółowujące przepisy w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej. Ponadto uznano, że konieczne jest wdrożenie praktyki związanej z usprawnieniem weryfikacji opisów stanowisk przed ich zatwierdzeniem. W opinii uczestników badania *benchmarkingowego* wiele uwag zgłaszanych przez zespoły wartościujące mogłoby być uwzględnione na etapie weryfikacji, nie zaś dopiero na etapie zatwierdzania opisów. Usprawniłoby to funkcjo-

nowanie systemu i zarazem pozytywnie wpłynęło na jakość opisów.

Kolejną praktyką, którą LUW planuje wdrożyć, jest standaryzacja opisów stanowisk pracy zmierzająca do zmniejszenia ich liczby. Przyczyni się to do stworzenia przejrzystego systemu zarządzania pracownikami. W opinii autorów raportu z badania wyznacznikiem dobrze przeprowadzonego procesu standaryzacji opisów stanowisk jest kilkakrotnie mniejsza liczba stanowisk niż liczba zatrudnionych pracowników. W większości przebadanych urzędów takiego stanu nie udało się osiągnąć.

Lubelski Urząd Wojewódzki będzie nadal wykorzystywał metodę porównania parami wyników wartościowania stanowisk pracy, która została zidentyfikowana w badaniu jako dobra praktyka.

Komunikacja zewnętrzna

Obsługa klienta w urzędzie to kolejny obszar, w którym należy wdrożyć usprawnienia. Taki wniosek kierownictwa i pracowników LUW jest efektem poznania w ramach *benchmarkingu* standardów obsługi klienta w pozostałych urzędach wojewódzkich, które brały udział w badaniu.

Do 31 grudnia br. zostaną opracowane: zakres działania punktu obsługi klienta, system szkoleń dla pracowników tego punktu oraz harmonogram dalszych działań. Przewidywane są również wizyty w urzędach wojewódzkich, w których standardy komunikacji z klientem zewnętrznym uznano za wysokie. Wiele z dobrych praktyk z zakresu komunikacji zewnętrznej, które zostały zidentyfikowane w badaniu, było już stosowanych w urzędzie. Lubelski Urząd Wojewódzki będzie kontynuował wdrażanie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej. Dotychczas zostały wprowadzone standardy dotyczące m.in. wizualizacji korespondencji urzędowej. Kolejny etap to ujednolicenie szaty graficznej publikacji oraz materiałów promocyjno-informacyjnych, wydawanych przez urząd. Nadal również będą prowadzone akcje i kampanie społeczne wojewody oraz poszczególnych wydziałów.

Dobre praktyki LUW w Lublinie

Celem badania *benchmarkingowego* było porównanie praktyk stosowanych przez urzędy wojewódzkie w trzech wyżej wymienionych obszarach zarządzania. Wśród zidentyfikowanych dobrych praktyk, które mogą być zastosowane przez pozostałe urzędy, znalazły się również niektóre

działania prowadzone w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie.

Od 2008 r. Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie prowadzi badania z zakresu komunikacji zewnętrznej. Badania są okresowo realizowane przez Oddział Komunikacji Społecznej LUW w głównej siedzibie urzędu oraz w jego delegaturach, przy wykorzystaniu ankiet skierowanych do klientów urzędu. Praktyka ta umożliwia m.in. ocenę dostępności informacji o działaniach wojewody i urzędu oraz ocenę narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych przez urząd. Korzyścią z badań jest możliwość dostosowywania sposobów komunikacji do potrzeb klientów urzędu oraz racjonalne dysponowanie środkami w tym obszarze.

Inną praktyką stosowaną w LUW w Lublinie, która znalazła się wśród działań rekomendowanych do wdrożenia, są lekcje wychowania obywatelskiego, organizowane od 2009 r. dla uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych. W ramach spotkań w siedzibie urzędu pracownicy przedstawiają kompetencje wojewody, a także przybliżają specyfikę pracy urzędnika i misję służby cywilnej. Młodzież ma również okazję spotkać się z wojewodą, wicewojewodą lub dyrektorem generalnym. Ważnym elementem lekcji jest gra sytuacyjna, w ramach której uczniowie wcielają się w różne role zawodowe i społeczne, m.in. wojewody, wójta, urzędników, przedstawicieli mieszkańców czy dziennikarzy. Zadaniem uczestników gry jest np. osiągnięcie kompromisu w sprawie wyboru wariantu drogi ekspresowej na terenie gminy. Poprzez zabawę uczniowie mogą poznać uwarunkowania pracy wojewody i administracji publicznej oraz rozwijać umiejętność funkcjonowania w społeczeństwie obywatelskim.

Obydwie z powyżej przedstawionych praktyk zostały wypracowane w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie w ramach programu „Urząd otwarty na komunikację”, realizowanego przez Oddział Komunikacji Społecznej od 2008 r.

Przypis

1. Macierz 5x5 – tablica składająca się z 5 wierszy i 5 kolumn, umożliwiająca 5-punktową ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka i 5-punktową ocenę skutku.

Rafał Przech

Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie

Model kompetencyjny jako narzędzie integracji procesów HR w urzędzie

Opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego
w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim

Nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, wykraczające poza rozwiązania wymagane przepisami prawa, w urzędach administracji rządowej nie są stosowane na szeroką skalę. Przede wszystkim brakuje narzędzi kompleksowych, dostarczających przekrojowej informacji o organizacji i pozwalających zarządzać wynikami we wszystkich podstawowych wymiarach jej funkcjonowania. Sytuacja ta miała również miejsce w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim i śląskiej administracji zespolonej. Odpowiedzią na brak spójności procesów i narzędzi polityki personalnej było oparcie całego systemu HR na modelu kompetencyjnym.

Dlaczego model kompetencyjny?

W każdym urzędzie niektórzy pracownicy uważani są za bardzo kompetentnych i sprawnych, a u innych dostrzega się w tym względzie znaczne braki. Czasami jednak trudno określić, na czym ta sprawność lub kompetencja polega. Dlatego wymyślono model kompetencyjny, czyli zestaw najważniejszych z punktu widzenia organizacji, opisanych i sklasyfikowanych kompetencji.

Kompetencje w modelu są pogrupowane i przypisane do poszczególnych stanowisk, a ich definicje wskazują, jakimi zachowaniami i postawami powinien charakteryzować się pracownik, aby osiągać najlepsze, na danym stanowisku, efekty pracy.

Tak skonstruowany model to wszechstronne i dynamiczne narzędzie, które może być wykorzystywane we wszystkich istotnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Pozwala na precyzyjne zdiagnozowanie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji pracowniczych, a także dostarcza informacji niezbędnych do projektowania kierunków polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę te, ale i szereg innych korzyści, a także mając na względzie diagnozę postawioną

w 2006 r. (w trakcie przeprowadzania w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim samooceny w ramach wdrażania Wspólnej Metody Oceny CAF), która wskazała na brak spójnego zarządzania zasobami ludzkimi, stwierdziliśmy, że stworzenie modelu – „szytego na miarę” urzędu – musi stać się priorytetem w zakresie prowadzonej polityki personalnej.

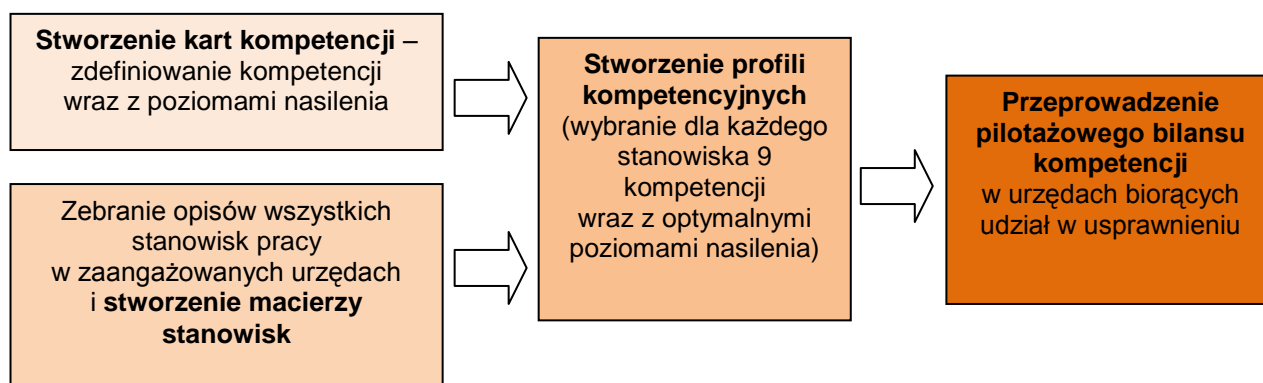
Środki na realizację usprawnienia zostały pozyskane dzięki udziałowi w naborze usprawnień prowadzonym przez KPRM w ramach projektu pn. „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”. Równocześnie podjęliśmy decyzję, że usprawnienie polegające na wdrożeniu modelu kompetencyjnego obejmie trzy inne jednostki administracji zespolonej województwa śląskiego, tj. Wojewódzki Inspektorat Nadzoru Budowlanego, Wojewódzki Inspektorat Farmaceutyczny oraz Kuratorium Oświaty.

Argumentem przemawiającym za takim rozwiązaniem był fakt, iż dostarczy ono narzędzi oraz danych do porównywania uzyskiwanych wyników między zaangażowanymi urzędami i będzie stanowić podstawę do zastosowania *benchmarkingu* urzędów w skali administracji podległej Wojewodzie Śląskiemu.

Wdrożenie usprawnienia

Wdrożenie usprawnienia rozpoczęło się w styczniu, a zakończyło w lipcu 2011 r. Proces powstawania modelu kompetencyjnego był wieloetapowy i wymagał zaangażowania przedstawicieli wszystkich komórek organizacyjnych urzędów biorących udział w usprawnieniu.

ETAPY PROJEKTU



Budowanie modelu kompetencyjnego

W modelu kompetencyjnym wyróżniliśmy i zdefiniowaliśmy łącznie 21 kompetencji, które następnie przypisane zostały do czterech grup kompetencji – wspólnych, kluczowych, specjalistycznych i kierowniczych.

KOMPETENCJE WSPÓLNE
Rzetelność
Wiedza specjalistyczna
Zorientowanie na osiąganie celów
Doskonalenie zawodowe

KOMPETENCJE KLUCZOWE
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych
Negocjowanie
Obsługa urzędów specjalistycznych
Znajomość języka obcego
Współpraca
Kreatywność
Umiejętności analityczne
Planowanie i myślenie strategiczne

KOMPETENCJE SPECJALISTYCZNE
Pozytywne podejście do klienta
Inicjatywa
Skuteczna komunikacja
Zarządzanie zasobami
Podejmowanie decyzji

KOMPETENCJE KIEROWNICZE
Zarządzanie zasobami
Zarządzanie personelem
Podejmowanie decyzji
Skuteczna komunikacja

W przypadku każdej kompetencji wyróżniliśmy pięć poziomów nasilenia przekładającego się na efektywne działanie w coraz trudniejszych, wymagających danej kompetencji sytuacjach, lub na efektywne działanie w sytuacjach o coraz większym zasięgu oddziaływania – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz urzędu. Ponadto każda kompetencja musiała zostać zdefiniowana i opisana w każdym z poziomów nasilenia.

Tabela. Ogólny sposób opisu poziomów poszczególnych kompetencji.

KOMPETENCJA X	
Brak kompetencji (A)	Brak pożądanых zachowań, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność radzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji
Uczący się (B)	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, popełnianie błędów w przypadku samodzielnego wykonywania zadań i umiejętne ich wykonywanie w przypadku monitoringu/kontroli
Dobry (C)	Samodzielność, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji
Ekspert (D)	Sprawna, bezbłędna realizacja zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami. Przejawianie pozytywnych zachowań opisujących daną kompetencję; osoby z poziomu „ekspert” często stawiane są jako wzór do naśladowania, zachowują się w sposób płynny, radzą sobie z trudnymi zadaniami, również w niestandardowych sytuacjach
Wybitny (E)	Sprawne wykonywanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających danej kompetencji, wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań. Wysoki poziom automatyzmu wykonywanych czynności. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w tym obszarze tendencji i trendów

Następnie dla każdego ze stanowisk funkcjonujących w urzędzie opracowaliśmy profil kompetencyjny. Profil wskazuje, które kompetencje są szczególnie ważne dla efektywnej realizacji zadań związanych z danym stanowiskiem, oraz jakie nasilenie tych kompetencji jest optymalne, biorąc

pod uwagę związane ze stanowiskiem obowiązki. Przykładowe oczekiwane profile kompetencyjne dla stanowiska specjalistycznego i kierowniczego obrazują rysunki.

PROFIL SPECJALISTYCZNY (np. specjalista ds. współpracy międzynarodowej)	
Rzetelność	C
Wiedza specjalistyczna	C
Zorientowanie na osiąganie celów	C
Doskonalenie zawodowe	B
Znajomość języka obcego	C
Inicjatywa	C
Skuteczna komunikacja	C
Zarządzanie zasobami	C
.....	C

Kolejnym etapem działań w ramach projektu było przeprowadzenie wśród wybranych pracowników pilotażowego bilansu kompetencyjnego, czyli weryfikacji przypisanych do stanowisk profili kompetencyjnych z rzeczywistym poziomem ich nasilenia u pracowników zajmujących te stanowiska. Innymi słowy, każdy pracownik był oceniany tylko i wyłącznie pod względem tych kompetencji, które określone zostały w profilu kompetencyjnym przypisanym do zajmowanego przez niego stanowiska.

W wyniku bilansu kompetencyjnego zidentyfikowane zostały obszary umiejętności pracowników, które wymagają poprawy i doskonalenia (luki kompetencyjne) oraz określone zostały obszary, w których pracownicy przewyższali optymalny, ze względu na wykonywane obowiązki, poziom kompetencji (nadwyżki kompetencyjne).

Korzyści z wprowadzenia modelu kompetencyjnego

Z chwilą wdrożenia modelu kompetencyjnego podjęliśmy działania mające na celu jego integrację z pozostałymi rozwiązaniami w zakresie ZZL w urzędzie, tj. procedurami:

- podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
- opisywania stanowisk pracy,
- dokonywania okresowej oceny pracowniczej,
- awansowania pracowników,

a także strategią planowania zasobów ludzkich i systemem motywacyjnym.

Ponadto, już obecnie model przyczynia się do szybszego i efektywniejszego prowadzenia procesu rekrutacji, poprzez określenie czytelnych kryteriów oceny kompetencji kandydatów na wszystkie stanowiska w służbie cywilnej, zarówno wyższe, jak i niższe.

PROFIL KIEROWNICZY (np. kierownik Oddziału Kadr)	
Rzetelność	D
Wiedza specjalistyczna	D
Zorientowanie na osiąganie celów	B
Doskonalenie zawodowe	C
Umiejętności analityczne	D
Zarządzanie zasobami	D
Zarządzanie personelem	C
Podjęmowanie decyzji	B
Skuteczna komunikacja	C

Opracowany model pozwala również na jasne określenie wymagań i oczekiwań przełożonego wobec pracownika, a tym samym ułatwia przygotowanie się do procesu oceny okresowej, dzięki możliwości odniesienia się do mierzalnych wskaźników zdefiniowanych w poszczególnych kompetencjach.

Obowiązek przeprowadzania cyklicznego bilansu kompetencyjnego wśród wszystkich pracowników pozwoli na zdefiniowanie ich luk i nadwyżek kompetencyjnych, a więc i diagnozę potencjału pracowniczego. To z kolei umożliwi zaproponowanie adekwatnych do rodzaju luki działań rozwojowych, a także opracowanie planu szkoleń koniecznych do rozwoju kompetencji niezbędnych do efektywnej realizacji zadań i celów urzędu. Równocześnie pozwoli na wykorzystanie tych umiejętności pracowników, które ze względu na określony rodzaj obowiązków były wykorzystywane w stopniu niewielkim lub w ogóle.

Podsumowując, z pełną odpowiedzialnością możemy stwierdzić, że model kompetencyjny stanowi narzędzie doskonale nadające się do wykorzystania we wszystkich działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, przez co w naturalny sposób pozwala na powiązanie wszystkich działań w zakresie HR w spójną całość. Umożliwia również intersubiektywne, a jednak bezpośrednio powiązane z indywidualnymi cechami pracowniczymi, „zmierzenie” zarówno potrzeb organizacji, jak i jej obecnego potencjału w zakresie kapitału ludzkiego. I co najważniejsze, wypracowany w ramach projektu model kompetencyjny stanowi narzędzie uniwersalne, a zatem może być zastosowany we wszystkich urzędach administracji rządowej w Polsce.

Zuzanna Bartczak

Radca generalny
Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach

Administracja w krajach OECD

„Government at a Glance 2011” – zarządzanie publiczne w czasach kryzysu

„Government at a Glance 2011” (G@G) jest drugą edycją zapoczątkowanej w 2009 r. serii publikacji Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) poświęconych analizie działalności rządów i ich administracji.

Tegoroczna edycja G@G, której premiera odbyła się 18 czerwca, w porównaniu z poprzednią zawiera ponaddwukrotnie więcej wskaźników dotyczących funkcjonowania administracji publicznej w krajach OECD. W szczególności po raz pierwszy zaprezentowane zostały informacje na temat:

- wynagrodzeń w sektorze publicznym dla wybranych zawodów i grup stanowisk,
 - konsolidacji budżetowej w poszczególnych krajach,
 - ujawniania prywatnych interesów w trzech sektorach rządowych,
- a także dane dotyczące tzw. luki implementacyjnej w zakresie polityki otwartego rządu na rzecz zwiększenia przejrzystości, wydajności i zaufania w sferze publicznej.

Opublikowanie „Government at a Glance 2011” zbiegło się z obchodami 50. rocznicy powstania OECD. Znalazło to swoje odbicie w treści raportu, gdzie podkreślono rolę organizacji zarówno we wspieraniu rządów w efektywnym zarządzaniu

w sferze publicznej poprzez dostarczanie danych i informacji, jak i w promowaniu dobrych praktyk i wiedzy eksperckiej.

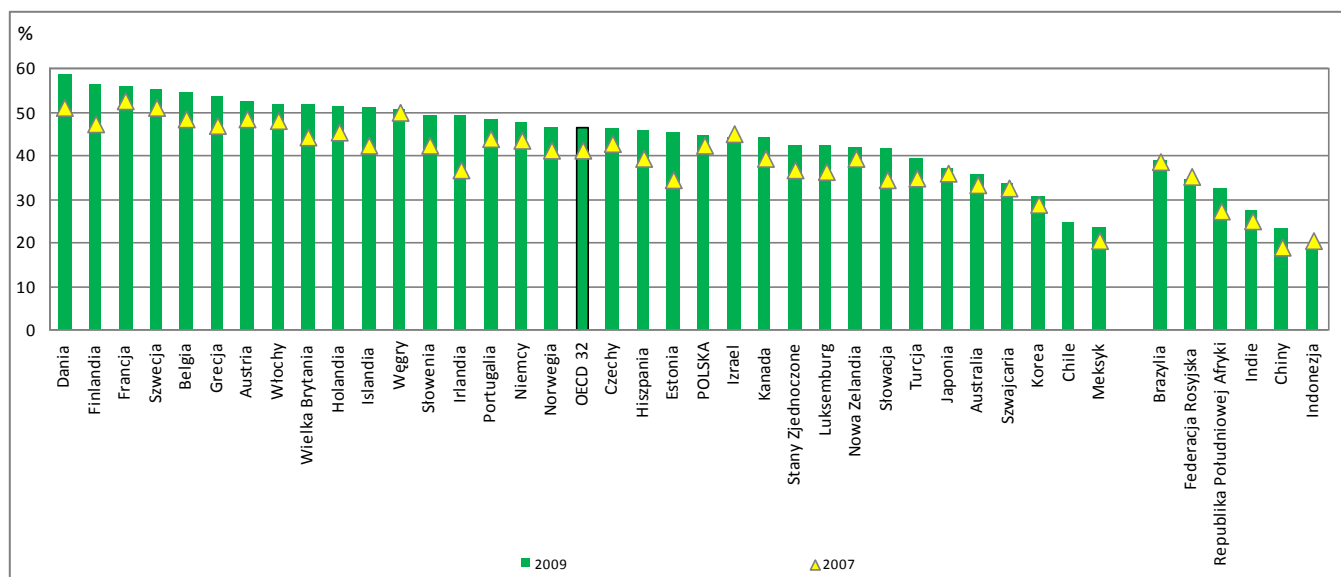
Piętno kryzysu

Dekoniunktura gospodarcza, mająca swoje początki w 2008 r., miała szczególny wpływ na sektor publiczny w państwach OECD. Kraje podejmowały i podejmują działania mające na celu ograniczenie wydatków i „odchudzenie” administracji, jednakże skutki tych działań nie są jeszcze wystarczająco widoczne, by można było mówić o ich efektywności.

Co znamienne, badania wskazują, iż kraje OECD na przestrzeni dwóch badanych lat zwiększyły poziom wydatków publicznych z 41,13 proc. PKB w 2007 r. do 46,32 proc. w 2009 r. (wykres nr 1). Jednocześnie wzrost tych wydatków okazał się dość kosztowny: średnia wysokość długu publicznego w krajach OECD w 2010 r. wyniosła 74,2 proc. PKB w porównaniu do średniej z 2007 r., która kształtowała się na poziomie 55,6 proc. PKB (wykres nr 2). Na tym tle sytuacja Polski, aczkolwiek daleka od ideału, prezentuje się dość poprawnie. Wzrost wydatków w latach 2007–2009 wyniósł 2,21 punktów procentowych w odniesieniu do PKB, a wynikający z tego wzrost długu był blisko o połowę niższy niż średnia dla krajów OECD i wyniósł 10,6 punktów procentowych.

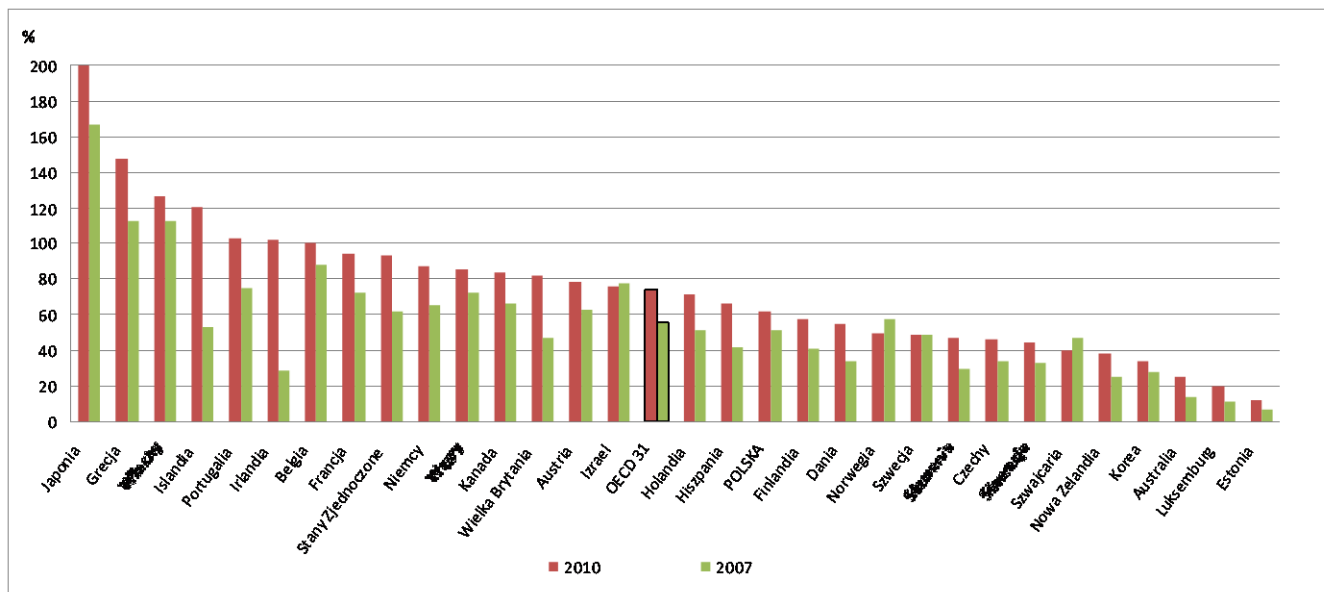


Wykres nr 1. Wydatki publiczne jako proc. PKB (2007 r. i 2009 r.).



Źródło: oprac. własne na podstawie G@G 2011.

Wykres nr 2. Dług publiczny brutto jako proc. nominalnego PKB (2007 r. i 2010 r.).



Źródło: oprac. własne na podstawie G@G 2011.

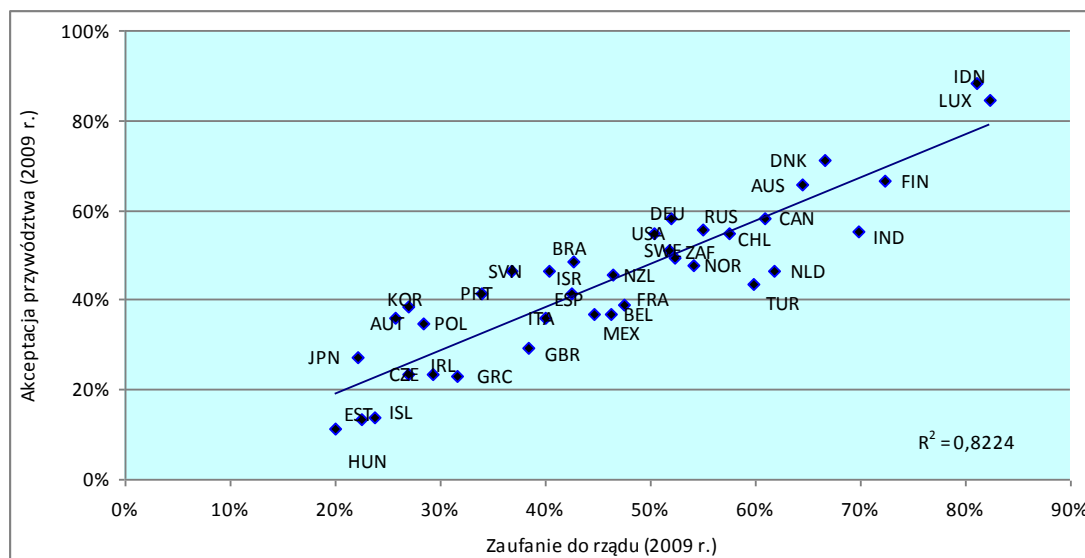
Uwaga: Dane dotyczące długu nie zawsze są porównywalne w poszczególnych krajach ze względu na różne definicje lub części składowe długu. W szczególności obejmują one część zobowiązań emerytalnych wobec pracowników administracji w niektórych krajach OECD, w tym Australii i Stanach Zjednoczonych. Poziom zadłużenia tych krajów jest więc zawyżony w stosunku do krajów, które takich zobowiązań nie uwzględniają w kalkulacji długu. Dla krajów strefy euro o nie zrównoważonej sytuacji fiskalnej, które zwróciły się o pomoc z Unii Europejskiej i MFV (Grecja, Irlandia i Portugalia), wysokość zobowiązań finansowych w 2010 r. została oszacowana wg definicji długu publicznego z Traktatu z Maastricht. W większości krajów dane na temat zadłużenia brutto, wykorzystywane do celów tych obliczeń, odnoszą się do zobowiązań (krótko- i długoterminowych) w administracji publicznej w rozumieniu systemu rachunków narodowych. Definicja ta różni się od definicji długu wg Traktatu z Maastricht, która jest wykorzystywana do oceny sytuacji budżetowej UE.

Działania na rzecz konsolidacji budżetowej wywołały dyskusje na temat roli rządu zarówno w życiu społecznym, jak i w gospodarce. Z jednej strony wysiłki rządów ukierunkowane na zmniejszenie skutków kryzysu znajdowały poparcie wśród społeczeństwa, z drugiej zaś – wraz ze wzrostem długu publicznego (będącego *nota bene* skutkiem tych wysiłków) coraz częściej pojawiały się i pojawiają głosy nawołujące rządy do konsolidowania finansów publicznych, a w szczególności do

eliminowania tych elementów działalności, które mogą być nieefektywne. Niemniej zapotrzebowanie na usługi publiczne, jak również oczekiwania obywateli w stosunku do jakości tych usług, są coraz wyższe.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że zaufanie do rządzących i akceptacja ich przywództwa, a tym samym skłonność do akceptacji działań rządu, są ze sobą ściśle skorelowane.

Wykres nr 3. Zaufanie do rządu i akceptacja przywództwa (2009 r.).



Źródło: G@G 2011.

Wykres nr 3 przedstawia wyniki badania przeprowadzonego przez Instytut Gallupa. Na wykresie umieszczono wartości odpowiadające udziałowi odpowiedzi pozytywnych na następujące pytania: „Czy ma Pan/Pani zaufanie do rządu? Czy akceptuje Pan/Pani sposób wywiązywania się przez przywódców kraju z obowiązków?”

Analizując wyniki badania Instytutu Gallupa oraz dane ekonomiczne można również zauważyć pewną korelację pomiędzy sytuacją gospodarczą a poziomem zaufania – kraje o wysokim udziale długu publicznego w PKB notują niski poziom zaufania do rządu i niską ocenę jego działania (m.in. Estonia, Czechy, Irlandia, Włochy). Z drugiej strony, kraje skandynawskie oraz Holandia należą do grupy państw, gdzie rządy cieszą się wysokim zaufaniem i ich działania są pozytywnie odbierane, a jednocześnie poziom długu publicznego plasuje się na relatywnie niskim poziomie.

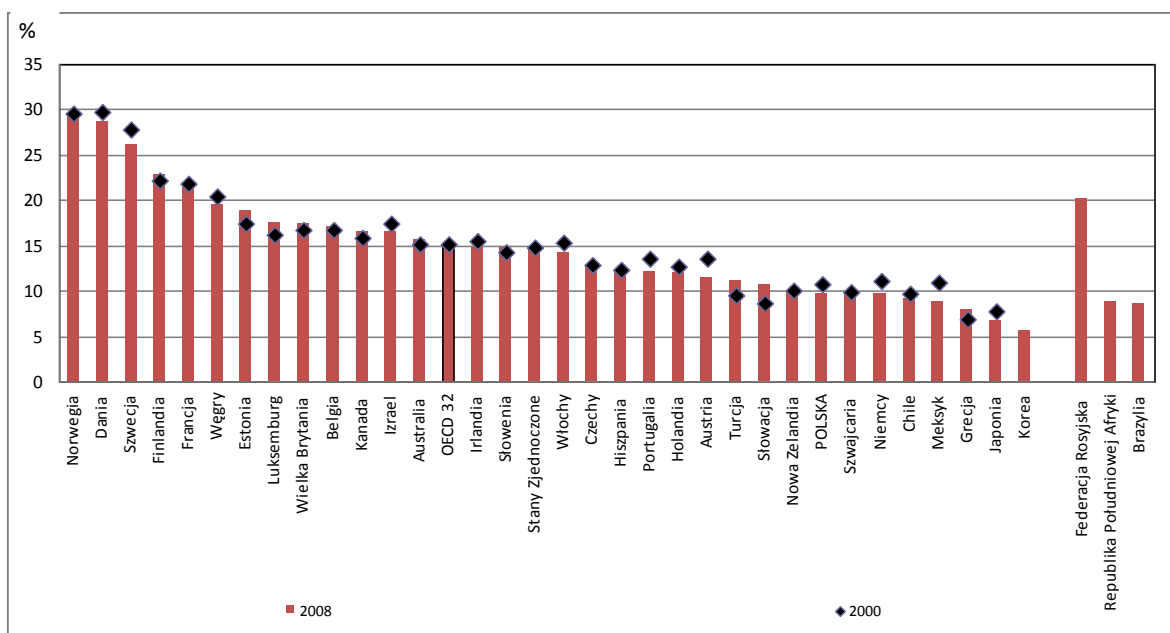
Polska stanowi przykład, gdzie względnie poprawna sytuacja ekonomiczna mierzona poziomem długu publicznego nie znajduje swojego odzwierciedlenia w poziomie zaufania do rządu i akceptacji sposobu wypełniania obowiązków przez najważniejszych decydentów.

Zatrudnienie w administracji państwowej

W związku z rosnącym poziomem bezrobocia, w ramach fali krytycyzmu wobec działań rządu w wielu krajach na pierwszej linii znalazło się zatrudnienie w sektorze publicznym, zarówno ze względu na jego wielkość, jak i względne bezpieczeństwo utrzymania miejsc pracy.

Raport „Government at a Glance 2009” wskazywał na względną stabilność poziomu zatrudnienia w administracji państwowej w poszczególnych krajach. Podobnie tegoroczna publikacja nie ujawnia większych zmian w trendzie – poziom zatrudnienia w administracji publicznej w stosunku do całkowitego zatrudnienia pomiędzy rokiem 2008 i 2010 oscylował wokół 15 proc. (wykres nr 4), i nie zmienił się zasadniczo od 2000 r. Niemniej należy się spodziewać, że zmiany te uwidocznią się zapewne przy kolejnym badaniu, jako że z 33 krajów, które udzieliły odpowiedzi na pytanie czy przewidują zmniejszenie zatrudnienia w więcej niż połowie ministerstw i agencji centralnych, 26 krajów odpowiedziało twierdząco.

Wykres nr 4. Zatrudnienie w administracji państwowej w 32 krajach członkowskich OECD jako procent siły roboczej (2008 r. i 2010 r.).



Źródło: G@G 2011.

Uwaga: w badaniach OECD na sektor administracji państwowej (*general government*) składają się wszystkie szczeble administracji (centralna, regionalna/wojewódzka, lokalna/samorządowa oraz sektor zabezpieczenia społecznego). Siła robocza to wszystkie osoby w gospodarce narodowej, które zaliczane są do obu grup: zatrudnionych i bezrobotnych. Jakkolwiek różnica w wielkości zatrudnienia w administracji państwowej pomiędzy krajami są bardzo znaczące (np. Norwegia i Dania – blisko 30 proc., podczas gdy Korea – 5,7 proc.),

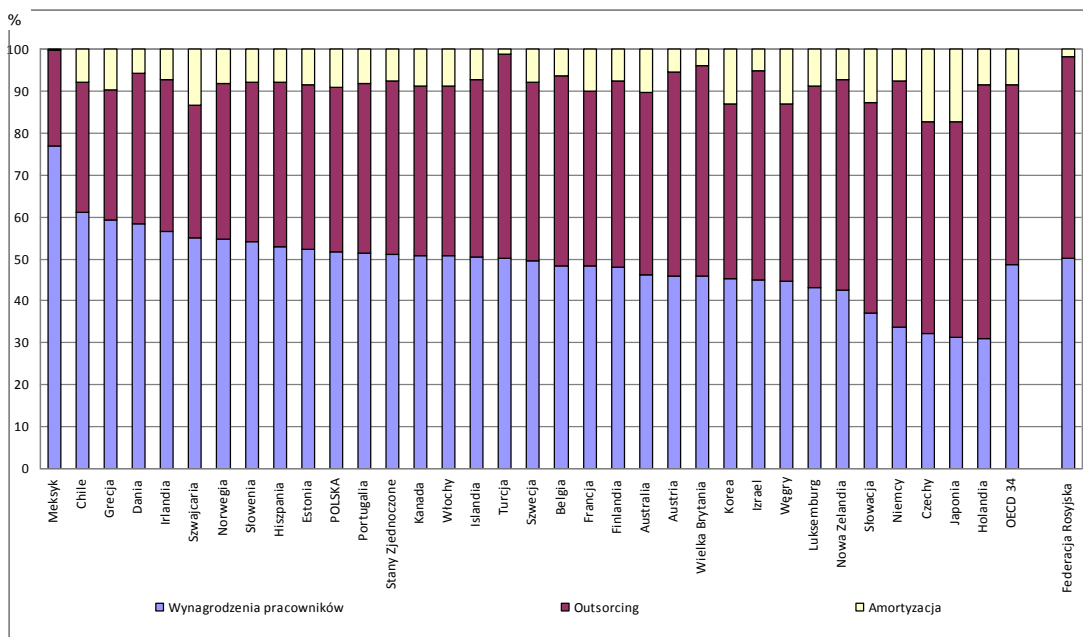
w celu uzyskania pełnego obrazu rozmiarów administracji dane te należy interpretować łącznie z danymi na temat kosztów wytwarzania dóbr i usług publicznych.

Koszty wytwarzania dóbr i usług publicznych dzielą się na trzy elementy składowe: wynagrodzenia pracowników, *outsourcing* i amortyzację. Zasadniczo w krajach członkowskich OECD wynagrodzenia pracowników stanowią blisko 49 proc. kosztów wytwarzania, podczas gdy koszty wytwarzania dóbr i usług zleczanych na zewnątrz wynoszą prawie 43

proc. całkowitych kosztów (wykres nr 5). Badając ten wskaźnik można ocenić, na ile administracja danego kraju w swoich działaniach na rzecz obywa-

teli opiera się na przedsiębiorstwach i organizacjach non profit, wcielając w życie zasady otwartego rządu.

Wykres nr 5. Struktura kosztów wytwarzania dóbr i usług publicznych w 2009 r.

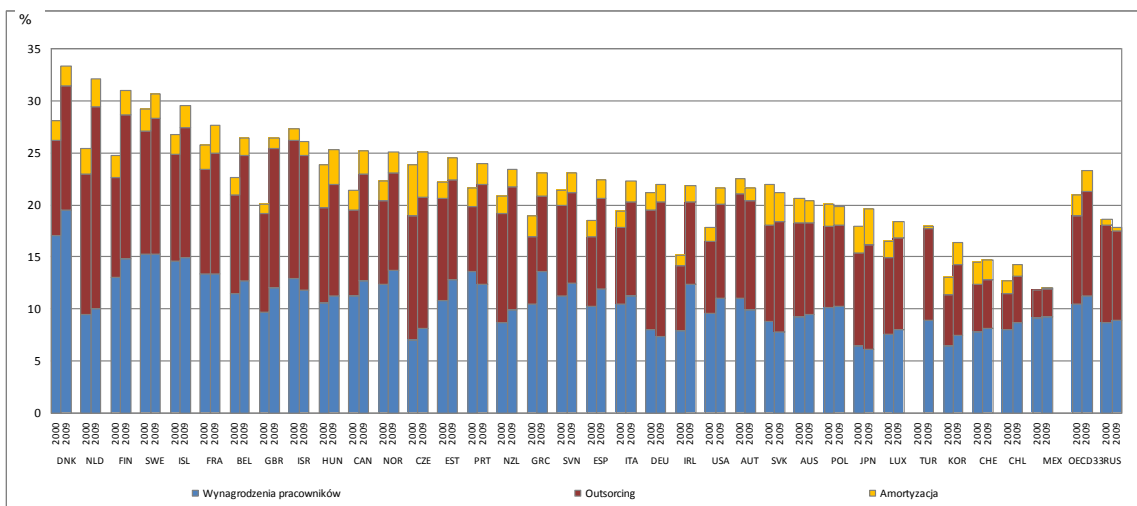


Źródło: G@G 2011.

Aby uzyskać pełniejszy obraz należy również rozpatrywać kwestię kosztów wytwarzania w odniesieniu do PKB (wykres nr 6). Prezentowane dane pokazują, iż każdy przypadek należy rozpatrywać indywidualnie, gdyż nie istnieje czysta zależność polegająca na tym, że kraje o wysokim udziale zatrudnienia w administracji w stosunku do całkowitej liczby siły roboczej charakteryzują się także wysokim kosztem wytwarzania usług publicznych. Taką zależność wykazują m.in. kraje skandynawskie, Wielka Brytania czy Francja. Jednakże w krajach o stosunkowo niskim poziomie zatrudnienia, takich jak Holandia, Czechy, Grecja czy Niemcy koszty wytwarzania dóbr i usług publicznych są wyższe niż średnia dla 33 państw

OECD. Podczas rozpatrywania struktury kosztów należy zwrócić uwagę, iż w przypadku niektórych krajów o stosunkowo niskim poziomie zatrudnienia w administracji, lecz wysokich kosztach wytwarzania (np. Holandia, Niemcy), gros kosztów stanowią wydatki na *outsourcing* (ok. 60 proc.), podczas gdy udział kosztów związanych z wynagrodzeniami stanowi ok. 30 proc. całkowitych kosztów wytwarzania. W przypadku krajów o stosunkowo wysokim udziale zatrudnienia w administracji i wysokich kosztach wytwarzania dóbr i usług publicznych bywa, że udział kosztów związanych z wynagrodzeniami jest niższy niż wynikających z *outsourcingu*. Do takich krajów należy m.in. Wielka Brytania (45,8 proc. – wynagrodzenia, 50,3 proc. – *outsourcing*).

Wykres nr 6. Koszty wytwarzania dóbr i usług publicznych jako proc. PKB (2000 r. i 2009 r.).



Źródło: G@G 2011.

Na tym tle należy zwrócić uwagę na sytuację Polski, gdzie w porównaniu z rokiem 2000 udział zatrudnionych w administracji państwowej zmniejszył się w stosunku do ogółu zatrudnionych w gospodarce narodowej i wynosił 9,7 proc. w 2008 r. Dodatkowo Polska znalazła się w grupie pięciu państw (Austria, Słowacja, Australia, Izrael), które odnotowały spadek relatywnych kosztów oferowania dóbr i usług publicznych. Ponadto w przypadku Polski koszty te znajdują się na niższym poziomie (19,8 proc.) niż średnia OECD (23,3 proc.). Jednocześnie w strukturze kosztów przeważają koszty wynagrodzeń (51,6 proc.), podczas gdy *outsourcing* i amortyzacja wynoszą odpowiednio 39,3 proc. i 9,1 proc. Średnia OECD dla tych kategorii to odpowiednio 48,7 proc. (wynagrodzenia), 42,8 proc. (*outsourcing*) i 8,5 proc. (amortyzacja).

Wynagrodzenia w administracji publicznej

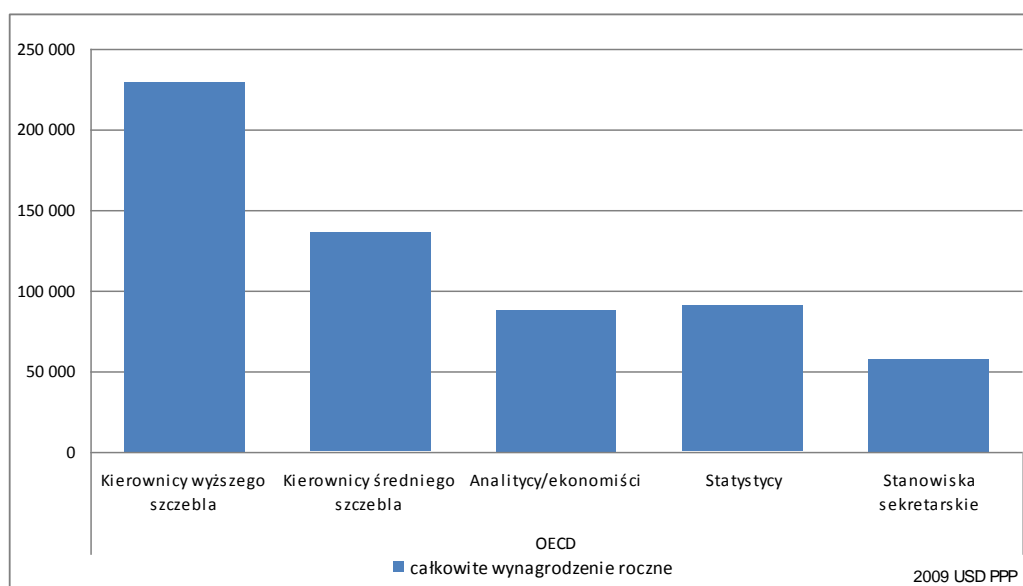
G@G 2011 po raz pierwszy dokonuje porównania wynagrodzeń w sektorze publicznym. Porównaniem zostało objętych 20 krajów. Badanie nie obejmowało Czech, Francji, Grecji, Izraela, Japonii, Kanady,

Luksemburga, Meksyku, Niemiec, Polski, Portugalii, Słowacji, Szwajcarii oraz Turcji.

W ramach badania porównano wysokość wynagrodzenia w centralnej administracji rządowej na wybranych stanowiskach niepolitycznych (wysokiego szczebla zarządzania, średniego szczebla zarządzania), specjalistycznych (ekonomiści/analitycy, statystycy) oraz sekretarskich. Na potrzeby badania wykorzystano Międzynarodową Standardową Klasyfikację Zawodów, jednak pełna porównywalność między krajami może nastęrczać trudności.

Wysokość wynagrodzenia w badaniu należy rozumieć jako wysokość świadczeń, na które składają się płace brutto oraz świadczenia socjalne skorygowane o dostosowanie czasu pracy (tak by zapewnić porównywalność danych w przypadku różnych wielkości dotyczących czasu pracy w rozliczeniu rocznym i różnej długości trwania urlopów wypoczynkowych w poszczególnych administracjach). Wartości zostały podane w USD wg parytetu siły nabywczej (PPP)¹.

Wykres nr 7. Średnie wynagrodzenie w krajach OECD wg wybranych kategorii stanowisk (2009 r.).



Źródło: oprac. własne na podstawie G@G 2011.

Autorzy raportu G@G 2011 zwracają uwagę na stosunkowo wyrównany pomiędzy poszczególnymi kategoriami stanowisk poziom całkowitego wynagrodzenia w administracji centralnej: wynagrodzenie na najwyższych stanowiskach kierowniczych jest 4,5 razy większe niż na stanowiskach sekretarskich (wykres nr 7). Podobne proporcje, aczkolwiek w odniesieniu jedynie do płac, można zaobserwować w przypadku stanowisk zarządzających i stanowisk wsparcia w polskiej służbie cywilnej, według wyników badania wynagrodzeń w służbie cywilnej w porównaniu do wynagrodzeń w pozostałych urzędach administracji publicznej oraz sektorach gospodarki, przeprowadzonego w 2010 r. przez firmę HRM Partners SA na zlecenie

Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Jednakże należy zwrócić uwagę, że pomiędzy krajami istnieją znaczące różnice. W ramach krajów UE objętych badaniem do grona tych, gdzie praca urzędnicza na szczeblu kierowniczym jest wysoko ceniona, należą m.in.: Wielka Brytania, Włochy, Irlandia, Belgia czy Holandia, podczas gdy w Estonii całkowite wynagrodzenie roczne na stanowiskach kierowniczych stanowi ok. 1/3 wynagrodzenia w tej samej kategorii stanowisk w wymienionych administracjach. W przypadku stanowisk specjalistycznych (analitycy/ekonomiści, statystycy) najbardziej hojnymi administracjami są administracje

Hiszpanii, Holandii, Irlandii i Belgii. Najniższe wynagrodzenia w tej kategorii notuje się na Węgrzech i ponownie w Estonii. Poniżej średniej dla 20 krajów OECD plasują się także niektóre kraje, które w kategorii stanowisk kierowniczych oferują najwyższe wynagrodzenia, jak np. Wielka Brytania czy Włochy. Stanowiska sekretarskie są najlepiej opłacane w Belgii, Danii, Finlandii i Holandii. Najniższe wynagrodzenia dla tej kategorii oferują administracje Estonii, Węgier i Słowenii.

Transparentna administracja publiczna

Wprowadzanie zasad otwartego rządu jest – z jednej strony – wynikiem zwiększonego zapotrzebowania obywateli na informacje dotyczące decyzji i osób ich podejmujących w obszarze zarządzania publicznego, a z drugiej – stwarza możliwość większego zaangażowania społeczeństwa oraz świata biznesu w realizację zadań publicznych, co wpływa pozytywnie na jakość realizacji tychże zadań oraz poziom zaufania do sektora publicznego.

Zwiększona otwartość i przejrzystość administracji publicznej przyczynia się do minimalizacji zagrożeń korupcyjnych, sprzeniewierzenia środków publicznych lub złego nimi zarządzania, ale również stwarza możliwość korzystania z danych publicznych w innowacyjny sposób.

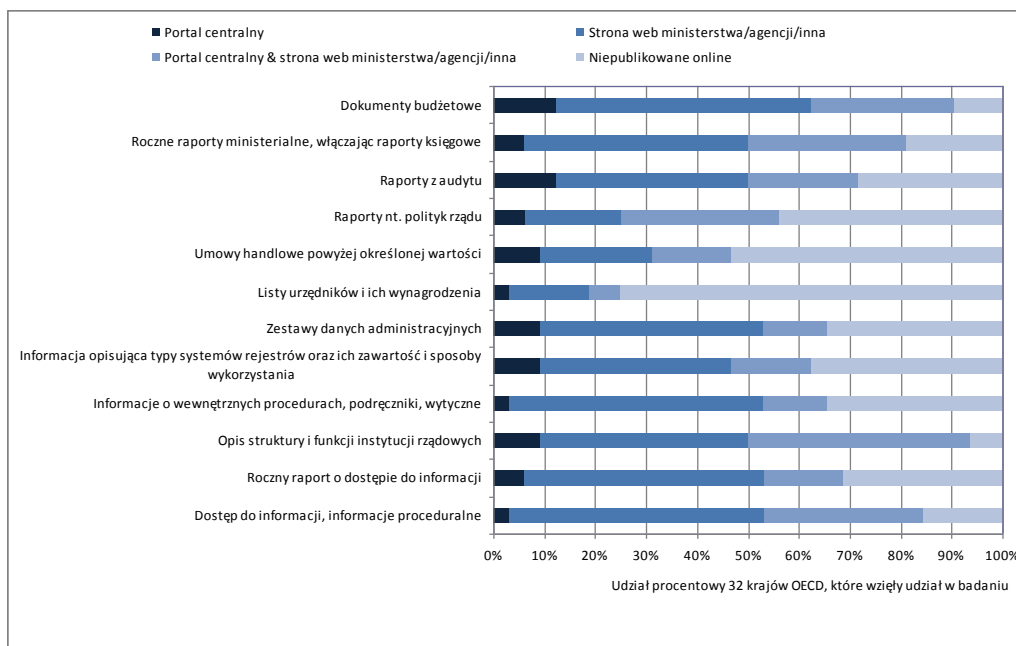
Podstawowym elementem otwartego rządu jest prawo do dostępu do informacji publicznej. W większości krajów OECD prawo to obejmuje wszystkie poziomy i wszystkie gałęzie władzy

(ustawodawczą, wykonawczą i sądowniczą). Krok dalej to tzw. informowanie proaktywne (ang. *proactive disclosure*), czyli ujawnianie informacji bez wniosku ze strony zainteresowanych. Oznacza to natychmiastowy dostęp do informacji publicznych bez konieczności składania wniosku, ponoszenia w związku z tym kosztów lub angażowania się w postępowanie administracyjne. Dla organizacji publicznych informowanie proaktywne może oznaczać z kolei zmniejszenie obciążeń związanych z realizacją wniosków o udostępnienie informacji publicznej.

Raport wskazuje, że wszystkie kraje OECD proaktywnie publikują informacje publiczne, a dla niektórych kategorii informacji taki wymóg nakłada prawo (wykres nr 8). Natomiast rodzaj informacji ujawnianych proaktywnie jest różny w różnych krajach. Prawie wszystkie kraje (94 proc.) proaktywnie informują o dokumentach budżetowych. W dalszej kolejności upublicznieniu podlegają raporty ministerialne (84 proc.), raporty z audytu (72 proc.). W 28 proc. krajów, do których należą m.in. Estonia, Włochy, Holandia i Wielka Brytania, publicznie – w formule proaktywnej – ujawnia się listy urzędników i ich wynagrodzenia.

W Polsce informowanie proaktywne na podstawie przepisów prawa jest wymagane w odniesieniu do rocznych raportów ministerialnych, zestawów danych administracyjnych, opisów struktury i funkcji instytucji rządowych oraz dostępu do informacji i informacji proceduralnych.

Wykres nr 8. Dostęp do informacji najczęściej ujawnianych przez władze centralne w ramach informowania proaktywnego (2010 r.).



Źródło: G@G 2011.

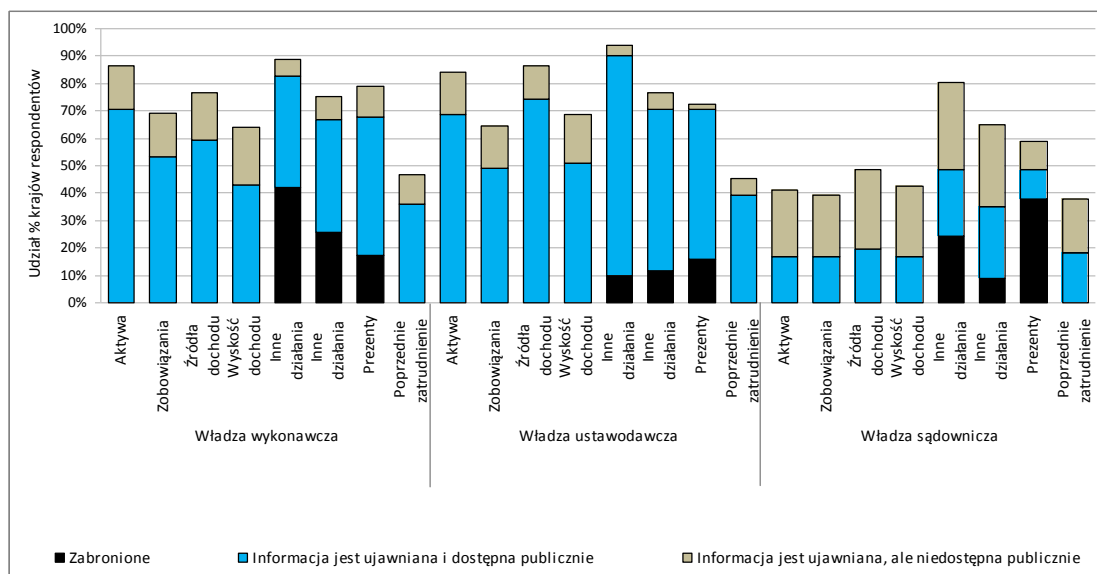
Sytuacje, gdy prywatne interesy funkcjonariusza publicznego skutkują niewłaściwym wykonywaniem przez niego zadań służbowych, określamy mianem konfliktu interesów. Nieodpowiednia identyfikacja

i złe zarządzanie takimi sytuacjami zdecydowanie zwiększa ryzyko wystąpienia korupcji. Dlatego też eliminowanie tego typu zagrożeń jest realizowane przez rząd za pomocą różnych narzędzi.

W krajach OECD ujawnianie prywatnych interesów przez decydentów wysokiego szczebla jest praktyką popularną. W większości wypadków obowiązek ujawniania wynika z przepisów prawa, jednak niektórzy decydenci przekazują przedmiotowe informacje na zasadzie dobrowolności. W odniesieniu do gałęzi władzy wymagany poziom jawności informacji jest stosunkowo wysoki w przypadku władzy wykonawczej i prawodawczej w porównaniu z władzą sądowniczą. Najbardziej

uregulowaną okolicznością mogącą prowadzić do konfliktu interesów we wszystkich gałęziach władzy jest kwestia podejmowania dodatkowych działań zarobkowych. Ponad połowa respondentów wymaga, by informacja o takich działaniach była ujawniana. W przypadku przyjmowania prezentów takie zachowanie jest zabronione w mniej niż ¼ krajów, podczas gdy blisko połowa nakłada obowiązek ujawniania takich informacji (wykres nr 9).

Wykres nr 9. Okoliczności mogące prowadzić do wystąpienia konfliktu interesów według gałęzi władzy – poziom jawności (2010 r.).



Źródło: G@G 2011.

W przypadku Polski obowiązek informowania o wskazanych na wykresie nr 9 okolicznościach mogących prowadzić do konfliktu interesów nie obowiązuje w przypadku władzy sądowniczej (sędziowie i prokuratorzy), natomiast największy poziom jawności i przejrzystości muszą wykazać postowie i senatorowie.

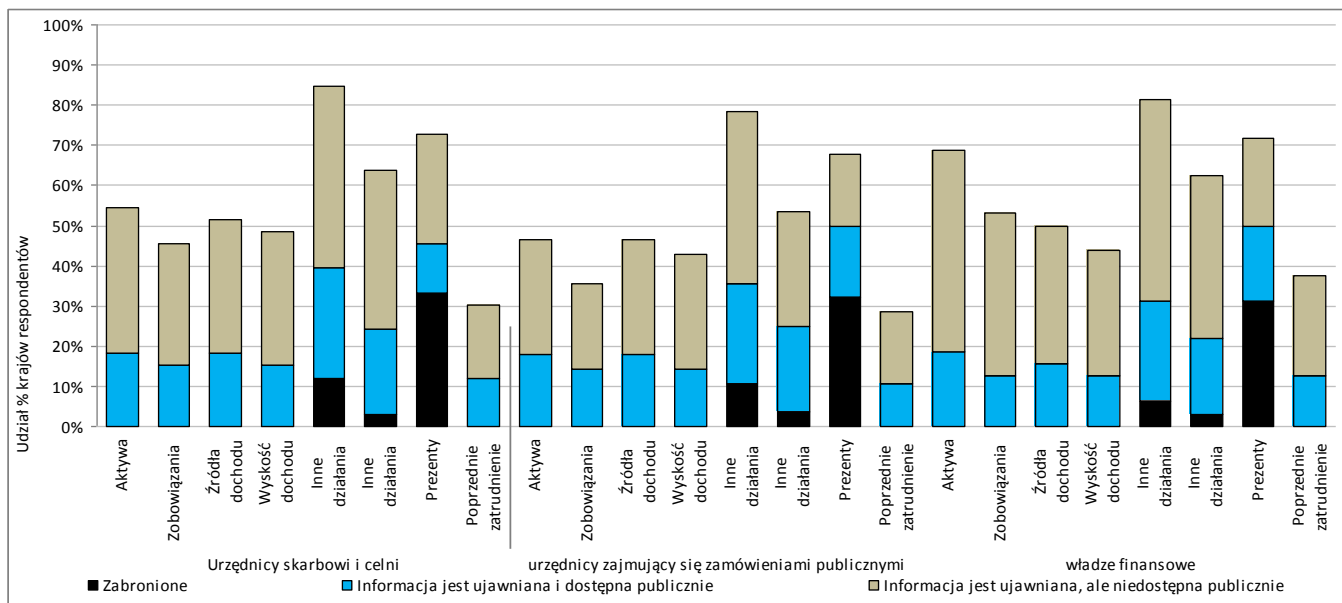
Kolejny obszar działania rządu, w którym kwestia uczciwości i przejrzystości ma szczególne znaczenie, to zamówienia publiczne. Poziom wydatków z tytułu zamówień publicznych w krajach OECD wynosi średnio blisko 13 proc. PKB, przy czym różnice pomiędzy krajami potrafią być znaczące: od 5 proc. w Meksyku do 21 proc. w Holandii. Polska plasuje się na poziomie średniej OECD.

W lutym 2010 r. w ramach Globalnego Forum OECD nt. Konkurencji odbyła się debata dotycząca problemu zmywy i korupcji w zamówieniach publicznych. Konkluzje z dyskusji wskazują na poważny problem, jakim jest korupcja w dziedzinie

gospodarowania środkami publicznymi, oraz podkreślają potrzebę zwiększenia przejrzystości w tym obszarze. Jednocześnie – poprzez prezentowane przykłady – kraje członkowskie wskazują na praktyki i przepisy dotyczące zapobiegania konfliktowi interesu, jako jedno z narzędzi działań antykorupcyjnych.

Raport OECD prezentuje dane nt. okoliczności mogących doprowadzić do wystąpienia konfliktu interesów w odniesieniu do urzędników zajmujących się zamówieniami publicznymi oraz urzędników w dwóch innych obszarach skategoryzowanych jako objęte ryzykiem, tj. podatków i ceł oraz finansów (wykres nr 10). Dane prezentowane w raporcie pokazują, iż zapobieganie występowaniu konfliktu interesów polega w głównej mierze na ujawnianiu informacji o podejmowaniu innych działań zarobkowych oraz przyjmowaniu prezentów, jak również na stosowaniu zakazu podejmowania takich działań i przyjmowania prezentów.

Wykres nr 10. Okoliczności mogące prowadzić do wystąpienia konfliktu interesów według obszarów ryzyka – poziom jawności (2010 r.)



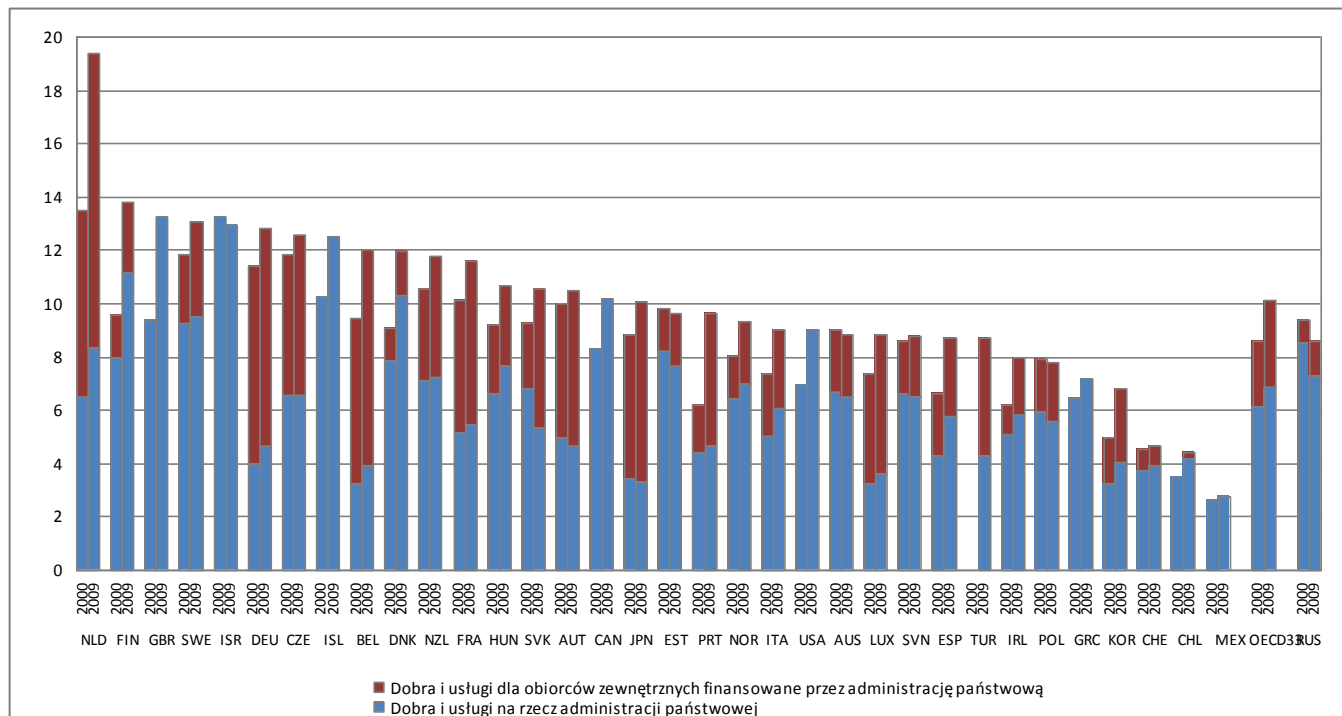
Źródło: G@G 2011.

Zorientowanie na klienta

Zmiany w koncepcjach zarządzania w sferze publicznej znalazły swoje odbicie w podejściu do kwestii świadczenia usług publicznych. Obecnie sprawne świadczenie usług przez administrację jest traktowane jako podstawowy czynnik definiujący

jakość życia społeczno-ekonomicznego. Jednakże w obliczu ograniczeń budżetowych rządu – z jednej strony – są zmuszone do ograniczania kosztów, a z drugiej – muszą sprostać wyzwaniom, jakie wynikają ze zmian strukturalnych (np. starzejące się społeczeństwo), wymagających dodatkowych nakładów.

Wykres nr 11. Wydatki administracji państwowej na *outsourcing* jako proc. PKB (2000 r. i 2009 r.).



Źródło: G@G 2011.

W odpowiedzi na te wyzwania wiele krajów OECD sięga po innowacyjne rozwiązania związane z rozwojem usług elektronicznych. Ponadto coraz większe uznanie znajduje zlecanie zadań admi-

nistracji podmiotom prywatnym, organizacjom pozarządowym, jak również angażowanie samych obywateli i innych interesariuszy w projektowanie i dostarczanie usług.

Outsourcing jako sposób na uzyskanie dodatkowej wiedzy eksperckiej oraz zwiększenie efektywności i wydajności świadczenia usług jest traktowany w dwojaki sposób: administracja zleca na zewnątrz usługi, z których sama korzysta, na zewnątrz zlecane są także usługi, których adresatami są obywatele lub przedsiębiorcy. Poziom całkowitych wydatków na *outsourcing* pokazuje rolę rządów w kreowaniu popytu, a także – w sposób pośredni – ich rolę w tworzeniu miejsc pracy w sektorze pozarządowym.

Dane z raportu wskazują, że średnia wielkość kosztów *outsourcingu* dla krajów OECD wynosiła ok. 10 proc. PKB (wykres nr 11). Jednak jego znaczenie znacznie różniło się w poszczególnych państwach. Kraje Unii Europejskiej, w których *outsourcing* ma najmniejsze znaczenie dla kreowania popytu, to m.in. Grecja (7,2 proc.) i Polska (7,8 proc.), natomiast zdecydowanie przoduje w tej dziedzinie Holandia, osiągając wynik ponad 19 proc.

Kraje skandynawskie, ale także Szwajcaria i Estonia, w zdecydowanie większej mierze korzystają z *outsourcingu* w odniesieniu do świadczenia usług na rzecz samej administracji, podczas gdy np. Belgia, Niemcy czy Luksemburg polegają bardziej na sektorze pozarządowym w zakresie świadczenia bezpośrednich usług na rzecz klienta zewnętrznego.

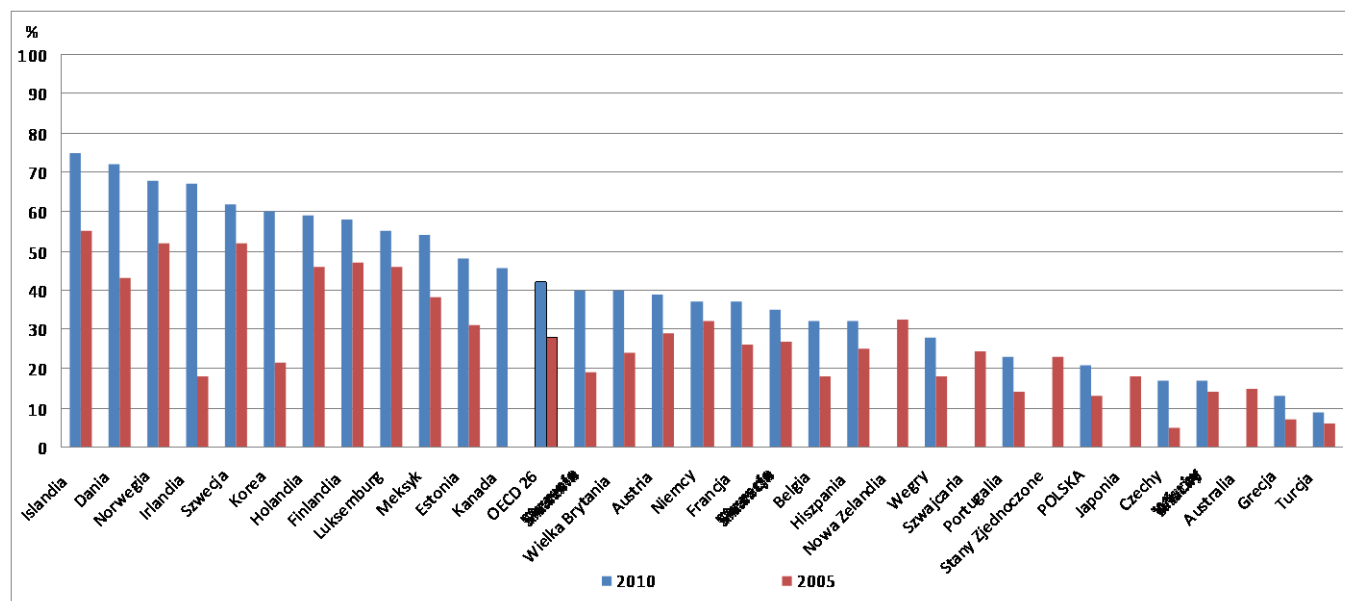
Polska przy niewielkich wydatkach na *outsourcing* jest krajem, gdzie gros kosztów stanowią wydatki na

dobra i usługi, których odbiorcą jest sama administracja, przy czym proporcje pomiędzy zakupem dóbr i usług na własny użytek a finansowaniem dóbr i usług na rzecz odbiorcy zewnętrznego nie zmieniła się w latach 2000–2009.

Zarówno obywatele, jak i przedsiębiorcy coraz chętniej i częściej sięgają do cyfrowych kanałów komunikacji z administracją. Administracja umożliwia użytkownikom łatwiejszy i wygodny dostęp do e-usług, przy jednoczesnej redukcji kosztów dla wszystkich zainteresowanych, wliczając administrację.

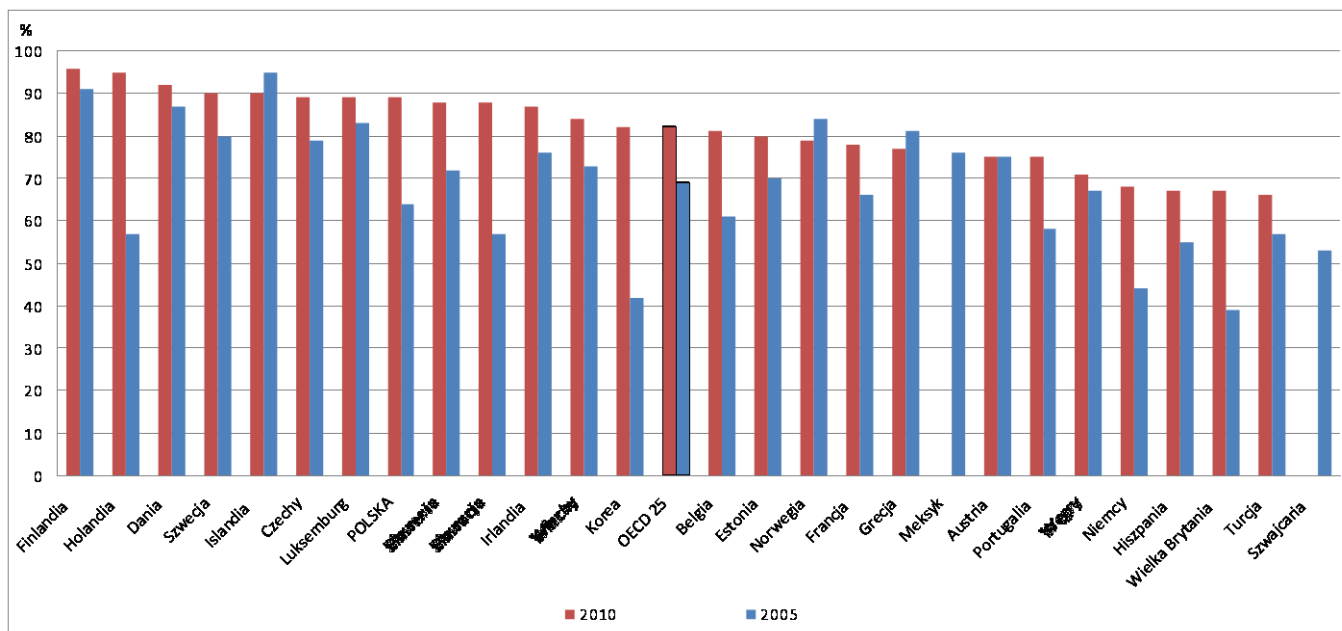
Grupa, która w największym stopniu korzysta z dobrodziejstw Internetu to przedsiębiorcy – badania wykazują prawie dwukrotnie większy wskaźnik korzystania z e-usług administracji państwowej w porównaniu z wykorzystaniem tego medium przez obywateli (wykres nr 12 i 13). Na tle średniej OECD, jak i poszczególnych krajów UE pozycja Polski w obszarze korzystania przez obywateli z e-usług wygląda miernie – zaledwie 1/5 obywateli korzysta z tego typu usług (wykres nr 12). Natomiast w przypadku korzystania z e-usług administracji państwowej przez przedsiębiorstwa, Polska znajduje się w czołówce krajów, osiągając wynik 89 proc. W obu grupach przodują kraje skandynawskie.

Wykres nr 12. Procent obywateli korzystających z Internetu w celu komunikowania się z administracją państwową (2005 r. i 2009 r.).



Źródło: G@G 2011.

Wykres nr 13. Procent przedsiębiorców korzystających z Internetu w celu komunikowania się z administracją państwową (2005 r. i 2009 r.).



Źródło: G@G 2011.

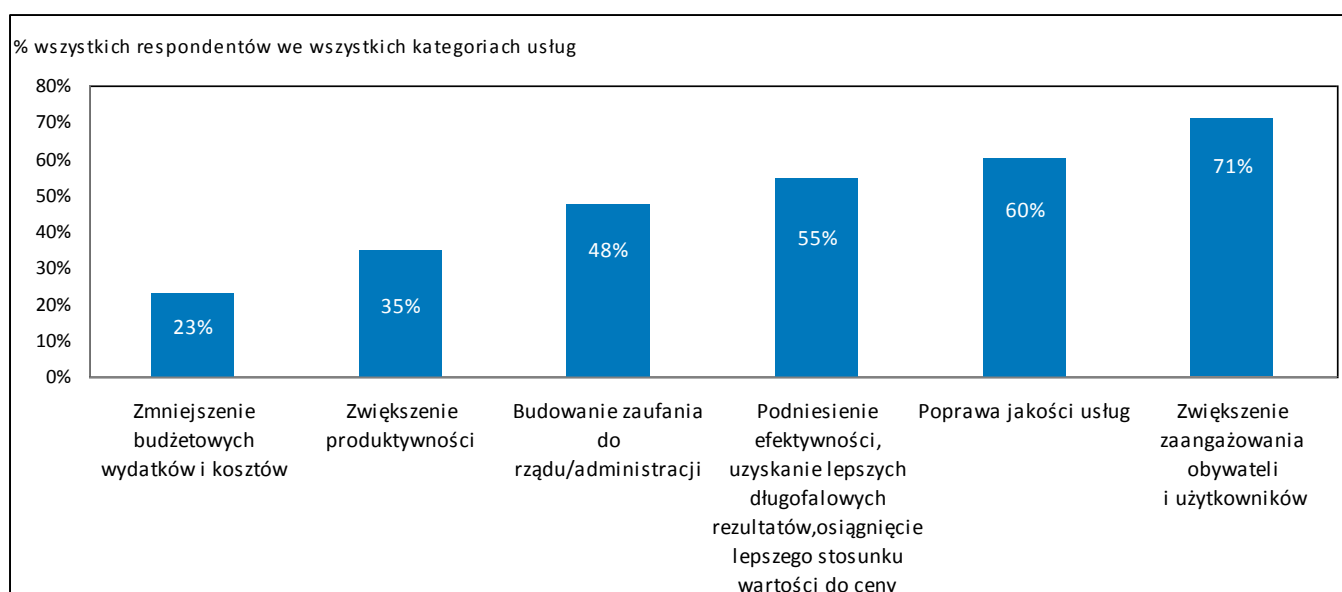
Kraje stosują różne strategie służące zwiększeniu stopnia korzystania z usług elektronicznych, np. poprzez organizację punktów dostępu do e-usług w urzędach pocztowych (Wielka Brytania), bibliotekach publicznych (Stany Zjednoczone) czy bankach i aptekach (Włochy).

Współtworzenie lub koprodukcja (ang. *co-production*) może być zdefiniowana jako sposób planowania, projektowania, dostarczania oraz ewaluacji usług publicznych przy bezpośrednim zaangażowaniu ze strony obywateli i/lub organizacji

społeczeństwa obywatelskiego, i stanowi krok dalej w procesie angażowania obywateli w życie publiczne (ograniczone dotychczas zazwyczaj do konsultacji i informacji zwrotnej nt. jakości usług).

Wyniki badania OECD nt. dostarczania usług wskazują, że motywem przyjęcia pewnych form koprodukcji dla większości krajów była przede wszystkim chęć zwiększenia uczestnictwa obywateli i podniesienia jakości usług publicznych (60 proc.), w mniejszym zaś stopniu redukcja kosztów działalności (23 proc.) (wykres nr 14).

Wykres nr 14. Motywy stosowania podejścia partnerskiego w stosunku do obywateli (2010 r.).



Źródło: G@G 2011.

Jednocześnie kraje OECD wskazują na bariery wdrażania takiego podejścia oraz czynniki przyczyniające się do efektywnego stosowania mechanizmów koprodukcji. Należy przy tym zwrócić uwagę, że wskazane ograniczenia, które – zdaniem respondentów – w głównej mierze przyczyniają się do ograniczonego stosowania koprodukcji związane są z brakiem odpowiednich zasobów, ale również wskazują na organizacyjny opór wobec zmian. Najmniejszą barierę stanowi brak odpowiednich uregulowań prawnych czy niechęć obywateli i użytkowników do współdziałania z administracją. Kluczowymi czynnikami, które determinują powodzenie koprodukcji, są natomiast zaangażowanie najwyższego kierownictwa i chęć rządów do angażowania się w sferę publiczną obywateli i użytkowników. Za mniej istotny uznano natomiast czynnik określony jako zdolność rządów do angażowania obywateli i użytkowników.

Podsumowanie

Raport „Government at a Glance 2011” ukazuje wszechstronny przegląd zarządzania publicznego, prezentując – w miarę możliwości – jak najbardziej aktualny stan administracji w krajach objętych badaniem.

Tegoroczna edycja dokumentu jest jednocześnie odpowiedzią na zapotrzebowanie ze strony rządów na wiarygodny zestaw danych i informacji, które będą mogły posłużyć jako podstawa do podejmowania nierzadko trudnych w obecnych czasach decyzji. Z drugiej strony, możliwość porównania własnej administracji z innymi może posłużyć jako inspiracja do podejmowania działań innowacyjnych, zgodnie z najnowszymi trendami.

Możliwość porównania z innymi krajami pozwala również na ocenę własnej sytuacji, jednakże porównania takie należy traktować z pewną ostrożnością – autorzy raportu wskazują na występujące trudności w zdobyciu porównywalnych danych, co wynika np. z innego sposobu prowadzenia rachunków narodowych. Niemniej w przypadku Polski warto podkreślić relatywnie niskie koszty dostarczania dóbr i usług publicznych oraz jeden z najniższych poziomów – wśród krajów UE objętych badaniem – zatrudnienia w administracji państwowej w stosunku do ogółu siły

roboczej. Polska wypada dość pozytywnie także w obszarach odnoszących się do uregulowań z zakresu przejrzystości i zapobiegania konfliktom interesów oraz korzystania z usług on-line przez przedsiębiorców. Niemniej należy podkreślić, że ta względnie poprawna sytuacja nie zwalnia z dalszych działań na rzecz poprawy funkcjonowania sektora publicznego, w szczególności jeśli weźmiemy pod uwagę wyniki badania nt. zaufania do rządu.

Raport wskazuje jednoznacznie na pogarszający się stan finansów publicznych we wszystkich krajach objętych badaniem. Jednocześnie zmiany społeczno-gospodarcze wymuszają na administracji dostosowanie się do nowych wymagań:

- młodsze pokolenia i przedsiębiorcy nastawieni na interakcje on-line wymagają nowych kanałów świadczenia usług,
- powiększająca się liczba osób w starszym wieku oczekuje – zgodnie z przyzwyczajeniami – świadczenia usług w tradycyjny sposób,
- zwiększa się popyt na usługi socjalne wynikające z pauperyzacji społeczeństwa.

Dlatego też sprostanie rosnącym wymaganiom natury cywilizacyjnej i gospodarczej stanowi ogromne wyzwanie dla krajowych administracji. Autorzy raportu uważają zatem, że zdrowe i zrównoważone finanse publiczne mogą być wynikiem swego rodzaju umowy społecznej pomiędzy rządami, obywatelami i przedsiębiorcami, która określi, jaki poziom usług (i komu) powinien zapewnić rząd, oraz w jaki sposób społeczeństwo za nie zapłaci.

Przypis

1. Parytet siły nabywczej (ang. *purchasing power parity* – PPP) – stawka konwersji waluty, która wyrównuje poziom siły nabywczej w różnych krajach poprzez wyeliminowanie różnic w poziomach cen pomiędzy krajami. PPP w 2009 r. dla krajów europejskich stanowią wstępne wyniki kalkulacji porównawczych przedstawionych przez Eurostat. PPP w 2009 r. dla krajów spoza Europy stanowią szacunki OECD. Wstępne wyniki należy interpretować z ostrożnością, gdyż podlegają one weryfikacji. Więcej informacji na ten temat na stronie www.oecd.org/std/ppp.

Izabela Najda-Jędrzejewska

Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM

100-lecie budynku Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie

Symbol Szczecina, monumentalny gmach Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie, położony w reprezentacyjnej części miasta – na Wałach Chrobrego, obchodzi w tym roku 100-lecie swojego istnienia.

Z historią budynku, jego ciekawostkami i zakamarkami mogą zapoznać się wszyscy mieszkańcy Szczecina oraz turyści odwiedzający miasto, dzięki specjalnie zorganizowanym wycieczkom po urządzie¹. Po budynku wszystkich chętnych oprowadza 25 pracowników urzędu, którzy przeszli specjalne szkolenie dla przewodników wycieczek.

Ponadto została otwarta sala tradycji, w której znajdują się oryginalne mapy, zdjęcia i ryciny obrazujące okres budowy i pierwotny wygląd budynku. W sali tradycji znajduje się także poczet wszystkich wojewodów, począwszy od pierwszego wojewody Leonarda Borkowicza do obecnego wojewody zachodniopomorskiego Marcina Zydorowicza.

Historia gmachu Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie



Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki, zdjęcie przedwojenne.

W 1815 r. państwo pruskie zostało podzielone na 25 rejencji, w tym dwie na Pomorzu z siedzibami w Szczecinie i w Koszalinie. Od początku pruskiej obecności w Szczecinie na potrzeby władz rejencji został zajęty Zamek Książąt Pomorskich.

W 1901 r. prezydium rejencji złożyło wniosek w sprawie budowy nowej siedziby, która – według koncepcji architekta Wilhelma Schwartau – miała znajdować się w rejonie północnej części Odry, w obrębie dzisiejszych Wałów Chrobrego. Koncepcję projektową budowli wykonał Paul Kieschke, ceniony architekt Ministerstwa Robót Publicznych w Berlinie, a po jego śmierci w 1905 r. projekt ukończył inspektor budowlany Lehmgrübner.

Budowa trwała aż pięć lat od 1906 do 1911 r. ze względu na trudne warunki geologiczne. Głębokie

pokłady torfu, różnice poziomów terenu, pozostałości murów fortecznych wymuszały utwardzanie gruntów oraz niezwykle głębokie posadowienie fundamentów spoczywających na masywnych płytach żelbetonowych.



Hol w willi prezydenta rejencji.

Neorenesansowy gmach urzędu składa się z pięciu skrzydeł z dwoma zamkniętymi dziedzińcami. Budynek wieńczy dwie wieże – Północna, zwana także Meteorologiczną oraz Południowa, tzw. Wieża z Marynarzem.

Po wojnie, w 1947 r. w choraławce z blachy miedzianej trzymanej przez marynarza wycięto sylwetkę orła. Architektura budynku wraz z wystrojem zewnętrznym przetrwała do dziś praktycznie w niezmiennym stanie. Mieściły się tu biura rejencji szczecińskiej, urzędy morskie oraz mieszkanie prezydenta rejencji.



Dawny wygląd jednego z pokoi.

Głównym zmianom uległ jedynie wystrój wnętrza poszczególnych części budowli – największe dotknęły skrzydło południowe, w którym przed wojną

znajdowało się mieszkanie prezydenta rejencji. Obecnie z dużą starannością przywracane są historyczne elementy dekoracji malarskiej wnętrza, w oparciu o zachowane oryginalne fragmenty wystroju.

21 marca 1985 r. gmach Urzędu Wojewódzkiego został wpisany do rejestru zabytków województwa szczecińskiego (dzisiejszego zachodniopomorskiego). Od tego momentu wszelkie, nawet najdrobniejsze prace remontowe wykonywane są pod nadzorem konserwatora zabytków.



Sala Rycerska. 30 sierpnia 2010 r. Fot. ZUW.

Makieta Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego

Z okazji obchodów 100-lecia budynku ZUW przygotowana została makieta obiektu przedstawiająca wygląd urzędu z pierwszych lat po oddaniu go do użytkowania. Makieta wykonana przez pracownika Wydziału Infrastruktury Maciej Biernawski.

Na podstawie dostępnych materiałów ikonograficznych, zdjęć i rzutów budynku oraz dokumentacji z początku XX wieku udało się odtworzyć wygląd budynku z tamtych lat. Makieta wykonana jest w skali 1:100, a jej wymiary to 186-100 cm, wysokość – 70 centymetrów.

Na makiecie pokazano postacie kobiet, mężczyzn oraz dzieci w strojach z epoki, tablice z dawnymi nazwami ulic, charakterystyczne oznakowanie krawężników na zakrętach, czy nawet budę dla psa obok budynku gospodarczego w ogrodzie warzywnym. Wnętrze budynku jest podświetlane, świecą także „gazowe” latarnie przed gmachem. Makieta znajduje się w holu głównym urzędu, gdzie mogą ją podziwiać wszyscy klienci oraz osoby zwiedzające gmach. Do połowy sierpnia urząd odwiedziło ponad 4000 osób, a terminy kolejnych wycieczek są zarezerwowane na kilka miesięcy naprzód. Zainteresowanie wśród mieszkańców Szczecina i turystów jest ogromne! To niepowtarzalna okazja, aby zobaczyć urząd od innej strony – tajemniczej, nieznaney, często niedostępnej na co dzień, nawet pracownikom urzędu.

Maciej Biernawski podczas budowy makiety.

12 kwietnia 2011 r.
Fot. ZUW.

Strona WWW

W związku z obchodami 100-lecia gmachu Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego został uruchomiony serwis z informacjami dla osób zwiedzających, miłośników Szczecina oraz mediów:



<http://www.szczecin.uw.gov.pl/100lecie/Strony/Tytulowa.aspx>.

Na stronie można znaleźć wszelkie informacje dotyczące gmachu Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego. Ciekawostki historyczne, architektoniczne oraz „Budynek dziś” – to tylko niektóre z działów nowego serwisu. Strona ma przede wszystkim służyć zwiedzającym. Znajdują się tu m.in. opisy tras wycieczkowych² oraz informacje o możliwości odwiedzenia budynku. Serwis zawiera także elementy multimedialne, m.in. linki do witryny prezentującej wirtualny spacer po budynku oraz filmu nakręconego przez portal Sedina.pl. Znajduje się tu także galeria zdjęć prezentująca: wnętrza budynku i jego architekturę, fotografie o wartości historycznej oraz prace nadesłane przez uczestników konkursu fotograficznego „Stulecie gmachu ZUW”. Można oglądać także pierwsze karty kroniki województwa, która stopniowo jest uzupełniana. Kronika urzędu była prowadzona od roku 1975 z wielką dbałością o szczegóły.



Makieta urzędu oglądają: (od prawej) Henryka Okoniewska-Kall – dyrektor Wydziału Infrastruktury ZUW, Marcin Zydorowicz – wojewoda zachodniopomorski, Andrzej Jakubowski – wicemarszałek województwa zachodniopomorskiego, Olgierd Geblewicz – marszałek województwa.

1 lipca 2011 r. Fot. ZUW.

Rewitalizacja gmachu Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie

18 milionów złotych – tyle będzie kosztowała rewitalizacja elewacji urzędu.

*W setną rocznicę powstania budynku nie sposób wyobrazić sobie lepszej inwestycji. To największa inwestycja w historii gmachu. Sprawi ona, że kolejne pokolenia będą mogły podziwiać piękno tego zabytku przez następne sto lat – mówił 1 lipca 2011 r. przy podpisaniu umowy wojewoda zachodniopomorski **Marcin Zydorowicz**.*

Rewitalizacja gmachu ZUW będzie trwała do 2014 r. Prace obejmą kompleksową konserwację elewacji całego obiektu.

Projekt jest realizowany w ramach priorytetowej Osi 6. Rozwój Funkcji Metropolitalnych, Działanie 6.2 Wzrost atrakcyjności kulturalnej na obszarze metropolitalnym, Poddziałanie 6.2.2 Zachowanie dziedzictwa kulturowego na obszarze metropolitalnym Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007–2013.

Przypis

1. Zwiedzanie Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie dla wszystkich chętnych jest możliwe po wcześniejszym umówieniu się. Zgłoszenia należy kierować do Biura Obsługi Gospodarczej pod numer telefonu 91-43-03-439.

Trasy wycieczkowe udostępnione z okazji 100-lecia gmachu Zachodniopomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie:

Wieże urzędu

Dolny poziom Wieży Południowej, której wysokość całkowita wynosi 86,6 m.

Głębokość fundamentu pod powierzchnią ulicy Wały Chrobrego to 13,1 m. Sala z ekspozycją odlewów dekoracyjnych detali architektonicznych, tzw. sala maskaronów, taras widokowy Wieży Meteorologicznej, której wysokość całkowita wynosi 75,8 m. Głębokość fundamentu pod powierzchnią ulicy Wały Chrobrego – 12,9 m;

Ciekawostki zabytkowe

Wystrój architektoniczny sal konferencyjnych, portale i drzwi ozdobne do byłej hali kasy rządowej, skarbiec kasy, gabinet wojewody, gabinet dyrektora generalnego;

Podziemia urzędu

Schron urzędu z lat 50., korytarz do Odry – tajemne wyjście ewakuacyjne, które – według legend – prowadzi pod rzeką Odrą w kierunku jednej z dzielnic Szczecina-Dąbia, fundamenty wieży.

Oprac. w Zachodniopomorskim Urzędzie Wojewódzkim
w Szczecinie



Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie, 8 sierpnia 2007 r.

Fot. C.Aszkielowicz.

„Poradnik dotyczący przeprowadzania naboru do służby cywilnej”

KPRM, sierpień 2011 r.

„Poradnik dotyczący przeprowadzania naboru do służby cywilnej” powstał w ramach realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektu pt. „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

Celem „Poradnika...” jest wsparcie merytoryczne pracowników urzędów administracji rządowej zajmujących się problematyką prowadzenia naboru na stanowiska w służbie cywilnej, w szczególności pracowników komórek kadrowych odpowiedzialnych za koordynację tego zadania w urzędzie.

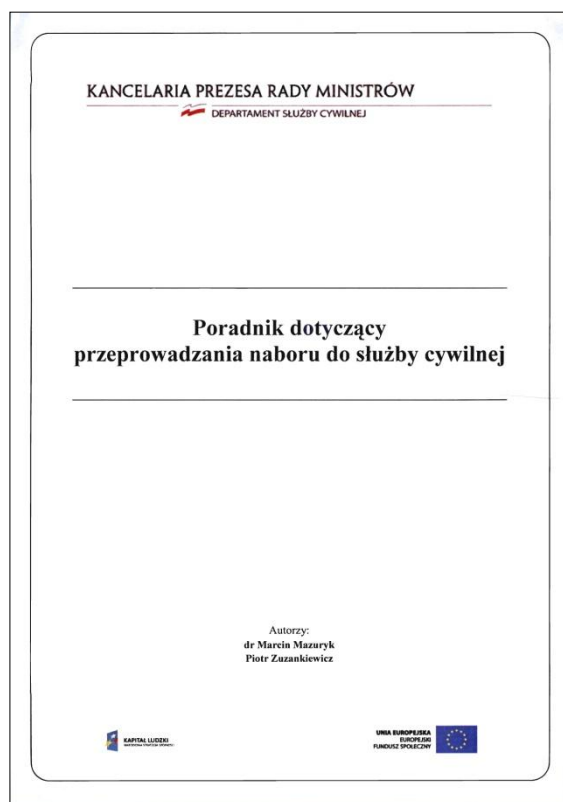
Poradnik jest utrzymany w konwencji przyjaznej czytelnikowi, kładąc nacisk na praktyczne aspekty przeprowadzenia naboru. Publikacja zawiera więc ogólny przegląd aktów prawnych i rekomendacje dotyczące metod i technik selekcji oraz formułuje porady i prezentuje wzory niektórych dokumentów, wykorzystywanych w procesie naboru.

Z uwagi na to, że nabór w służbie cywilnej prowadzony jest na wyższe stanowiska oraz na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, w pierwszej części „Poradnika...” wyodrębniono zagadnienia wspólne dla naborów na te grupy stanowisk. Następnie ich specyfikę i odmienności przedstawiono w odrębnych rozdziałach.

Przepisy prawa określające preferowany przez ustawodawcę sposób organizacji naboru muszą być uzupełnione o odpowiednie instrumenty, których użycie będzie skutkowało realizacją ustawowych oczekiwań. Instrumentami tymi są konkretne narzędzia selekcji i oceny oraz metody konkursowe stworzone przez naukę organizacji i zarządzania. Stąd w „Poradniku...” wiele miejsca poświęcono omówieniu tych instrumentów oraz sformułowano rekomendacje ich zastosowania.

Prezentowane treści determinowane są koniecznością zapewnienia w trakcie naboru działania zgodnego z prawem, maksymalnego obiektywizmu podejmowanych czynności i konkurencyjności procesu oraz zminimalizowania uznaniowości i subiektywizmu osób zaangażowanych w proces naboru.

Jednocześnie informujemy, że w sierpniu br. rozpoczęły się szkolenia z tematu naboru w służbie cywilnej, które odbywają się w większości miast



wojewódzkich. Wśród materiałów szkoleniowych uczestnicy otrzymują także elektroniczną wersję „Poradnika...”

Michał Masłowski

Główny specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej DSC KPRM

„Poradnik dotyczący przeprowadzania naboru do służby cywilnej” dostępny jest na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów pod adresem

<http://dsc.kprm.gov.pl/strona.php?id=142&id2=21>.

Nowelizacja ustawy o dostępie do informacji publicznej

5 lipca 2011 r. Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy o zmianie ustawy o dostępie do informacji publicznej oraz niektórych innych ustaw, przedłożony przez Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Podstawowym celem nowelizacji jest wprowadzenie do krajowego prawodawstwa nowego trybu dostępu do informacji publicznej oraz zasad jej ponownego wykorzystywania, które zostały określone w dyrektywie 2003/98/WE.

Ponieważ do ustawy wprowadzono nowy rozdział poświęcony zasadom ponownego wykorzystywania informacji publicznej, cała regulacja ma nosić tytuł: ustawa o dostępie do informacji publicznej i jej ponownym wykorzystywaniu. Jednocześnie ze względu na ochronę porządku publicznego i ważnego interesu gospodarczego ograniczono dostęp do niektórych informacji publicznych. Chodzi np. o analizy prywatyzacyjne zlecane przez Ministra Skarbu Państwa dla potrzeb gospodarowania mieniem Skarbu Państwa, w tym jego komercjalizacji i prywatyzacji.

Zgodnie z projektem, informacje do ponownego wykorzystywania mają być dostępne na stronie Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) lub w centralnym repozytorium. Będzie je można udostępnić także w inny sposób, np. zamieszczając w serwisie internetowym lub na wniosek osoby zainteresowanej, np. jeśli informacja nie figuruje w BIP lub w centralnym repozytorium.

Nowe regulacje mają wejść w życie po 3 miesiącach od daty ogłoszenia w Dzienniku Ustaw, z wyjątkiem przepisów dotyczących centralnego repozytorium, które powinny obowiązywać po 12 miesiącach od daty publikacji (w przypadku centralnego repozytorium konieczne będzie przeprowadzenie prac techniczno-organizacyjnych).

Więcej informacji:

http://www.premier.gov.pl/rzad/decyzje_rzadu/decyzje_z_dnia/projekt_ustawy_o_zmianie_ustaw,6962/.

Pierwszy etap wdrożenia systemu elektronicznej Rady Ministrów

2 sierpnia 2011 r. na posiedzeniu rządu Prezes Rady Ministrów **Donald Tusk** wraz z ministrami po raz pierwszy pracowali na przenośnych komputerach z wykorzystaniem elektronicznych wersji dokumentów. To pierwszy etap wdrożenia systemu elektronicznej Rady Ministrów.

W przyszłości, w ramach nowego systemu, przewiduje się wyeliminowanie na etapie prac Rady Ministrów obiegu dokumentów papierowych.

Ministrowie uzyskają także możliwość pracy nad tymi dokumentami w dowolnym miejscu z dostępem do Internetu. Zakłada się, że ministrowie będą mogli tworzyć spersonalizowane „e-teczki” dokumentów z własnymi notatkami, adnotacjami, opiniami, prezentacjami itd.

Źródło: komunikat Centrum Informacyjnego Rządu; http://www.premier.gov.pl/centrum_prasowe/wydarzenia/ministrowie_pracowali_na_dokum,7312/.

Oprac. DG

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA
WYDAWCA: SZEFE SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ
REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: WYDZIAŁ ORGANIZACYJNY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
NACZELNIK WYDZIAŁU JACEK NIEWIAROWSKI, TEL. 22 694 73 21, E-MAIL JNIEWIAR@KPRM.GOV.PL
REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL
WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL