



## Szanowni Państwo!

W lutym 2014 r. został rozstrzygnięty konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjoniści w służbie obywatelom”. Przypomnę, że Komisja Konkursowa przyznała tytuł Laureata konkursu *ex aequo* trzem urzędom, tj. Urzędowi Skarbowemu

w Sierpcu, Mazowieckiemu Urzędowi Wojewódzkiemu w Warszawie i Urzędowi Skarbowemu w Olsztynie. Ponadto wyróżniła dobre praktyki zgłoszone przez Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim, Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy i Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu. Gratulujemy!!! Nagrodzone projekty przedstawiamy w bieżącym wydaniu pisma na ss. 16–19 i 23–29 (o projekcie MUW informowaliśmy w poprzednim [numerze PSC](#)). Kolejnych sześć projektów, zauważonych przez Komisję Konkursową, zaprezentujemy w numerze 3 z 2014 r.

W dziale „Dobre praktyki zarządzania”, poza tematyką bezpośredniej obsługi klientów, proponujemy również omówienie programu „Atena”, dotyczącego podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Pierwszego Urzędu Skarbowego w Opolu (s. 30–33), i prezentację strony internetowej opracowanej przez Izbę Celną w Białymstoku ([www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl)), na której publikowane są dane dotyczące czasu oczekiwania na odprawę celną i paszportową na przejściach granicznych RP (s. 20–22).

Urzędnikom specjalizującym się w tematyce zamówień publicznych szczególnie polecamy omówienie raportu OECD „Implementing the OECD Principles for Integrity in Public Procurement. Progress since 2008”, prezentującego stan realizacji opracowanych przez Organizację zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych w państwach członkowskich OECD oraz w państwach-obszernikach (s. 7–11).

Na s. 34–40 omawiamy kolejną edycję raportu OECD „Government at a Glance 2013”, a na s. 41–44 kolejną poradę twinningową, zachęcając polskich ekspertów do udziału w programie TAIEX.

Etycznej zasadzie lojalności członków korpusu służby cywilnej poświęcamy pierwszy z cyklu 4 dodatków tematycznych do PSC, przewidzianych do publikacji w roku 2014, dotyczących zasad służby cywilnej i zasad etyki członków korpusu. Na temat jej zakresu i stosowania wypowiadają się m.in. współtwórca kodeksu etycznego prof. Krzysztof Kiciński i byli szefowie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: prof. Grzegorz Rydlewski i poseł na Sejm RP Mariusz Błaszczak. Praktycznymi uwagami z zakresu stosowania tej zasady, jak i dylematami etycznymi, przed jakimi stajemy, dzielą się nasi koledzy pełniący służbę publiczną w kraju i za granicą.

Swoistym wprowadzeniem do tematyki etyki jest artykuł prof. Tomasza Czakona, opublikowany w zasadniczym wydaniu „Przeglądu..” na s. 12–15, w którym Autor prezentuje główne wątki swojej książki „Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm”.

Szanowni Państwo,

zbliżają się Święta Wielkiej Nocy.  
Życzę Państwu, aby były radosne,  
ciepłe i wyjątkowe.

Aby wielkanocny nastrój, stworzony w tych dniach,  
towarzyszył Państwu jeszcze długo w codziennym  
życiu, w pracy i w domu.

**Dagmir Długosz**

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM  
Redaktor Naczelny



## SPIS TREŚCI

### OD REDAKTORA NACZELNEGO

Dagmir Długosz – Dyrektor Departamentu Służby  
Cywilnej KPRM, Redaktor Naczelny s. 1

### W ADMINISTRACJI

Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji  
zadań tej służby w 2013 r. – Ewa Puzyna s. 4

### RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej – Anna Prażuch s. 5

### ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

Jak zapewnić uczciwość w zamówieniach  
publicznych? Raport OECD na temat wdrażania  
zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości  
w zamówieniach publicznych – Katarzyna Ołdak-  
Bułanowska s. 7

### BADANIA I ANALIZY

Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm –  
Tomasz Czakon s. 12

### DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Baza danych na temat podmiotów przechowujących  
dokumentację osobowo-płacową w Kujawsko-  
-Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy  
– Andrzej Baranowski s. 16

Digitalizacja wniosków paszportowych Oddziału  
Paszportowego Dolnośląskiego Urzędu Wojewódz-  
kiego we Wrocławiu – Tomasz Bruder s. 18

Serwis granica.gov.pl – kompleksowa informacja dla  
podróżnych – Maciej Czarnecki s. 20

Indywidualizowanie procedur obsługi różnorodnych  
klientów Urzędu Skarbowego w Sierpcu – Henryka  
Piekarska, Renata Witkowska s. 23

„O przyszłe mamy szczególnie dbamy”.  
Udogodnienia dla kobiet w ciąży i młodych mam  
w Urzędzie Skarbowym w Mińsku Mazowieckim –  
Sebastian Borys s. 26

„Wtorki z e-PIT-em!” w Urzędzie Skarbowym  
w Olsztynie, czyli jak olsztyńscy podatnicy poznają  
zalety składania e-deklaracji – Elżbieta Fąk s. 28

Wspólnie się szkolimy i wzajemnie poznajemy.  
Projekt „Atena” w Pierwszym Urzędzie Skarbowym  
w Opolu – Halina Hoszowska, Anna Jackowska-  
-Polewczak s. 30

### ADMINISTRACJA NA ŚWIECIE

„Government at a Glance 2013”. Najnowszy raport  
o stanie administracji publicznych państw OECD –  
Łukasz Świetlikowski s. 34

### WSPÓŁPRACA BLIŹNIACZA

TAIEX – podstawowe informacje dla polskich  
ekspertów – Wojciech Gołębiowski s. 41

### CZY WIESZ, ŻE

Administracja Wolnego Miasta Gdańska w latach  
1807–1814 – oprac. Wojciech Zawadzki s. 45

### ANGIELSKI W PRACY I W DOMU

Invisible Coaching. Skills Workshop – przedruk  
z Business English Magazine s. 46

### WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

Wydawca „Przeglądu Służby Cywilnej” informuje, że zgodnie z przepisem art. 34 ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (DzU z 2006 r. nr 90, poz. 631, z późn. zm.) wykorzystywanie zamieszczanych na jego łamach publikacji lub ich części dopuszczalne jest jedynie pod warunkiem podania ich autorów oraz źródła (imię i nazwisko autora, tytuł publikacji, „Przegląd Służby Cywilnej” nr ..., s. ...).

### **INFORMACJA DLA AUTORÓW**

Redakcja zastrzega sobie prawo skrótów i wprowadzania śródtytułów w nadsyłanych tekstach.  
Redakcja nie zwraca niezamówionych tekstów oraz nie wypłaca honorariów Autorom publikowanych materiałów.

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, WOJCIECH MICHOTA

REDAKCJA: WYDZIAŁ KOMUNIKACJI I KOORDYNACJI 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



powrót

### Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2013 r.

**26 marca 2013 r.** Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM przekazał Prezesowi Rady Ministrów *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2013 r.* Zostało ono sporządzone na podstawie informacji zebranych z blisko 2300 urzędów w całej Polsce i przedstawia w możliwie pełny sposób obraz służby cywilnej. Układ sprawozdania – w celu zachowania porównywalności – nawiązuje do sprawozdań za lata 2009–2012. Niemniej wprowadzono zmiany i uzupełnienia wynikające z sugestii Szefa KPRM, wyrażonych w związku z opiniowaniem analogicznego sprawozdania za rok 2012.

Jest to już piąte sprawozdanie przedkładane Prezesowi Rady Ministrów na podstawie art. 15 ust. 7 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.). Kierunki rozwoju służby cywilnej określał w tym okresie Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**. W grudniu 2013 r. złożył rezygnację ze

stanowiska. Blisko pięcioletni okres realizacji zadań Szefa Służby Cywilnej podsumował w odrębnym raporcie *Służba cywilna po 5 latach od uchwalenia ustawy o służbie cywilnej z 2008 r.*, który przekazał na ręce Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Rady Służby Cywilnej.

W związku z wakatem na stanowisku Szefa Służby Cywilnej zostało ono przygotowane przez osobę wyznaczoną do zastępowania Szefa Służby Cywilnej – Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM. Jest on ustawowo upoważniony do wykonywania zadań Szefa Służby Cywilnej w czasie jego nieobecności oraz w razie nieobsadzenia tego stanowiska – do czasu jego obsadzenia.

**Ewa Puźyna**

Radca Generalny  
Departament Służby Cywilnej KPRM



## Z prac Rady Służby Cywilnej

### W trybie obiegowym – w lutym 2014 r.

Uchwałą nr 100 z dnia **4 lutego 2014 r.** Rada Służby Cywilnej postanowiła skierować **Józefa Rackiego** jako przedstawiciela Rady Służby Cywilnej w celu obserwacji przebiegu procesu naboru przeprowadzanego na stanowisko zastępcy dyrektora Wydziału Polityki Społecznej i Zdrowia w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu.

Uchwała RSC nr 100:

[http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala\\_rady\\_sluzby\\_cywilnej\\_nr\\_100.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_100.pdf)

### W lutym 2014 r.

**18 lutego 2014 r.** odbyło się XLVIII posiedzenie Rady Służby Cywilnej, któremu przewodniczył prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**, wiceprzewodniczący RSC. W spotkaniu uczestniczyli: zastępujący Szefa Służby Cywilnej **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM, **Dobrosław Dowiat-Urbański**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego w KPRM, oraz przedstawiciele DSC KPRM.

Rada rozpatrzyła projekt „Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2014 r.”. W ramach procedowania została zapoznana z prezentacją multimedialną pt. „Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2014 r.”, omówioną przez dyrektora DSC KPRM **Dagmira Długosza**. W trakcie dyskusji członkowie Rady zwrócili m.in. uwagę na zbyt niską ich zdaniem pulę środków przeznaczonych na szkolenia centralne w służbie cywilnej. Kierując się jednak przekonaniem, że realizacja priorytetów zawartych w przedłożonym do zaopiniowania projekcie „Planu (...)” przyczyni się do zbudowania przyjaznej administracji i przede wszystkim pozwoli podnieść kompetencje członków korpusu służby cywilnej we wskazanych w opiniowanym dokumencie obszarach, Rada Służby Cywilnej wyraziła pozytywną opinię o projekcie.

Uchwała RSC nr 101:

[http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala\\_rady\\_sluzby\\_cywilnej\\_nr\\_101.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_101.pdf).

Ponadto Rada została zapoznana z wynikami monitoringu wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które szczegółowo omówił dyrektor **Dagmir Długosz** w oparciu o prezentację pt. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Monitoring wdrażania standardów”. Dyrektor DSC zwrócił m.in. uwagę, że w ramach sektora publicznego w Polsce jedynie służba cywilna wypracowała taki instrument, choć należy zaznaczyć, że niektóre samorządy stosują podobne mechanizmy.

Członkowie Rady wysłuchali także informacji na temat spraw bieżących z zakresu zarządzania służbą cywilną, przedstawionych przez **Dagmira Długosza** jako osobę zastępującą Szefa Służby Cywilnej.

Ponadto – w związku z przedstawioną w piśmie pełnomocnika MSZ ds. postępowań przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka problematyką dotyczącą znajomości, a także właściwego stosowania przez członków korpusu służby cywilnej standardów ochrony praw człowieka gwarantowanych *Konwencją o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności*, jak i znajomości orzecznictwa ETPCz – Rada Służby Cywilnej postanowiła, że będzie przyglądała się rozwojowi tej inicjatywy z uwagą.

### W marcu 2014 r.

**18 marca 2014 r.** odbyło się, pod przewodnictwem prof. dr. hab. **Krzysztofa Kicińskiego**, wiceprzewodniczącego RSC, XLIX posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu – poza zastępującym Szefa Służby Cywilnej **Dagmirem Długoszem**, dyrektorem DSC KPRM, **Dobrosławem Dowiat-Urbańskim**, zastępcą dyrektora DP KPRM, i przedstawicielami DSC – uczestniczyli: reprezentujący Ministra Spraw Zagranicznych **Artur Nowak-Far**, podsekretarz stanu ds. prawnych i traktatowych, oraz **Aleksandra Mężykowska**, zastępca pełnomocnika MSZ ds. postępowań przed Europejskim Trybunałem Praw Człowieka, zastępca dyrektora Departamentu ds. Postępowań przed Międzynarodowymi Organami Ochrony Praw Człowieka.

Wiceprzewodniczący RSC wręczył akt powołania **Katarzynie Piekarskiej**, powołanej na członka RSC przez Prezesa Rady Ministrów Donalda Tuska z dniem 3 marca 2014 r.

Uczestnicy spotkania przedyskutowali problematykę związaną z orzecznictwem Europejskiego Trybunału Praw Człowieka w sprawach przeciwko Polsce, deklarując wsparcie dla inicjatywy zaprezentowanej na forum RSC przez przedstawicieli Ministra Spraw Zagranicznych.

Członkowie Rady wysłuchali ponadto sprawozdania **Józefa Rackiego**, który został skierowany – jako przedstawiciel RSC – w celu obserwacji przebiegu procesu naboru przeprowadzanego na stanowisko zastępcy dyrektora Wydziału Polityki Społecznej i Zdrowia w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu.

W kontekście prac nad budżetem na 2015 r. Rada została również zapoznana z prezentacją pt. „Stan wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej na tle



otoczenia”, przedstawioną przez dyrektora DSC **Dagmira Długosza**.

Członkowie Rady wysłuchali ponadto informacji na temat spraw bieżących z zakresu zarządzania służbą cywilną, przedstawionych przez zastępującego Szefa Służby Cywilnej **Dagmira Długosza**, który przedstawił również Radzie materiały podsumowujące przebieg oraz wyniki konkursu Szefa Służby Cywilnej pn. „Profesjonaliści w służbie obywatelom”, zakończonego w lutym 2014 r.

#### **W trybie obiegowym – w marcu 2014 r.**

Uchwałą nr 102 z dnia 26 marca 2014 r. Rada Służby Cywilnej postanowiła wesprzeć działania zmierzające do zwiększenia poziomu znajomości przez członków korpusu służby cywilnej standardów *Konwencji o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności* oraz orzecznictwa Europejskiego Trybunału Praw Człowieka.

Uchwała RSC nr 102:

[http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala\\_rady\\_sluzby\\_cywilnej\\_nr\\_102.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_102.pdf).

**Anna Prażuch**

Główny specjalista w Wydziale Komunikacji i Koordynacji  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Skład Rady Służby Cywilnej przedstawiony jest na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem <http://dsc.kprm.gov.pl/sklad-rady-sluzby-cywilnej-0>.

## Jak zapewnić uczciwość w zamówieniach publicznych?

Raport OECD na temat wdrażania zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych



**Katarzyna  
Oidak-Bułańska**

Specjalista w Departamencie Unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej Urzędu Zamówień Publicznych

*Ocena funkcjonowania systemów zamówień publicznych państw członkowskich Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organization for Economic Cooperation and Development, dalej OECD) w kontekście realizacji opracowanych przez OECD zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych jest przedmiotem raportu "Implementing the OECD Principles for Integrity in Public Procurement. Progress since 2008" (Implementacja zasad OECD dotyczących uczciwości w zamówieniach publicznych. Postęp od 2008 r., opublikowanego 21 listopada 2013 r.*



*Raport prezentuje postępy państw członkowskich OECD w osiągnięciu przejrzystości, dobrego zarządzania i odpowiedzialności w zamówieniach publicznych oraz wskazuje na aktualne wyzwania dla władz państw członkowskich, związane z wydatkowaniem środków publicznych w ramach procedur udzielania zamówień publicznych. Rządowi zależy na ograniczeniu wydatków budżetowych i dokonywaniu zakupów po najniższym koszcie i jednocześnie oczekuje się, że zamówienia publiczne staną się narzędziem realizacji celów innych polityk rządowych, takich jak polityka ochrony środowiska czy polityka społeczna. W raporcie zostały także zidentyfikowane obszary, w ramach których w państwach członkowskich OECD nadal istnieje potrzeba wprowadzania usprawnień zapewniających uczciwość oraz uzyskanie najlepszego stosunku jakości do ceny w zamówieniach publicznych. Są to przede wszystkim obszary związane z profesjonalizacją funkcji związanych z udzielaniem zamówień publicznych oraz zarządzaniem realizacją umowy w sprawie zamówienia publicznego.*

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, której Polska jest członkiem od 1996 r., wspiera państwa członkowskie w rozwoju gospodarczym i osiągnięciu najwyższej stopy życiowej obywateli

poprzez wypracowywanie i propagowanie wspólnych zasad działania, w ramach umów międzynarodowych oraz różnego rodzaju wytycznych i kodeksów dobrych praktyk, głównie w dziedzinie regulacji gospodarczych. Jednym z obszarów zainteresowania OECD jest wspomaganie państw członkowskich w przeprowadzaniu reform systemów zamówień publicznych w celu osiągnięcia skutecznych procedur udzielania zamówień publicznych, zapewniających równe szanse przedsiębiorcom oraz efektywne zaspokajanie potrzeb publicznych. W ramach działań na rzecz poprawy funkcjonowania systemów zamówień publicznych OECD opracowała zbiór zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych (ang. *The OECD Principles for Integrity in Public Procurement*), które zostały zatwierdzone przez Radę OECD w październiku 2008 r. jako *Rekomendacje OECD dotyczące poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych* (ang. *OECD Recommendation on Enhancing Integrity in Public Procurement*). Zgodnie z definicją OECD, uczciwość (*integrity*) oznacza korzystanie z funduszy, zasobów, aktywów oraz władzy zgodnie z zamierzonymi celami publicznymi oraz interesem publicznym.

Rekomendacje mają charakter wytycznych skierowanych do decydentów w obszarze zamówień publicznych. Zostały zebrane w ramach czterech filarów tematycznych:

- przejrzystość,
- dobre zarządzanie,
- zapobieganie wykroczeniom, zgodność i monitoring,
- rozliczalność i kontrola.

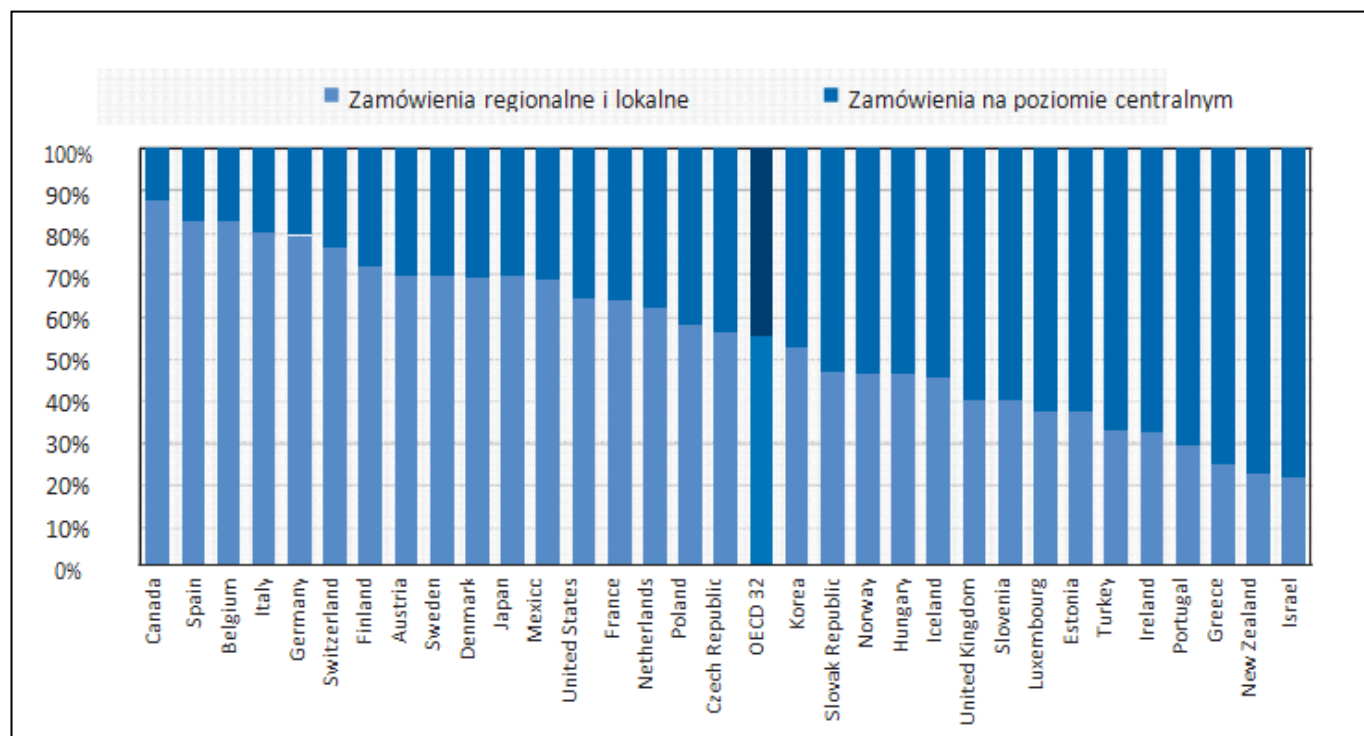
Wytyczne wskazane w ramach poszczególnych filarów określają zasady postępowania na poszczególnych etapach procesu zamówienia publicznego – od oceny potrzeb, poprzez procedurę udzielenia zamówienia aż do zarządzania umową i płatności.

Rada OECD, przyjmując *Rekomendacje OECD dotyczące poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych*, zobowiązała Komitet OECD ds. Zarządzania Publicznego (ang. Public Governance Committee) do przygotowania raportu na temat postępów we wdrażaniu rekomendacji w państwach członkowskich OECD w ciągu trzech lat od ich zatwierdzenia. W tym celu w 2011 r. została przeprowadzona ankieta dotycząca stanu realizacji zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych w państwach członkowskich OECD oraz państwach-obszernatorach, na podstawie której powstał raport *Implementing the OECD Principles for Integrity in Public Procurement. Progress since 2008*<sup>1</sup>.

Raport ten wskazuje, że zamówienia publiczne stanowią średnio 13 proc. Produktu Krajowego Brutto w państwach członkowskich OECD, przy

czym około 55 proc. wydatków na zamówienia publiczne jest ponoszone na szczeblu regionalnym i lokalnym.

**Wykres 1.** Udział zamówień publicznych udzielanych na poziomie centralnym oraz na poziomie regionalnym i lokalnym



Źródło: OECD (2011) National Accounts Statistics przedstawione w raporcie *Implementing the OECD Principles for integrity in public procurement. Progress since 2008*.

Ze względu na duże znaczenie gospodarcze oraz bliskie kontakty z sektorem prywatnym zamówienia publiczne są szczególnie narażone na korupcję i nieprawidłowości w wydatkowaniu środków publicznych. W opinii OECD ryzyko to uległo dodatkowemu zwiększeniu w okresie kryzysu finansowego w 2008 r., kiedy to państwa umożliwiły stosowanie procedur uproszczonych przy udzielaniu zamówień publicznych, aby w rezultacie ożywić wzrost gospodarczy, a także przybrało na znaczeniu w latach 2008–2012 w wyniku coraz szerszego zakresu wykorzystywania zamówień publicznych do wspierania celów społeczno-gospodarczych oraz wprowadzania nowych form świadczenia usług publicznych i realizacji robót, takich jak partnerstwo publiczno-prywatne i koncesje.

Jak wynika z raportu, prawie wszystkie państwa członkowskie OECD (z wyjątkiem Finlandii i Słowacji) podjęły w latach 2008–2012 działania mające na celu reformę swoich systemów zamówień publicznych, ale w większości były to zmiany legislacyjne, związane z dostosowaniem prawa krajowego do międzynarodowych aktów prawnych z zakresu zamówień publicznych, oraz środki podjęte w celu racjonalizacji wydatków publicznych w obliczu kryzysu finansowego. Badania pokazały, że w 2012 r. jedynie połowa państw OECD wdrożyła reformy obejmujące cały proces zamówienia pu-

blicznego. Większość działań państw członkowskich OECD skupia się na etapie udzielania zamówienia, podczas gdy reformy muszą obejmować także fazę oceny potrzeb oraz etap realizacji zamówienia publicznego (patrz: wykres nr 2).

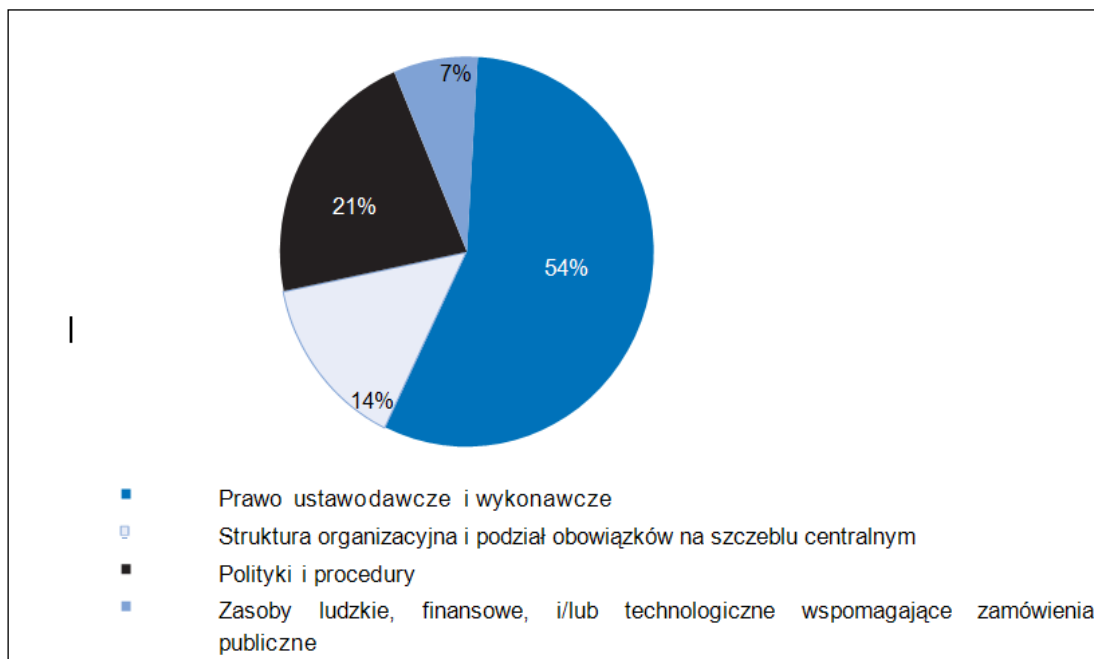
Równoległe większość państw członkowskich OECD oraz państw posiadających status obserwatorów nadal pozostaje w tyle we wdrażaniu działań zapewniających osiągnięcie najlepszej relacji jakości do ceny, przejrzystości oraz uczciwości w zamówieniach publicznych. Ryzyko związane z korupcją i nieprawidłowym wydatkowaniem środków publicznych nie jest wystarczająco ograniczane.

Ocena realizacji *Rekomendacji OECD dotyczących poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych* ujawniła braki i bariery rozwoju następujących obszarów mających strategiczne znaczenie dla reformy systemów zamówień publicznych:

- korzystanie z potencjału konsolidacji zamówień publicznych w celu osiągnięcia znacznych oszczędności,
- wykorzystywanie zamówień publicznych do realizacji celów innych polityk,
- profesjonalizacja zamówień publicznych,
- systematyczna kontrola funkcjonowania systemów zamówień publicznych.



**Wykres 2.** Zakres reform w obszarze zamówień publicznych



Źródło: Wyniki ankiety na temat realizacji *Rekomendacji OECD dotyczących poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych*, przedstawione w raporcie *Implementing the OECD Principles for integrity in public procurement. Progress since 2008*.

#### **Korzystanie z potencjału konsolidacji zamówień publicznych w celu osiągnięcia znacznych oszczędności**

Raport pokazuje, że w wielu państwach zostały podjęte działania mające na celu osiągnięcie oszczędności w wydatkowaniu środków publicznych poprzez centralizację zamówień publicznych i korzystanie z umów ramowych. W Unii Europejskiej pomiędzy 2006 r. a 2009 r. liczba umów ramowych wzrosła czterokrotnie. Podobny trend można było zaobserwować także w państwach OECD z innych rejonów świata. Jako przykłady organizacji stosujących najlepsze praktyki w centralizacji zamówień publicznych zostały wskazane centralne instytucje zamawiające z Wielkiej Brytanii, Francji, Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, Nowej Zelandii, Irlandii oraz Polski (Centrum Usług Wspólnych). Problemem pozostaje fakt, iż jedynie 23 proc. państw biorących udział w badaniu na potrzeby przygotowania raportu regularnie weryfikuje oszczędności wynikające z zastosowania umów ramowych do udzielania zamówień publicznych na szczeblu centralnym.

#### **Wykorzystywanie zamówień publicznych do realizacji celów innych polityk**

W raporcie podkreślono, że zamówienia publiczne coraz częściej są wykorzystywane jako instrument wspierający cele innych polityk rządowych. Dodatkowy impuls do realizacji celów społeczno-gospodarczych wniósł ostatni kryzys finansowy. Za pomocą zamówień publicznych państwa członkowskie OECD wspierają:

- małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) oraz zatrudnienie

Większość rządów koncentruje swoje wysiłki na ułatwianiu MŚP dostępu do zamówień publicznych w administracji centralnej bardziej poprzez organizację szkoleń i udostępnianie publikacji w formie elektronicznej niż za pomocą zachęt finansowych. Jedna trzecia państw OECD wprowadziła specjalne przepisy lub polityki ułatwiające dostęp MŚP do zamówień publicznych, natomiast specjalne preferencje dla MŚP istnieją w takich krajach, jak Australia, Brazylia, Francja, Korea Płd. oraz Stany Zjednoczone;

- innowacje

Prawie wszystkie państwa biorące udział w badaniu (z wyjątkiem Słowacji i Egiptu) wykorzystują zamówienia publiczne do wspierania innowacji. W 2/3 państw OECD powszechną praktyką w tym zakresie jest stosowanie funkcjonalnego opisu przedmiotu zamówienia oraz kryterium oferty najkorzystniejszej ekonomicznie. Połowa badanych państw przygotowała wytyczne dotyczące rozwiązań innowacyjnych w zamówieniach publicznych, a część krajów (Kanada, Chile, Finlandia oraz Stany Zjednoczone) posiada specjalnie wydzielone środki na innowacyjne zamówienia publiczne. Mimo podejmowania różnorodnych działań, aż 65 proc. państw nie posiada sformalizowanej strategii mającej na celu wsparcie innowacji poprzez zamówienia publiczne;

- zielony wzrost

Więcej niż 3/4 państw OECD wprowadziło praktyczne przewodniki na temat zielonych zamówień publicznych.

Jednocześnie raport wskazuje, że rządy państw członkowskich napotykają na trudności w pogodzeniu efektywności kosztowej zamówień publicznych z realizacją celów związanych z przyspieszaniem zielonego wzrostu czy wsparciem grup wykluczonych społecznie. Jak pokazuje badanie, aż 43 proc. krajów nie wymaga przeprowadzenia oceny kosztów i korzyści pozwalającej wykazać, czy zamówienia publiczne są najlepszym instrumentem wsparcia celów innych polityk w porównaniu z innymi narzędziami, takimi jak na przykład regulacje prawne w tych obszarach czy system podatkowy. Ponadto udzielanie zamówień publicznych, w których uwzględnia się elementy dodatkowe takie jak na przykład aspekty innowacyjne, wymaga posiadania odpowiednich kwalifikacji pozwalających na dokonanie obiektywnej oceny innowacyjnego charakteru oferty – w przeciwnym wypadku zachodzi ryzyko faworyzowania konkretnych podmiotów i występowania zjawisk korupcyjnych. Dodatkowo, uwzględnianie zagadnień społeczno-gospodarczych w zamówieniach publicznych sprawia, że procedura przetargowa staje się bardziej skomplikowana, co może prowadzić do skupiania uwagi na procesie, a nie optymalnych rezultatach zakupów. Wyzwaniem pozostaje także brak zachęt dla urzędników niechętnych uwzględnianiu dodatkowych aspektów w zamówieniach publicznych.

### Profesjonalizacja zamówień publicznych

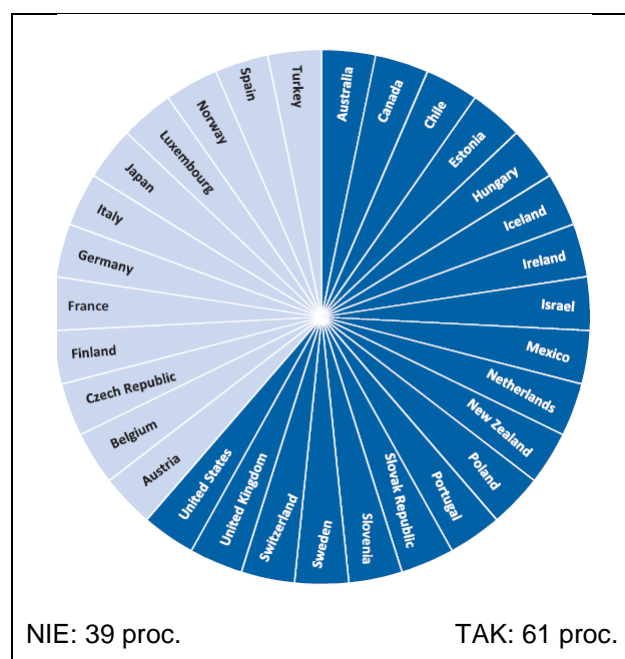
W państwach członkowskich występują braki w przygotowaniu urzędników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne. Funkcje związane z prowadzeniem procesu zamówienia publicznego są nadal uznawane za funkcje administracyjne – w ponad 1/3 państw OECD udzielanie zamówień publicznych nie jest postrzegane jako specyficzny zawód, a w pozostałej części państw przypisanie tych czynności do charakteru zawodu w większości jest związane jedynie z formalnym opisem stanowiska dla urzędników zajmujących się udzielaniem zamówień publicznych. Niewiele krajów posiada systemy certyfikacji lub przyznawania licencji dla urzędników odpowiedzialnych za zamówienia publiczne. Dodatkowym utrudnieniem w profesjonalizacji funkcji związanych z zamówieniami publicznymi pozostaje fakt, iż urzędnicy zajmujący się zamówieniami publicznymi muszą coraz częściej zmagać się ze skomplikowanymi procedurami oraz dodatkowo uwzględniać przy udzielaniu zamówień publicznych aspekty społeczne, środowiskowe czy związane z innowacyjnością (patrz: wykres nr 3)

### Systematyczna kontrola funkcjonowania systemów zamówień publicznych

Jedynie nieliczne państwa OECD prowadzą kompleksowy monitoring funkcjonowania systemów zamówień publicznych i mierzą efektywność systemu na podstawie danych statystycznych i wskaźników. Ograniczona jest kontrola przestrzegania zasad uczciwości na etapie realizacji zamówienia. Badanie przeprowadzone w państwach OECD pokazało, że wspólnymi problemami pozostają: brak

kontroli jakości i terminowości wykonania umowy, nieprzejrzysty sposób doboru podwykonawców i brak ich odpowiedzialności za realizację zamówienia oraz opóźnienia w płatnościach. Ponadto na etapie zarządzania umową nadal utrzymuje się ograniczony poziom przejrzystości. Jedynie kilka państw OECD publikuje informacje na temat spotkań mających miejsce po udzieleniu zamówienia, informacje uzasadniające udzielenie zamówienia są udostępniane w 13 państwach OECD, modyfikacje umowy są upubliczniane w 11 państwach, a jedynie 6 krajów OECD zapewnia dostęp do informacji pozwalających śledzić wydatkowanie środków w ramach umowy w sprawie zamówienia publicznego.

**Wykres 3.** Postrzeganie funkcji związanych z zamówieniami publicznymi jako specyficznego zawodu



Źródło: Wyniki ankiety na temat realizacji *Rekomendacji OECD dotyczących poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych* przedstawione w raporcie *Implementing the OECD Principles for integrity in public procurement. Progress since 2008*.

Mając na uwadze problemy w realizacji *Rekomendacji OECD dotyczących poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych* zidentyfikowane w państwach członkowskich OECD w ramach przeprowadzonego przeglądu, autorzy raportu wskazują także na nowe założenia dla programu reform na rzecz dalszego doskonalenia systemów zamówień publicznych. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju będzie wspierać prowadzenie reform zamówień publicznych w państwach członkowskich poprzez realizację następujących działań:

- udzielanie pomocy w przyjmowaniu odpowiednich założeń dla pomiaru efektywności systemów zamówień publicznych oraz oceny czynności podejmowanych na poszczególnych etapach procesu zamawiania publicznego – od oceny potrzeb, poprzez udzielenie zamówienia

aż do monitorowania realizacji zamówienia oraz płatności,

- prowadzenie dialogu politycznego pomiędzy przedstawicielami rządów, biznesu i organizacji międzynarodowych, mającego na celu rozwiązanie problemu ograniczonego odsetka transgranicznych zamówień publicznych i niwelowanie barier dostępu do rynków zamówień publicznych krajów OECD,
- aktualizacja *Rekomendacji OECD dotyczących poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych*, uwzględniająca transformację zamówień publicznych w kierunku wspierania celów innych polityk rządowych – w szczególności aktualizacja będzie miała na celu ustanowienie instrumentów, które pomogą władzom państw członkowskich w ocenie kosztów i korzyści związanych z uwzględnianiem celów społeczno-gospodarczych w zamówieniach publicznych i wyborze opcji, która zapewni najlepszą relację jakości do ceny,
- przygotowanie kompendium dobrych praktyk w obszarze przejrzystego i efektywnego kosztowo zastosowania zielonych zamówień publicznych, ze szczególnym uwzględnieniem rachunku kosztów cyklu życia,
- zachęcanie państw członkowskich do stałego zaangażowania politycznego w reformy prowadzące do realizacji *Rekomendacji OECD w sprawie poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych*, w szczególności poprzez dokonywanie przeglądów funkcjonowania systemów zamówień publicznych oraz porównywanie ich wyników z wynikami pozostałych krajów OECD, a w przypadku krajów, które już dokonały przeglądów, stworzenie

mechanizmów monitorowania i oceny postępów realizacji reform,

- identyfikacja zestawu istotnych danych, wskaźników i wzorców pozwalających ocenić wpływ zamówień publicznych na poziom makro-gospodarczy, w szczególności oddziaływanie zamówień publicznych na realizację celów innych polityk rządowych; dane mogą obejmować środki podejmowane w celu zapewnienia przejrzystości, konkurencji, wydajności, efektywności oraz dostępności w systemach zamówień publicznych<sup>2</sup>.

---

#### Przypisy

<sup>1</sup> Zob. *OECD Recommendation on Enhancing Integrity in Public Procurement*.

<sup>2</sup> Zob. *Implementing the OECD Principles for integrity in public procurement. Progress since 2008*.

---

#### Przydatne strony internetowe:

[http://www.oecd-ilibrary.org/governance/implementing-the-oecd-principles-for-integrity-in-public-procurement\\_9789264201385-en](http://www.oecd-ilibrary.org/governance/implementing-the-oecd-principles-for-integrity-in-public-procurement_9789264201385-en)  
– podstrona internetowej biblioteki Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, na której można znaleźć *Raport OECD na temat wdrażania zasad mających na celu wzmocnienie uczciwości w zamówieniach publicznych*;

<http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesforintegrityinpublicprocurement.htm>

– podstrona Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, na której można znaleźć *Rekomendacje OECD w sprawie poprawy uczciwości w zamówieniach publicznych* (ang. *OECD Recommendation on Enhancing Integrity in Public Procurement*);

<http://www.oecd.org/gov/ethics/integrityinpublicprocurement.htm>

– podstrona Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju poświęcona uczciwości w zamówieniach publicznych.

□

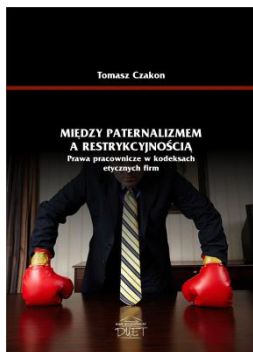


## Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm

Tomasz Czakon

Dr hab. prof. Uniwersytetu Śląskiego. Zajmuje się filozofią społeczną oraz etyką społeczną

Artykuł informuje o niektórych, najważniejszych wątkach książki „Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm”<sup>1</sup>. Kodeksy etyczne firm traktowane są w literaturze przedmiotu, także przez kierownictwa firm, jako symbol etycznego działania, jako jedna z metod rozwiązywania problemu deficytów etycznych w działalności gospodarczej. W książce przedstawiona jest próba odpowiedzi na pytanie, czy tak jest rzeczywiście, a w szczególności – czy te dokumenty spełniają oczekiwania dotyczące praw pracowniczych. Aby to osiągnąć, należało z jednej strony przedstawić nadzieje wiązane z kodeksami etycznymi firm, a z drugiej – sformułować metodę badawczą umożliwiającą odkrycie w kodeksach zasadniczych wyobrażeń etycznych. Ponieważ w zdecydowanej liczbie przypadków kodeksy etyczne firm są efektem decyzji władz firm, dlatego można powiedzieć, że przedstawiona analiza informuje o ich wyobrażeniach etycznych.



## Oczekiwania wobec kodeksów etycznych firm

Wobec relacji społecznych występujących w firmach formułowane są liczne oczekiwania, w tym także etyczne. Także oczekiwania etyczne przyjmują zróżnicowane formy: programów etycznych firm, społecznej odpowiedzialności biznesu, kodeksów etycznych. Podejmowane są również badania dotyczące stanu realizacji tych programów w postaci audytów etycznych, raportów o realizacji zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizowane są konkursy promujące etyczne działania firm. Istnieje rozbudowana literatura dotycząca tych problemów, w tym także dotycząca etosu pracy, relacji między pracownikami a menadżerami firm<sup>2</sup>. Natomiast (w zasadzie) nie ma opracowań analizujących treści większej liczny kodeksów etycznych firm, a szczególnie takich, które analizują sposoby traktowania praw i obowiązków pracowniczych. Prezentowana książka jest próbą zapełnienia tej luki.

Kodeksy etyczne występują w coraz większej liczbie firm, zarówno dużych, jak i małych, o zasięgu lokalnym, krajowym, międzynarodowym. Przyjmowane są z wielu powodów, wszystkie w taki czy inny sposób mają ukazać wyjątkowość firmy posiadającej taki dokument.

W wielu kodeksach obecne są również bardzo wzniosłe zapisy dotyczące pracowników. Można w nich znaleźć następujące sformułowania: kluczową wartością firmy są pracownicy, bo to oni realizują procesy biznesowe, reprezentują firmę w kontaktach z klientami i kontrahentami, przyczyniają się do realizacji misji firmy; człowiek jest kluczowym czynnikiem procesów produkcyjnych, jest fundamentem spotkania ekonomii z etyką. Podobny charakter mają wypowiedzi etyków zajmujących się etycznymi aspektami procesów gospodarowania. Formułują oni liczne wyobrażenia dotyczące tego, jaka powinna być treść kodeksów etycznych, jak powinny powstawać. Także w kwestii treści praw pracowniczych etycy zgłaszają liczne i ważne oczekiwania, choć jednocześnie wielu badaczy zjawisk gospodarczych nie ma złudzeń dotyczących tego, jakie są faktyczne relacje między firmą (właścicielami, menadżerami) a pracownikami. Także wielu polityków zgłasza wobec firm duże oczekiwania. Ich rezultatem są dokumenty o statusie prawa międzynarodowego, praw krajowych, ustanawiających zasady określające standardy praw pracowniczych. Powstają także standardy etyczne regulujące ten obszar<sup>3</sup>.

Kodeksy etyczne firm są zbiorem opisów sytuacji, sposobów postępowania, nakazów, zakazów określających pożądane zachowania w firmie oraz zachowania firmy wobec otoczenia. Kodeksy etyczne firm, pisze Bożena Klimczak, stanowią *mieszankę zasad technicznych, rozsądkowych, a także reguł moralnych*<sup>4</sup>. Autorka twierdzi, że zazwyczaj posiadają one kilka części, w których deklaruje się określone zachowania wobec interesariuszy: właścicieli, współpracowników, dostawców i nabywców, konkurentów, sąsiadów i społeczeństwa, państwa. Stwierdza również, że kodeksy firm *służą przede wszystkim do informowania 'stakeholderów' o zakresie przyjętych przez firmy zobowiązań społecznych*<sup>6</sup>. W opinii Mirosławy Rybak kodeksy etyczne firm są bardzo ważne dla pracowników. Dzieje się tak z kilku powodów: określając jednakowe standardy, dają podstawy do takiego samego traktowania, określają co jest dopuszczalne i zakazane, służą ochronie tych, którzy działając etycznie, narażają się innym. Określając procedury postępowania, ograniczają niepewność dotyczącą właściwych sposobów postępowania. Określając kary za nieprzestrzeganie kodeksu, motywują do działań etycznych<sup>7</sup>. Przeciwno istnieniu kodeksów etycznych wysuwane są równie ważne argumenty: zbędności, totalizacji etyki, kwestionowania kompetencji etycznych ludzi<sup>8</sup>.

Zgodnie z pewnymi ukształtowanymi wyobrażeniami, kodeksy etyczne firm powinny odnosić się do kilku grup, kilku rodzajów interesariuszy. Pracownicy traktowani są jako interesariusze.



Ważne miejsce w dyskusjach dotyczących istnienia kodeksów etycznych firm zajmuje problem sposobu ich powstania, upowszechniania, przestrzegania. Bożena Klimczak stwierdza, że ewentualne korzyści stosowania kodeksu zależą od tego, czy są szeroko stosowane i akceptowane społecznie<sup>9</sup>. W podobny sposób sprawę przedstawia Ryszard Banajski<sup>10</sup>, stwierdzając, że praktyczne funkcje kodeksu między innymi zależą od *stopnia aprobaty środowiskowej oraz instytucjonalnej 'obudowy' (komisja etyczna, sąd honorowy itp.)*. Podobnie skuteczność kodeksów jako regulatora zachowań w organizacji widzi Mirosława Rybak. Powołując się na innych badaczy, wymienia następujące warunki tworzenia kodeksu:

1) *opracowanie kodeksu musi być poprzedzone długim okresem badań, konsultacji i dyskusji prowadzonych przez wszystkich, których kodeks dotyczy;*

2) *w konsekwencji kodeks nie może być narzucony przez zarząd, lecz traktowany jako własność tych, którzy mieli na niego jakikolwiek wpływ;*

3) *jego wprowadzenie musi być poparte programem szkolenia i rozwoju załogi.*<sup>11</sup>

W literaturze etycznej istnieją liczne rozważania dotyczące praw pracowniczych. Zasygnalizuję kilka wybranych wątków. Przede wszystkim wśród etyków występują odmienne podejścia do określenia roli etyki w działalności gospodarczej, zauważa się w tej kwestii dwie podstawowe orientacje: profitową i społeczną<sup>12</sup>. Zdaniem zwolenników orientacji profitowej celem przedsiębiorstwa jest uzyskiwanie (przy przestrzeganiu norm prawa oraz obyczajów moralnych) jak największego zysku, a więc zadaniem menadżerów jest działanie na rzecz swoich pracodawców, czyli właścicieli. Natomiast według zwolenników orientacji społecznej zadaniem przedsiębiorstwa jest nie tylko osiąganie zysku, lecz również realizacja różnych celów społecznych. Menadżerowie mają obowiązki nie tylko wobec właścicieli, lecz także społeczeństwa.

Praca pełni różne funkcje, posiada także ważne znaczenie moralne<sup>13</sup>. Zdaniem Mirosławy Rybak podstawą praw pracowniczych jest ludzka godność uznawana za źródło praw człowieka<sup>14</sup>. Prawa człowieka traktowane są *jako granica panowania pieniądza i rynkowego podejścia, a także jako granica bezwzględnego przestrzegania kryterium użyteczności w relacjach między pracodawcą i pracownikiem*<sup>15</sup>. Z prawami człowieka ściśle łączy się rozbudowany kanon praw pracowniczych, zbyt duży, aby go tutaj przedstawiać. W każdym razie M. Rybak pisze, że godność człowieka, zabezpieczenie rodziny oraz dobro wspólne są *wyznacznikami granicy władzy jaką firma posiada nad swoimi pracownikami i określają dopuszczalny stopień podporządkowania pracowników celom przedsiębiorstwa*<sup>16</sup>. Przedstawia także czynniki sprzyjające budowaniu klimatu etycznego w firmie. Zwraca uwagę między innymi na sposoby komunikowania się, nagradzania i karania, rolę rzecz-

ników, komitetów do spraw etyki, raporty i audyty etyczne, politykę otwartych drzwi, prawo do informowania o przestępstwie (*whistle blowing*). Mniej lub bardziej szczegółowo charakteryzuje wybrane problemy praw pracowniczych: prawo do pracy, wolność pracy i zakaz dyskryminacji, prawo do godziwego wynagrodzenia, prawo do godziwych warunków pracy, bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.

Lista praw i obowiązków pracowniczych obecna w pracach etyków oraz *Global Compact*<sup>17</sup> stała się podstawą opracowania pytań skierowanych do kodeksów etycznych firm.

### Metoda badawcza

Celem analizy kodeksów etycznych firm było zbadanie w jakim stopniu postulaty etyków, w tym przede wszystkim dotyczące praw pracowniczych, są obecne w analizowanych dokumentach. Temu głównemu zadaniu towarzyszyły inne, dające w efekcie kilka hipotez badawczych. Odwołując się do nadziei zgłaszanych przez etyków oraz propozycji obecnych w *Global Compact*, można sformułować podstawową hipotezę badawczą: w kodeksach etycznych powinno dominować podmiotowe traktowanie pracowników, traktowanie ich jako partnerów.

W badaniu zastosowano metodę nazywaną analizą treści<sup>18</sup>. Służy ona do systematycznego i ilościowego opisu zawartości jakiegoś przekazu. Analiza została zrealizowana według kwestionariusza składającego się z kilku części, w których sformułowane są pytania dotyczące nie tylko obecności praw i obowiązków pracowniczych, lecz także takie, które umożliwiają ich usytuowanie na różnych płaszczyznach ważnych dla ich realizacji. Wyróżniono grupy pytań dotyczące: obecności różnych grup interesariuszy w deklaracjach kodeksu; typów orientacji etycznej; sposobu powstania i statusu organizacyjnego kodeksu w firmie; praw pracowniczych; obowiązków pracowniczych; typu firmy (krajowa czy międzynarodowa).

W analizie kodeksy etyczne traktowane są jako przejaw wyobrażeń etycznych ich twórców. Oznacza to, że niepodejmowane są problemy dotyczące ich faktycznego przestrzegania, a także zgodności z prawem. Ważne jest ujawnienie ich struktury, wydobycie tych elementów, które przy analizie pojedynczego kodeksu są mniej widoczne albo w ogóle nie są widoczne i stają się czytelne w zestawieniu z innymi. Nie jest także ważne, że część zasad obecnych w kodeksach powtarza reguły obecne w prawie, bo z kolei większość reguł prawa dotycząca praw pracowniczych nie jest obecna w kodeksach i właśnie wybór niektórych świadczy o pewnych etycznych preferencjach autorów.

Analizie poddano 49 kodeksów. Pozyskane zostały z Internetu, ze stron firm, które przyjęły i w ten sposób opublikowały kodeks. Punktem wyjścia pozyskania odpowiednich dokumentów było wpi-

sanie do wyszukiwarki hasła *kodeksy etyczne firm*. Z punktu widzenia autora analizy jest to dobór przypadkowy, a przynajmniej jest to dobór o nieznanym mu regułach. Z pewnym zastrzeżeniem można więc powiedzieć, że wyniki analizy mogą być charakterystyczne, znaczące dla najczęściej wybieranych w Internecie kodeksów etycznych firm. Następnie według uzyskanej kolejności kodeksy zostały pobrane ze stron firm. Sposób pozyskania i liczebność próby upoważnia (z pewną skromnością) do przeprowadzenia analizy ilościowej zawartości kodeksów etycznych, choć nie jest to rzeczą najważniejszą. Ważniejszym zamiarem jest sformułowanie wniosków o charakterze jakościowym, pozwalającym na wyróżnienie podstawowych cech, wskaźników umożliwiających wyróżnienie typów kodeksów, w różny sposób traktujących prawa i obowiązki pracownicze. Uzyskany efekt pozwoli w przyszłości na analizę kolejnych kodeksów etycznych według opracowanej metody.

### **Wskaźniki dominujących postaw wobec praw pracowniczych**

Analizy dotyczące obecności praw pracowniczych w kodeksach etycznych koncentrowały się wokół pytania sformułowanego w podstawowej hipotezie, czy te dokumenty zauważają odmienną rolę pracowników jako jednej z grup interesariuszy? To znaczy czy zauważają, że pracownicy są podmiotami, są wolni, autonomiczni, posiadają godność i powinni być partnerami dla firmy, jej władz, właścicieli. O takim traktowaniu pracowników świadczyłyby te sformułowania, w których obecne są elementy dialogu i współdziałania między pracownikami i władzami firmy, a jednocześnie zachowano proporcje między prawami i obowiązkami pracowników, tzn. nie wystąpiła przewaga obowiązków nad prawami i ewentualnie – praw nad obowiązkami.

W analizowanych dokumentach można zauważyć kilka sposobów podejścia do kwestii podmiotowości pracowników. Obecne są patetyczne, wzniosłe deklaracje, że pracownicy są najważniejszym dobrem firmy, lecz (nieraz w tym samym kodeksie) występują także oświadczenia mało sympatyczne, przekreślające takie deklaracje. Cóż z tego, że w kodeksie obecne są deklaracje o przestrzeganiu praw człowieka, pomaganiu pracownikom w trudnych dla nich sytuacjach, jeśli jednocześnie znajduje się zapis, że kodeks nie jest zobowiązaniem firmy. Kodeksy, gdy analizujemy je z punktu widzenia realizacji wartości podmiotowości pracowników, zawierają kilka możliwych typów postaw wobec praw pracowników. Powoduje to, że kodeksy, patrząc z tego punktu widzenia, są zróżnicowane, nawet chaotyczne, wewnętrznie sprzeczne, ponieważ obok siebie występują trudne do pogodzenia deklaracje.

W kodeksach etycznych firm wyróżniono następujące możliwe postawy wobec pracowników i ich praw: partnerstwa (dialogu i współdziałania), autorytaryzmu, nadmiernych wymagań (restrykcji).

**Wskaźniki (cechy) dialogu i współdziałania (partnerstwa).** Pod uwagę zostały wzięte zapisy sygnalizujące obecność następujących cech: pracownicy (inni interesariusze) biorą udział w przygotowaniu, przyjęciu, zmianach kodeksu; o powołaniu rzecznika do spraw etyki; o prawie pracowników do organizowania się i prowadzenia negocjacji zbiorowych; o otwartości komunikacyjnej (informowaniu pracowników o sprawach firmy i prawie pracowników do zwracania się do menadżerów); o aprobachie dla aktywności społecznej pracowników; o prawie pracowników do odmówienia, w określonej sytuacji, wykonania polecenia służbowego; o prawie do jakiejś formy współzarządzania firmą.

**Wskaźniki (cechy) autorytaryzmu.** Pod uwagę zostały wzięte następujące cechy: w przygotowaniu, przyjęciu kodeksu pracownicy (i inni interesariusze) nie biorą udziału; zadanie wprowadzenia, przestrzegania zasad kodeksu należy do zadań menadżerów (a nie rzecznika do spraw etyki jako odrębnej instytucji); nie przewiduje się żadnej formy wolności stowarzyszania się pracowników i prowadzenia negocjacji zbiorowych; nie ma deklaracji świadczących o otwartości komunikacyjnej menadżerów; nie przewiduje się prawa do jakiejkolwiek formy współzarządzania firmą.

**Wskaźniki postawy restrykcyjnej.** Pod uwagę zostały wzięte cechy świadczące o nadmiernych oczekiwaniach wobec pracowników, takich jak: obowiązek lojalności wobec firmy także po odejściu z niej, bez określenia czasu trwania tej zasady (i bez wskazania czy dotyczy to wybranych stanowisk); kwestionowanie aktywności politycznej pracowników; współwystępowanie dwóch deklaracji: przestrzeganie kodeksu jest obowiązkiem pracowników (pod groźbą kar) oraz – kodeks nie jest zobowiązaniem firmy; obowiązek troski o firmę dotyczy także czasu prywatnego pracowników; oczekiwanie perfekcjonizmu i profesjonalizmu z nieobecnością deklaracji o pomocy firmy w uzyskiwaniu kwalifikacji; wymaganie dyscypliny i dyspozycyjności wobec firmy także w czasie prywatnym pracowników (i nie dotyczy to służb o charakterze ratowniczym, specjalnym); kwestionowanie związków pokrewieństwa wśród pracowników, także wówczas, gdy nie dotyczy to ewentualnej zależności służbowej. Lista wskaźników nie jest i nie może być zamknięta. Interesująca byłaby analiza oczekiwań antykorupcyjnych i przeciwdziałania konkurencji obecnych w kodeksach etycznych. Cześć z nich formułująca żądania wobec osób bliskich pracownika, bez określenia rodzaju stanowiska pracy oraz odległości pokrewieństwa, z pewnością ma charakter restrykcyjny. Odnosi się wrażenie, że w kodeksach zawierających tego typu deklaracje celem jest dążenie do osiągnięcia statusu instytucji totalnej (w sensie E. Goffmana), w której interesom, misji firmy podporządkowana jest całość życia pracowników.

Poszukiwanie w analizowanych kodeksach wymienionych cech, ich współwystępowania, kom-

plikuja wymienione wyzej postawy. Obraz kodeksow staje sie bardziej zlozony i zaskakujacy. W zalezności od skali ich współwystępowania można wyróżnić co najmniej następujące typy kodeksów: autorytarne, restrykcyjne, paternalistyczne, słabo partnerskie, autorytarno-restrykcyjne. O zaliczeniu do jakiegoś typu decyduje współwystępowanie kilku wymienionych cech. Z tego powodu w części kodeksów nie ujawniły się żadne typy (nie dominuje w nich żadna cecha), natomiast w części współwystępuje kilka.

## Przypisy

<sup>1</sup> T. Czakon, *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Dom Wydawniczy DUET, Toruń 2013.

<sup>2</sup> Pragnę wskazać kilka najciekawszych opracowań: A. Dylus, *Erozja standardów etycznych w biznesie*, w: *Kondycja moralna społeczeństwa polskiego*, praca zbiorowa pod redakcją J. Mariańskiego, Wydawnictwo WAM, Polska Akademia Nauk Komitet Socjologii, Kraków 2002, s. 271–303; J. Filek, *Firmy zagraniczne na polskim rynku – szkic do analizy kulturowo-etycznej*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 220–232; J. Gardawski, *Polski dialog społeczny w perspektywie teorii europejskich*, w: *Polskie bieguny. Społeczeństwo w czasach kryzysu*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Oficyna Naukowa, Warszawa 2013, s. 204–238; L. Gilejko, *Przegrana większość. Robotnicy i chłopcy*, w: *Polska. Ale jaka?*, red. M. Jarosz, Oficyna Naukowa, ISP PAN, Warszawa 2005, s. 184–185; L. H. Haber, *Etos pracy – realność czy wirtualność*, w: *Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw*, t. II, red. K. Doktor, Płock Warszawa, s. 7–21; L. Kolarska-Bobińska, O. Pucek, *Polski kapitalizm po piętnastu latach – społeczna ocena funkcjonowania systemu gospodarczego*, w: *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, pod redakcją L. Kolarskiej-Bobińskiej, Warszawa 2004, s. 11–35; B. Kozusznik, *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996; A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1999; J. Mariański, *Etos pracy – rozpad i szanse rekonstrukcji*, w: *Praca nad pracą. Kongres pracy we Wrocławiu*, Wrocław 1996; *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, red. J. Gardawski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009; M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; R. Sennett, *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawa 2006; R. Stocki, P. Prokopowicz, G. Żmuda, *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008; U. Swadźba, *Wartości – pracy, rodziny i religii – ciągłość i zmiana. Socjologiczne studium społeczności śląskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2012;

D. Walczak-Duraj, *Procesy przewartościowania pracy – główne uwarunkowania i tendencje*, w: *Przemiany pracy, postaw i ról zawodowych*, red. D. Walczak-Duraj, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 29–51; J. Wratny, *Partycypacja pracownicza w zarządzaniu i jej etyczne uzasadnienie*, w: *Etyka biznesu*, redakcja naukowa J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 230–245.

<sup>3</sup> Przykładem mogą być liczne konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy.

<sup>4</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 72.

<sup>5</sup> Coraz bardziej upowszechnia się tłumaczenie terminu *stakeholder* na *interesariusz*, co najczęściej oznacza podmioty zainteresowane działaniem firmy, na które wpływa firma i one na nią wpływają; przyjmuje się istnienie różnych interesariuszy.

<sup>6</sup> B. Klimczak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 140.

<sup>7</sup> M. Rybak, op. cit., s. 140.

<sup>8</sup> R. Wiśniewski, *Za i przeciw kodyfikacjom etycznym firm*, „Diametros” 2006, nr 6 (grudzień), s. 135–39.

<sup>9</sup> B. Klimczak, op. cit., s. 74.

<sup>10</sup> R. Banajski, *Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

<sup>11</sup> M. Rybak, op. cit., s. 140.

<sup>12</sup> A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1999, s. 39–45.

<sup>13</sup> O takim aspekcie pisze między innymi S. Konstańczak, *Odkryć sens życia w swej pracy*, Słupsk 2000.

<sup>14</sup> M. Rybak, op. cit., s. 158 i nast.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 159.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 159–160.

<sup>17</sup> Dokument o nazwie *Global Compact* został przedstawiony przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana 31 stycznia 1999 r. na Światowym Forum Ekonomicznym. Źródłem zasad obecnych w tym dokumencie są normy obecne w *Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka*, reguły prawa pracy określone przez Międzynarodową Organizację Pracy oraz ustalenia *Szczytu Ziemi* odbytego w Rio de Janeiro. W skali ONZ dokument ten został formalnie wprowadzony 26 lipca 2000 r. Natomiast w Polsce stało się to 11 kwietnia 2001 r. na specjalnej konferencji zorganizowanej przez Ambasadę ONZ w Warszawie i Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.

<sup>18</sup> B. Earl, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 358–370; J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, s. 182–191.

← powrót

## Baza danych na temat podmiotów przechowujących dokumentację osobowo-płacową w Kujawsko-Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Bydgoszczy



**Andrzej Baranowski**

Dyrektor generalny  
Kujawsko-Pomorskiego  
Urzędu Wojewódzkiego  
w Bydgoszczy

*Projekt dotyczy poprawy standardów obsługi klienta w zakresie udostępniania dokumentów, wydawania zaświadczeń oraz udzielania*

*informacji na podstawie wewnętrznej bazy danych przechowawców dokumentacji osobowo-płacowej, utworzonej przez pracowników archiwum zakładowego w KPUW w Bydgoszczy. Zastosowane rozwiązanie ułatwia klientom komunikację z urzędem oraz z innymi jednostkami przechowującymi wskazaną dokumentację, jak również usprawnia proces załatwiania wniosków przez pracowników urzędu. Z usprawnienia korzystają klienci indywidualni, którzy kompletują dokumentację do celów emerytalno-rentowych, urzędy, firmy, instytucje oraz sądy.*

Zwiększające się od kilku lat natężenie wpływających do urzędu wniosków oraz zmieniające się potrzeby klientów co do rodzaju poszukiwanych dokumentów niejako w sposób naturalny wymusiły wypracowanie nowych rozwiązań w zakresie gromadzenia danych o miejscach ich przechowywania i udzielania takich informacji klientom.

Przeprowadzone w urzędzie analizy wykazały, że ok. 25 proc. obsługiwanych klientów poszukuje dokumentów, których przechowawcą nie jest archiwum zakładowe Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy. Należało zatem wyeliminować konieczność tzw. pustego korespondowania z klientami, podczas którego klientowi przekazywano informację, że to nie KPUW jest adresatem zapytania, przyjmując zasadę, że klient otrzymuje dodatkowe informacje w postaci wskazania faktycznego przechowawcy poszukiwanej dokumentacji.

Dodatkowym aspektem była potrzeba uzupełniania otrzymywanych do realizacji wniosków o dodatkowe dane. Na podstawie tak zdefiniowanych potrzeb został opracowany nowy formularz wniosku.

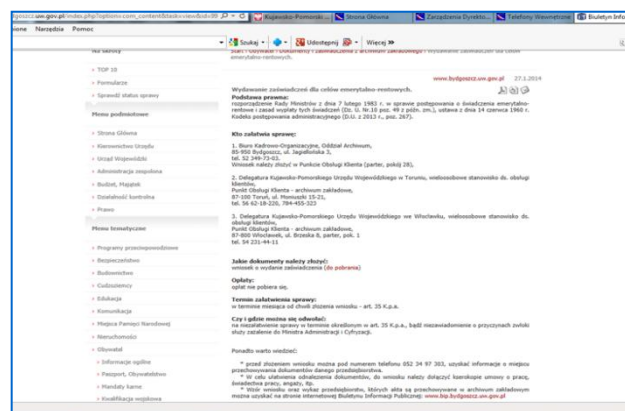
Wprowadzone usprawnienia polegały na utworzeniu i prowadzeniu bazy danych przechowawców dokumentacji osobowo-płacowej. Baza jest na bieżąco uzupełniana w trakcie rozpatrywania kolejnych wniosków o udostępnienie dokumentów

do celów emerytalno-rentowych, poprzez wyszukiwanie danych rzeczywistych przechowawców akt.



Strona BIP KPUW w Bydgoszczy – wykaz przedsiębiorstw (do pobrania).

Zastosowanie powyższych zasad nie wymagało żadnych dodatkowych uregulowań, wytycznych ani środków finansowych. Projekt został wdrożony jedynie przy pomocy i dzięki zaangażowaniu pracowników urzędu. Wykorzystano program informatyczny z funkcją tworzenia baz danych. Stworzono nowy, przyjazny dla klienta formularz wniosku, zawierający miejsce na wpisanie wszystkich informacji niezbędnych do załatwienia sprawy, istotnych i dla klienta, i dla urzędu, łatwo dostępny w Punkcie Obsługi Klienta i poprzez stronę podmiotową Biuletynu Informacji Publicznej. Utworzono również formularz umożliwiający skorzystanie przez klienta z usługi udostępnienia dokumentów do celów emerytalno-rentowych za pośrednictwem platformy e-PUAP.



Strona BIP KPUW w Bydgoszczy – wniosek o wydanie dokumentów (do pobrania)

Ponadto opracowano w formie dokumentów wewnętrznych, zatwierdzonych przez bezpośred-



niego przełożonego, nowe, wystandardyzowane wzory odpowiedzi dla klientów. Dzięki temu urząd w sposób czytelny i przystępny udziela informacji na standardowe zapytania.

Efekty wdrożenia projektu to:

- poprawa wizerunku urzędu - jeśli pracownicy nie mogą udostępnić klientom dokumentów, udzielają informacji, gdzie one się znajdują, mimo że nie mają obowiązku ich posiadać;
- racjonalizacja kosztów – zastosowane rozwiązanie nie generuje obniżki kosztów po stronie urzędu, ale obniża koszty ponoszone przez klienta, który jednorazowo uzyskuje konkretną pomoc;
- poprawa skuteczności i skrócenie czasu załatwiania wniosków złożonych na nowych formularzach – poprawnie wypełniony formularz nie wymaga uzupełniania i prowadzenia dodatkowej korespondencji z klientem.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Izabela Rosiak, dyrektor Biura Kadrowo-Organizacyjnego Kujawsko-Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy, e-mail: [irosiak@bydgoszcz.uw.gov.pl](mailto:irosiak@bydgoszcz.uw.gov.pl).



## Digitalizacja wniosków paszportowych Oddziału Paszportowego Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu

### Tomasz Bruder

Dyrektor Wydziału Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu

*Projekt digitalizacji wniosków paszportowych wpisuje się w szeroko rozumianą ideę tworzenia społeczeństwa informacyjnego, sprzyja podwyższeniu kwalifikacji pracowników urzędu oraz pozwala na lepsze wykorzystanie czasu pracy i zbudowanie nowoczesnego, cyfrowego archiwum paszportowego.*

### Cele projektu

Digitalizacja akt paszportowych polega na ich przekształcaniu, w wyniku skanowania, w wersję elektroniczną, z zachowaniem wersji papierowej dokumentów w pierwotnym stanie. W sytuacji zniszczenia, utraty lub uszkodzenia zapisów cyfrowych lub wersji papierowej dokumentacji paszportowej możliwe jest w każdym momencie odtworzenie pełnej historii paszportowej obywatela. Cyfryzacja wniosków paszportowych usprawnia obieg akt paszportowych, podnosi komfort pracy, a co najważniejsze – przyczynia się do skrócenia czasu obsługi klienta. Digitalizacja wniosków paszportowych umożliwia przeprowadzenie wielu czynności porównawczych i wyjaśniających bez konieczności analizowania tradycyjnej, papierowej dokumentacji źródłowej.

Do 2014 r. w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim (DUW) zdigitalizowano ok. 500 tys. wniosków paszportowych, a na podstawie zdobytych doświadczeń i umiejętności można stwierdzić, że proces ten będzie przebiegał jeszcze szybciej, z korzyścią dla obsługiwanych klientów. Nadto digitalizacja wniosków paszportowych umożliwia szybszą i bardziej rzetelną obsługę spraw organów wymiaru sprawiedliwości, w szczególności Policji, Prokuratury, Sądów, Straży Granicznej itp., które przeprowadzają czynności wyjaśniające poprzez weryfikację danych paszportowych poszukiwanych obywateli polskich. Pozwala również Wojewodzie Dolnośląskiemu na efektywne przetwarzanie danych paszportowych podczas współpracy z innymi wojewodami w kraju oraz konsulami za granicą.

Stworzona aplikacja umożliwia bezpieczne digitalizowanie, przechowywanie, sortowanie i udostępnianie danych paszportowych. Nie bez znaczenia jest możliwość tworzenia dowolnych statystyk i raportów paszportowych. Generowanie zdigitalizowanych wniosków paszportowych wraz z załącznikami stanowi uzupełnienie Paszportowego Systemu Informacyjnego (PSI), dostępnego dla pracowników obsługujących klientów, gdyż system ten nie obejmuje zeskanowanych, a załączonych przez obywateli dokumentów, takich jak:

- wniosek paszportowy,
- akt urodzenia,
- orzeczenie sądu rodzinnego,
- dowód wniesienia opłaty paszportowej.



← Archiwum tradycyjne

Fot. DUW we Wrocławiu.

Archiwum cyfrowe →



Korzystając ze zbudowanej aplikacji, Wojewoda Dolnośląski ma możliwości kompleksowo i bez zbędnej zwłoki zweryfikować pełną historię paszportową obywateli zamieszkujących Dolny Śląsk.

To innowacyjne rozwiązanie pozwala na:

- skrócenie czasu załatwiania spraw związanych z otrzymaniem paszportu,
- skrócenie czasu poświęconego na proces tworzenia korespondencji zewnętrznej,
- nowoczesne magazynowanie wniosków paszportowych,
- swobodny i bezpieczny dostęp do zasobów paszportowych.

Podkreślić również należy wynikające z tego tytułu oszczędności związane na przykład z wysyłką dokumentów. Dzięki zapisowi cyfrowemu materiały mogą być przekazywane drogą elektroniczną do uprawnionych wnioskodawców, z wykorzystaniem np. e-PUAP-u. Tym samym zmniejsza się zapotrzebowanie urzędu na materiały eksploatacyjne do obsługi spraw paszportowych.

DUW corocznie przyjmuje około 110 tys. wniosków i wydaje około 90–100 tys. dokumentów paszportowych. Obsługa klientów odbywa się w 4 punktach w regionie (Wrocław, Legnica, Wałbrzych, Jelenia Góra). Od 1991 r. Wojewoda Dolnośląski prowadzi archiwum paszportowe składające się z 3 mln wniosków paszportowych (w przeliczeniu na metry ilość magazynowanych wniosków przekłada się na długość 5 km). Przy tak dużej liczbie obsługiwanych klientów urząd zmagał się z problemami związanymi m.in. z:

- właściwym składowaniem wniosków paszportowych, do czego wymagane są pomieszczenia i urządzenia (typu rotomaty, higrometry itp.),
- corocznym porządkowaniem tradycyjnego, papierowego archiwum poprzez dbałe, alfabetyczne układanie wniosków paszportowych (czas pracy: 2–3 miesiące),
- wydłużonym czasem personalizacji dokumentów paszportowych ze względu na wydłużające się czynności weryfikacyjne dotyczące zgodności danych paszportowych.

Zakupienie sprzętu najnowszej generacji oraz opracowanie aplikacji do digitalizacji, zapewniającej

również nową metodę magazynowania dokumentów paszportowych, umożliwiło Wojewodzie Dolnośląskiemu scalenie czterech punktów archiwalnych (Wrocław, Legnica, Wałbrzych, Jelenia Góra) w jeden zespolony system. Obecnie wnioski paszportowe są archiwizowane z uwzględnieniem nowoczesnych standardów i dobrych praktyk IT.

#### Warunki prawne i finansowe projektu

Projekt został zrealizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Dolnośląskiego na lata 2007–2013, priorytet 2 „Rozwój Społeczeństwa informacyjnego na Dolnym Śląsku (Społeczeństwo Informacyjne). Zgodnie z wytycznymi zawartymi w programie należało zapewnić 15 proc. wkładu własnego, gdyż dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej mogło wynieść maksymalnie 85 proc. wartości projektu. Ponadto konieczne było przygotowanie dokumentów szczegółowo opisujących przedsięwzięcie, m.in. studium wykonalności oraz specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

Kwota brutto projektu digitalizacji wniosków paszportowych na zakup sprzętu komputerowego, skanerów, monitorów, aplikacji i szkolenie pracowników wyniosła 258 tys. PLN. Dolnośląski Urząd Wojewódzki w sumie wydał z własnego budżetu 14 tys. PLN, ponieważ pozostała część kwoty wkładu własnego, tj. 31 tys. PLN, została zabezpieczona z rezerwy celowej budżetu państwa na 2011 r. Brakująca kwota, 219 300 PLN, została pokryta z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Zespołowa praca koncepcyjna specjalistów z zakresu zamówień publicznych, paszportów i pozyskiwania funduszy europejskich, zatrudnionych w DUW we Wrocławiu, przyniosła zaskakujące rezultaty. Została wykorzystana przez wyłonioną w przetargu nieograniczonym firmę informatyczną, czego rezultatem jest zbudowana od podstaw cyfrowa platforma przekształcająca tradycyjną, papierową dokumentację paszportową w wysokiej klasy graficzne pliki, umożliwiające szybkie i efektywne odtworzenie historii paszportowej każdego Dolnoślązaka. Obecnie na dokument paszportowy w województwie dolnośląskim czeka się do 14 dni roboczych.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Tomasz Bruder, dyrektor Wydziału Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców Dolnośląskiego Urzędu Wojewódzkiego we Wrocławiu, tel. 71 340-66-55, e-mail [t.bruder@duw.pl](mailto:t.bruder@duw.pl).

← powrót

## Serwis granica.gov.pl – kompleksowa informacja dla podróżnych

### Maciej Czarnecki

Rzecznik prasowy  
Izby Celnej w Białymstoku

W wyniku dużego zainteresowania podróżnych oraz przewoźników informacjami o czasie oczekiwania na przekroczenie wschodniej granicy Unii Europejskiej, Izba Celna w Białymstoku opracowała system przekazywania zainteresowanym takich danych. Została stworzona strona internetowa [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl), udostępniająca dane o czasie oczekiwania na odprawę celną i paszportową na przejściach granicznych Rzeczypospolitej Polskiej.

Idea wdrożenia internetowego serwisu wykorzystującego dane organów Służby Celnej na tematy związane z przekraczaniem granicy lądowej Rzeczypospolitej Polskiej, będącej jednocześnie granicą celną Unii Europejskiej, pojawiła się w Izbie Celnej w Białymstoku w 2010 r. Pomysł został przyjęty jako element misji Izby Celnej w Białymstoku, ukierunkowany na poprawę jakości funkcjonowania instytucji oraz zwiększenie standardu obsługi klientów.

Strategię projektu Izba Celna w Białymstoku wypracowała pod koniec 2010 r. przy współudziale partnerów, tj. izb celnych w Olsztynie, Białej Podlaskiej i Przemysłu, obejmujących właściwością cały odcinek polskiej granicy państwowej pokrywający się z granicą celną Unii Europejskiej.

Wizją przedsięwzięcia było stworzenie serwisu internetowego udostępniającego zainteresowanym informacje na temat zasad przekraczania granicy, przy założeniu niepowielania informacji dostępnych w innych serwisach.

Przed realizacją projektu została przeprowadzona analiza istniejących na rynku rozwiązań oferowanych przez inne podmioty, która wykazała, że żaden organ z sektora publicznego nie prezentował przedmiotowych informacji. Aktualne dane o czasie przekraczania granicy państwa miały jedynie Służba Celna i Straż Graniczna. Realizacji przedsięwzięcia podjęła się Służba Celna, która w kwietniu 2010 r. zarejestrowała domenę pod nazwą [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl).

Uruchomienie strony [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl) wraz z dostępnymi na niej dodatkowymi systemami poddyktowane było potrzebą polepszenia jakości usług świadczonych przez polską administrację celną na wschodnich przejściach granicznych Unii Europejskiej. Strona internetowa umożliwia sprawdzenie aktualnych informacji o czasie oczekiwania samochodów osobowych, autobusów oraz samochodów ciężarowych na kierunku wjazdowym do Polski oraz wyjazdowym z terenu kraju. Szacunkowe wartości czasu oczekiwania na przekroczenie granicy aktualizowane są 8 razy na dobę, natomiast informacje o liczbie odprawionych pojazdów 2 razy na dobę, odpowiednio na zakończenie dziennej i nocnej zmiany pracującej na przejściu granicznym. Szacunkowy czas przekroczenia granicy liczony jest od chwili dojazdu do kolejki pojazdów oczekujących na odprawę do momentu przekroczenia granicy. Czas oczekiwania na wjazd do Polski określany jest na podstawie danych uzyskanych od służb celnych i granicznych państwa sąsiedniego oraz informacji uzyskanych od podróżnych przekraczających przejście graniczne. Dane na stronie internetowej obejmują wszystkie polskie drogowe przejścia graniczne z Białorusią, Rosją i Ukrainą.

Szacunkowe czasy oczekiwania na granicy							
 WYJAZD Z RP PRZYJAZD DO RP		 WYJAZD Z RP PRZYJAZD DO RP			 WYJAZD Z RP PRZYJAZD DO RP		
Białoruś		Rosja			Ukraina		
Stan na: 2014-2-14		IC Białystok			IC Biała Podlaska		
WYJAZD Z RP		Kuźnica	Bobrowniki	Połowce	Koroszczyń (Kukuryki)	Terespol	Sławatycze
	Szacunkowy czas oczekiwania na przekroczenie granicy [h]	2:00	0:00		4:00		
	Szacunkowy czas oczekiwania na przekroczenie granicy [h]	0:00	0:00			0:00	
	Szacunkowy czas oczekiwania na przekroczenie granicy [h] - ruch turystyczny	0:00	0:00	0:00		0:00	0:00
	Szacunkowy czas oczekiwania na przekroczenie granicy [h] - TaxFree	0:00	0:00	0:00		0:00	0:00
Godzina aktualizacji:		5:00	4:00	4:30	4:00	4:00	4:00
<< 2014-2-14 3/4 zmiany nocnej >>							
							Więcej...

Strona [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl).



Serwis jest wykorzystywany przez użytkowników głównie do wyboru optymalnej trasy przejazdu przez granicę. Dotyczy to zarówno indywidualnych podróżnych, jak i przedsiębiorstw transportowych. Możliwość wyboru najszybszej trasy przejazdu, poprzez ominięcie kolejek na przejściach granicznych, ma również znaczący wpływ na ograniczenie negatywnych skutków transportu drogowego dla środowiska naturalnego. Przyjazny dla użytkowników sposób zgłaszania sugestii i uwag do

funkcjonowania systemu daje możliwość dokonania oceny satysfakcji podróżnych przekraczających granicę oraz analizy ruchu na przejściach.

W celu ułatwienia korzystania z serwisu stworzona została dodatkowa usługa Web Service, umożliwiająca pobieranie w sposób automatyczny danych o czasie oczekiwania na granicy przez serwer zainteresowanego podmiotu, który następnie przekazuje kierowcom odpowiednio przetworzoną informację.

The screenshot shows the website interface for 'granica.gov.pl'. At the top, there are navigation links for 'Serwisy Służby Celnej', 'granica.gov.pl', 'eBooking', and 'TaxFree'. A 'Strona mobilna' (mobile site) link is also present with language options for PL, EN, DE, and RU. The main header features the Polish coat of arms, the 'Służba Celna' logo, and the 'granica.gov.pl' logo. A navigation bar includes icons for 'KOMUNIKATY', 'PRZEJŚCIA', 'PRZEPISY', 'DO POBRANIA', and 'KONTAKT'. The main content area is titled 'Powiedz innym, ile będziesz stał w kolejce' (Tell others how long you will stand in line). Below this, there is a form for predicting queue times. The form is set for 'Białoruś' (Belarus) on '2014-2-14 poranek' (morning). The crossing is identified as 'WYJAZD Z RP, Kuźnica, IC Białystok'. The user has selected 'Ruch osobowy' (passenger traffic). The queue prediction is set to '1' hour, with a current time of '11:42'. A CAPTCHA challenge is displayed with the text 'Przepisz tekst (3 czarne symbole):' and the image 'j03q4i'. A 'Wyślij' (Send) button is at the bottom of the form. A footer note states '\* - Pole wymagane' (required field). The bottom of the page features the 'Służba Celna' logo and a copyright notice: 'Strona aktualizowana przez Izby Celne w Białej Podlaskiej, Białymstoku, Olsztynie i Przemysłu. Copyright © 2010-2014 by Izba Celna w Białymstoku. Wszelkie prawa zastrzeżone.'

Strona [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl).

Usługa jest wykorzystywana również przez Generalną Dyрекcyję Dróg Krajowych i Autostrad w celu wyświetlania na tablicach informacyjnych umieszczonych na głównych drogach tranzytowych prowadzących na Białoruś, Ukrainę i do Rosji informacji o czasie oczekiwania na granicy. Kierowca jadąc, może zdecydować, przez które przejście pojedzie, widząc odpowiednio wcześniej informację o czasie oczekiwania.

Oprócz danych dotyczących czasu oczekiwania na przekroczenie granicy, na stronie znajdują się również informacje o danych teleadresowych wszystkich granicznych jednostek Służby Celnej oraz informacje dla podróżnych dotyczące przepisów, zarówno polskich jak i państw sąsiednich, obowiązujących przy przekraczaniu granicy. Istnieje także możliwość skorzystania z obrazu kamer

zainstalowanych przed wybranymi przejściami granicznymi.

Na stronie [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl) znajdują się również dodatkowe funkcjonalności, umożliwiające w sposób niezwykle przyjazny dla użytkownika skorzystanie z usługi *e-Booking* i *Zwrot VAT dla podróżnych*.

Projekt *e-Booking* ma na celu ożywienie kontaktów turystycznych i biznesowych pomiędzy mieszkańcami Polski oraz Rosji, Białorusi i Ukrainy poprzez usuwanie barier oraz stworzenie maksymalnych ułatwień dla osób przekraczających granicę w celach turystycznych. Ideą systemu jest maksymalne skrócenie pobytu autobusów i busów na przejściu granicznym, a jego wartością dodaną będzie stworzenie w przyszłości instytucji zaufanego touroperatora.

System *Zwrot VAT dla podróżnych* przetwarza imienne dokumenty (tzw. TAX FREE) towarzyszące towarom wywożonym poza obszar celny Unii Europejskiej. Podróżny uzyskując na granicy potwierdzenie wywozu towarów, nabywa prawo do zwrotu podatku VAT. Serwis internetowy dostępny pod adresem [www.granica.gov.pl/TaxFree](http://www.granica.gov.pl/TaxFree) umożliwia zainteresowanym podróżnym wcześniejsze przesłanie drogą elektroniczną posiadanego dokumentu TAX FREE. Skorzystanie przez podróżnego z tej usługi znacznie skraca czas odprawy celnej, wykonywanej na przejściu granicznym.

Strona dostępna jest w języku polskim, angielskim, niemieckim i rosyjskim, także w wersji na urządzenia mobilne.

Poziom zainteresowania użytkowników serwisem przedstawiają statystyki odwiedzin i korzystania z zasobów strony. W 2013 r. średnia dzienna liczba odsłon strony przekraczała 6000, jednakże w okresach związanych ze świętami zwiększała się do prawie 10 000 wizyt dziennie. Na początku marca 2014 r. odnotowaliśmy już 450 tys. wizyt internautów przede wszystkim z Polski, ale również z Białorusi, Ukrainy, Rosji, Niemiec, Szwecji czy nawet Stanów Zjednoczonych. Założeniem projektu jest ciągle zwiększanie liczby podróżnych korzystających z usług serwisu przy przekraczaniu granicy lądowej.

Użytkownicy serwisu mają możliwość zgłaszania swoich uwag i opinii administratorowi systemu za pomocą poczty elektronicznej lub telefonicznie. Odpowiedzi udziela administrator. Wszystkie spostrzeżenia i uwagi Izba Celna w Białymstoku wykorzystuje w działaniach zmierzających do podniesienia poziomu obsługi podróżnych.

Bezpłatny dostęp do serwisu Izba Celna w Białymstoku zapewniła również poprzez instalację tzw. hot spotów na przejściach granicznych (podróżni posiadający przenośne urządzenia mogą bezpłatnie zalogować się do Internetu i korzystać z zasobów portalu).

Infrastruktura serwisu została stworzona przez funkcjonariuszy Wydziału Informatyki Izby Celnej w Białymstoku na bazie własnego sprzętu IC, bez kosztów inwestycyjnych. Administrowanie portalem należy do obowiązków Izby Celnej w Białymstoku. Po wdrożeniu systemu niezbędne okazały się regulacje prawne dotyczące wprowadzenia analizy ryzyka w systemie. Jednocześnie konieczne były i są szkolenia kadry zajmującej się wytwarzaniem oprogramowania, w celu dalszego ulepszania i rozwijania produktów i usług. Korzystanie z zasobów serwisu [www.granica.gov.pl](http://www.granica.gov.pl) nie wiąże się

z żadnymi kosztami ze strony przedsiębiorców i podróżnych.



Ogólny widok na przejście graniczne w Bobrownikach.

Fot. Podlaska Służba Celna.

Obecnie największe, dostrzegalne korzyści płynące z uruchomienia serwisu to:

a) w zakresie obsługi podróżnych, kierowców i przedsiębiorców:

- zindywidualizowanie informacji o czasie przekroczenia granicy,
- bieżąca informacja o sytuacji przed i na przejściu granicznym,
- ułatwienie planowania podróży poprzez wybieranie na przekroczenie granicy przejścia z najkrótszym czasem oczekiwania, a przez to obniżenie kosztów przejazdu,
- dostęp do e-usług związanych z obsługą dokumentów Tax Free oraz usługą *eBooking Bus*,
- skrócenie czasu odprawy towaru wywożonego na Tax Free,
- skrócenie czasu przebywania na przejściu zorganizowanych grup turystycznych, które zgłosiły swój przyjazd w *eBooking Bus*,

b) dla Służby Celnej i innych podmiotów z sektora publicznego:

- poprawa jakości pracy i świadczonych dla klientów usług,
- budowanie przyjaznego dla obywatela wizerunku sektora publicznego,
- równomierne rozłożenie zasobów kadrowych w zależności od obciążenia ruchu autokarów.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela st. rachm. Maciej Czarnecki, rzecznik prasowy Izby Celnej w Białymstoku, tel. 48 85 745 85 82, e-mail [rzecznik@bia.mofnet.gov.pl](mailto:rzecznik@bia.mofnet.gov.pl).

## Indywidualizowanie procedur obsługi różnorodnych klientów Urzędu Skarbowego w Sierpcu

### Henryka Piekarska

Naczelnik Urzędu Skarbowego w Sierpcu w latach 1991–2014

### Renata Witkowska

P.o. naczelnika Urzędu Skarbowego w Sierpcu

*Administracja publiczna to służba. Jej misję postrzegamy jako realizowanie naszych zadań statutowych, tj. dostarczanie dochodów budżetowi państwa, ale również słuzenie pomocą podatnikom w wypełnianiu ich obowiązków podatkowych. Chcemy być partnerem dla podatników, dostosowując instytucję do ich potrzeb.*

*Możliwości korzystania z narzędzi informatycznych, e-deklaracji, czy dostępu do urzędu skarbowego przez różne kategorie podatników, są zróżnicowane. Różne są również potrzeby kontaktu poszczególnych grup klientów z pracownikami urzędu. Od 1990 r. realizujemy projekt partnerstwa i współuczestnictwa przedsiębiorców, rzemieślników i kupców w ustalaniu i poborze podatków. Obecnie, wykorzystując wiedzę i doświadczenia z jego realizacji, zwracamy się ku seniorom, osobom niepełnosprawnym i młodzieży – zwłaszcza bezrobotnym absolwentom – uznając, że właśnie oni potrzebują pomocy urzędu najbardziej.*

*Od umiejętności nawiązania, a następnie utrzymania wzajemnych relacji zależy satysfakcja klienta, sukces bądź niepowodzenie działań. Usatysfakcjonowany klient kształtuje pozytywny wizerunek urzędu i – co wpływa na miarę skuteczności – dobrowolnie realizuje zobowiązania podatkowe.*

### Na czym polega innowacyjność projektu?

W celu stworzenia pomostu łączącego urząd ze środowiskiem seniorów, osób niepełnosprawnych i z młodzieżą, zwłaszcza bezrobotnymi absolwentami, założyliśmy realizację trzech następujących zadań:

- organizowanie cyklicznych spotkań edukacyjno-informacyjnych i konsultacyjnych dla osób starszych i niepełnosprawnych, aby w ten sposób przełamać stereotyp, że osoby starsze czy niepełnosprawne są osobami zależnymi, mającymi niewiele do zaoferowania w życiu społecznym;
- wprowadzenie programu edukacji młodzieży poprzez prowadzenie lekcji, organizację staży i praktyk zawodowych dla młodzieży szkół średnich i studentów w celu zwiększenia zakresu ich wiedzy merytorycznej na etapie

edukacji oraz ułatwienia procesu akceptacji młodych ludzi w życiu zawodowym;

- propagowanie w ramach Dni Przedsiębiorczości idei przedsiębiorczości wśród młodzieży, jej aktywnej postawy wobec życia w społeczności, aby ułatwić młodym Polakom wchodzenie na rynek pracy; głównym narzędziem realizacji projektu były szkolenia i organizacja obsługi *front office*.

Celem naszego działania było pozyskanie zaufania społeczeństwa do instytucji i urzędników świadczących usługi, wyposażenie beneficjentów projektu w wiedzę o podatkach, pomoc w realizacji obowiązków podatkowych oraz budowanie na poziomie lokalnym partnerstwa na rzecz beneficjentów przedsięwzięcia.

Zespół realizujący projekt przyjął, że wykorzystanie kompetencji tych środowisk daje szansę na zastosowanie w urzędzie nowych, innowacyjnych rozwiązań, a efektem partnerstwa i otwartości na powyższe grupy społeczne będzie wzrost zaufania społecznego do urzędu.

Wypracowany został stały schemat działań. W pierwszych miesiącach każdego roku odbywają się spotkania edukacyjno-informacyjne i konsultacyjne dla osób starszych i niepełnosprawnych, w celu wyposażenia ich w wiedzę o podatkach oraz określenia zasad współpracy i pomocy na dany rok w realizacji obowiązków podatkowych.



Pracownik urzędu omawia zagadnienia podatkowe dotyczące rozliczania dochodów za 2012 r. podczas spotkania ze słuchaczami Uniwersytetu Trzeciego Wieku.

Fot. Urząd Skarbowy w Sierpcu.

W lutym organizujemy praktyki zawodowe dla uczniów szkół średnich, a od lipca do września praktyki dla młodzieży studiującej. Kilka razy w roku, w porozumieniu z przedstawicielami rynku pracy, odbywają się staże zawodowe dla osób młodych, które są bez pracy już na starcie swojej drogi zawodowej. Ofertę edukacyjną urzędu kierujemy także do młodzieży szkół podstawowych.





"Nie bądź jeleń, weź paragon" – uczniowie szkół podstawowych uczestniczący w lekcji nt. systemu podatkowego w Polsce.

Fot. Urząd Skarbowy w Sierpcu.

W okresie składania zeznań rocznych organizujemy dni otwarte dla społeczności, m.in. w celu konsolidacji podmiotowej społeczności lokalnej.



Dzień Otwarty w Urzędzie Skarbowym w Sierpcu – oferta dla osób, które nie mogą załatwić spraw w dni robocze.

„Integracja pokoleń” – obecni i przyszli przedsiębiorcy oraz szefowa Urzędu Skarbowego przekazująca w sposób dostępny wiedzę podatkową (stroje urzędników jako pomysł na skuteczny i aktywny kontakt ze słuchaczami).



Fot. Urząd Skarbowy w Sierpcu.

W kwietniu prowadzimy edukację młodych ludzi w zakresie przedsiębiorczości.

Realizacją projektu kieruje naczelnik Urzędu Skarbowego w Sierpcu przy zaangażowaniu pracowników. Projekt prowadzony jest we współpracy z przedstawicielami podmiotów rynku pracy i edukacji w powiecie sierpeckim, a w szczególności

ze Starostwem Powiatowym oraz Powiatowym Urzędem Pracy, organizacjami pozarządowymi aktywnymi w sferze społecznej, szkołami podstawowymi, gimnazjalnymi i średnimi, bez zatrudniania konsultantów.

### Koszty wdrożenia projektu i korzyści dla urzędu

Projekt ma charakter zrównoważony. Zaproponowane rozwiązanie nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych i pracy, a znacząco poprawia wizerunek urzędu w lokalnej społeczności. Ma znaczenie dla integracji społeczności lokalnej. Zwiększa atrakcyjność młodzieży na rynku pracy. Daje podstawy do podejmowania wyzwań zawodowych, w tym uruchamiania własnej działalności gospodarczej przez młodzież zapoznaną z procedurą administracyjną i podatkową. Włącza do życia społecznego osoby starsze i rozwiązuje ich problemy, jakie mogą mieć w kontaktach z urzędem skarbowym.

Przedstawiona praktyka podnosi jakość usług świadczonych przez urząd oraz zwiększa zaufanie klientów do administracji publicznej. Korzyści, jakie odnieśliśmy z wdrożenia projektu, to wzrost wiarygodności urzędu w środowisku, wzrost zaufania klientów do urzędu oraz zwiększenie świadomości podatkowej klientów urzędu. Miarą osiągnięć jest wysoka satysfakcja potwierdzona badaniami ankietowymi, liczne nagrody i wyróżnienia przyznawane przez instytucje i organizacje krajowe oraz międzynarodowe, podziękowania, a także publikacje prasowe.

### Warunki niezbędne do wdrożenia projektu w innych urzędach

W trakcie realizacji projektu nie napotkano na większe trudności, a jedynie na bariery organizacyjne – realizatorzy projektu muszą wypełniać swoje obowiązki zawodowe w pełnym zakresie, co utrudnia efektywną pracę w zespole projektowym (obciążenie pracą).

Co uczyniło projekt pomyślnym? Według nas zaangażowanie lidera grupy, jego umiejętność przyjaznej i kreatywnej współpracy, motywacja pracowników do rozwoju organizacji, własna potrzeba stałego zwiększania wartości dodanej wytwarzanej na rzecz klientów oraz kreatywność i otwartość na innowacje.

Uważamy, że wszelkie usprawnienia pracy administracji publicznej powinny być odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby klienta. Otwartość na współpracę, której istotnym narzędziem jest umożliwienie obywatelom współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, zapewnia każdej instytucji utrzymanie wysokich standardów rozwoju i jakości świadczonych usług. Współuczestnictwo obywateli w planowaniu i podejmowaniu decyzji zmniejsza ryzyko występowania nieporozumień, pozwala dostrzec zagrożenia i trudności, oprzeć decyzje na solidnym materiale dowodowym i większym doświadczeniu. Współpraca sprawia, że zwiększa się zaufanie i zrozumienie stron. Już Thomas Edison zauważył,



że „dobre pomysły nie rodzą się w głowie jednej osoby, ale są wynikiem współdziałania i zaangażowania wszystkich, którym zależy na własnej i zarazem wspólnej poprawie warunków życia”.

Projekt, który wdrożyliśmy, stanowi nowoczesne i profesjonalne narzędzie do wykorzystania w innych urzędach. Postawiliśmy na indywidualizację usług

i dostosowanie ich do osób starszych, niepełnosprawnych i do młodzieży, zwłaszcza absolwentów, oraz na współpracę w tym zakresie z organizacjami, samorządami, uczelniami i szkołami. Wynikiem tych działań jest pogłębianie zaufania społecznego do urzędu i administracji podatkowej.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Renata Witkowska, p.o. naczelnika Urzędu Skarbowego w Sierpcu,  
tel. 24 275 21 08.



## „O przyszłe mamy szczególnie dbamy”

Udogodnienia dla kobiet w ciąży i młodych mam w Urzędzie Skarbowym w Mińsku Mazowieckim



### Sebastian Borys

Rzecznik prasowy  
Urzędu Skarbowego  
w Mińsku Mazowieckim

*Głównym powodem wdrożenia projektu „O przyszłe mamy szczególnie dbamy” było uwzględnienie szczególnych potrzeb określonej grupy klientów urzędu, tj. kobiet w ciąży, i zagwarantowanie im wysokiej jakości obsługi i pierwszeństwa w załatwieniu spraw podatkowych, bez konieczności czekania w kolejkach. W tym celu wprowadzono zmiany organizacyjne, logistyczne i architektoniczne, służące m.in. zniwelowaniu występujących utrudnień, poprawie komfortu załatwiania spraw przez przyszłe mamy i skróceniu ich pobytu w urzędzie do niezbędnego minimum.*

*Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim od zawsze wspierał przyszłe mamy i ich prawa. Wszyscy pracownicy urzędu mają świadomość, że ciąża jest największym szczęściem i jednocześnie ogromnym wyzwaniem dla organizmu kobiety, dlatego kobieta ciężarna, która w każdej chwili może poczuć się źle, ma prawo być traktowana w sposób wyjątkowy. Pomysł wdrożenia projektu pojawił się już w latach wcześniejszych, jednak szczegółowe prace nad wejściem w życie nowych rozwiązań i sama implementacja praktyki nastąpiły w 2009 r.*



Szerokie drzwi do urzędu.

Fot. Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim.

Projekt pn. „O przyszłe mamy szczególnie dbamy” dotyczy sposobu zachowania się w sytuacjach, kiedy klientami urzędu skarbowego są kobiety w ciąży. W sytuacji wizyt w urzędzie kobiet w ciąży pracownicy niezwłocznie podejmują działania zmierzające do ich obsługi w pierwszej kolejności, ze szczególną starannością i troską.

Wdrożenie projektu było procesem długofalowym i polegało na wprowadzeniu wielu zmian, zarówno o charakterze organizacyjno-technicznym, jak i psychologicznym.

Pierwszą zmianą mającą na celu ułatwienie kobiecie ciężarnej dostępu do urzędu było stworzenie specjalnie oznakowanego miejsca parkingowego, które umiejscowiono przy wejściu do budynku. Dzięki temu przyszła mama bez problemu znajduje miejsce, w którym może zostawić auto i spokojnie załatwić sprawy urzędowe.

Kolejnym udogodnieniem było zapewnienie przyszłym mamom pomocy ze strony tzw. indywidualnego asystenta – pracownika, który oprócz przygotowania merytorycznego (w tym znajomości organizacji i zadań poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu) ma niezbędną wiedzę z zakresu BHP. Zadaniem indywidualnego asystenta jest zapewnienie bezpieczeństwa i profesjonalnej obsługi kobiecie w ciąży. Stanowisko indywidualnego asystenta jest wyposażone w podstawowy sprzęt medyczny, w tym ciśnieniomierz, glukometr, termometr, których w razie potrzeby używa kobiecie w ciąży. Każda przyszła mama może odpocząć w tzw. strefie życzliwości, wyposażonej w wygodną sofę i oddzielonej od pozostałej części sali obsługi kolorowym parawanem. W sali obsługi, na parterze urzędu, zapewniono dostęp do dystrybutora z wodą.



Miejsce odpoczynku dla kobiet w ciąży, oddzielone od pozostałej części sali obsługi kolorowym parawanem.

Fot. Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim.

Zadbano również o potrzeby pracowników-kobiet w ciąży oraz młodych mam karmiących piersią. W tym celu przygotowano specjalny pokój wyposażony w dużą, wygodną kanapę, na której przyszła mama może odpocząć w trakcie pracy. Pokój posiada bezpośredni dostęp do toalety, w której jest możliwość skorzystania z prysznica. Umożliwia on również pracownikowi-matce nakarmienie dziecka w trakcie godzin pracy. Młoda mama wracająca po urlopie macierzyńskim do pracy

ma możliwość skorzystania z przerwy na karmienie w dogodnym dla siebie i dziecka czasie.

Ponadto zadbano o komfortową i kompleksową obsługę podatników odwiedzających urząd z niemowlętami i małymi dziećmi. W tym celu w specjalnie oznakowanej toalecie udostępniono przewijak dla niemowląt wraz z wyposażeniem, a w sali obsługi wyznaczono zaciszne miejsce przeznaczone dla karmiących matek, oddzielone od innych klientów parawanem. W urzędzie pomyślano także o małych dzieciach i zorganizowano kącik zabaw wyposażony w kolorowy dywanik, stoliki, krzeselka, tablicę do rysowania oraz różnego rodzaju zabawki. Kącik zabaw odgradzony jest od sali kolorowym płótkiem, przyciąga maluchy do zabawy, a ich opiekunom pozwala na spokojne załatwienie sprawy.



Kącik zabaw dla dzieci.

Fot. Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim.

W celu ułatwienia klientom poruszania się po urzędzie, w budynku zastosowano nowoczesne rozwiązania architektoniczne, w szczególności odpowiedni podjazd dla wózków, szerokie drzwi wejściowe, przestronną i klimatyzowaną salę obsługi, windę.

Oprócz modernizacji technicznych równie ważne było ukształtowanie prawidłowych zachowań inter-

personalnych w stosunku do kobiet w ciąży, a przede wszystkim zwalczanie powszechnie występującej wobec nich obojętności. W tym celu opracowano *Standardy Obsługi Podatnika*, w których m.in. opisano jak prawidłowo zachować się wobec kobiet w ciąży. Wszyscy pracownicy urzędu zostali zapoznani z dokumentem i wiedzą w jaki sposób rzetelnie i życzliwie zająć się przyszłą mamą. Ponadto pracownicy urzędu systematycznie biorą udział w szkoleniach, spotkaniach informacyjnych oraz warsztatach, na których dowiadują się jakie są oczekiwania kobiet w ciąży wobec urzędu, uczą się jak je spełniać w najbardziej efektywny sposób i jak uwrażliwiać społeczeństwo na potrzeby kobiet ciężarnych oraz reagować w przypadku, gdy otoczenie ich nie respektuje.

Zwieńczeniem działań podejmowanych przez Urząd Skarbowy na rzecz przyszłych mam było uzyskanie w dniu 21 grudnia 2009 r. tytułu *Miejsca Przyjaznego Przyszłej Mamie* w kategorii *instytucje publiczne* w kampanii organizowanej przez FALVIT – MAMA *Odmienny stan – Odmienne traktowanie*. Dzięki temu urząd zyskał prawo postępowania się specjalnym znacznikiem (piktogramem) informującym podatników, że respektuje prawa kobiet w ciąży i gwarantuje im profesjonalną i priorytetową obsługę.

Innowacyjność projektu polega na wprowadzeniu nowoczesnych rozwiązań w zakresie obsługi kobiet w ciąży, zarówno w kwestiach technicznych (wydzielenie miejsca parkingowego, miejsca wypoczynku, dystrybutora z wodą), jak również w kwestiach psychologicznych (zapewnienie profesjonalnej i sprawnej obsługi bez konieczności czekania w kolejce). Istotny jest również fakt, iż polskie przepisy prawa nie zapewniają ochrony interesów kobiet w ciąży. Dlatego też wprowadzona w urzędzie praktyka reguluje tryb i zasady postępowania w stosunku do przyszłych mam oraz stanowi swego rodzaju wypełnienie luki w prawie. Koszt finansowy wdrożenia projektu wyniósł około 2 500,00 zł.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Sebastian Borys, rzecznik prasowy Urzędu Skarbowego w Mińsku Mazowieckim, tel. 25 759 51 62, e-mail [sebastian.borys@mz.mofnet.gov.pl](mailto:sebastian.borys@mz.mofnet.gov.pl).

← powrót



## „Wtorki z e-PIT-em!” w Urzędzie Skarbowym w Olsztynie, czyli jak olsztyńscy podatnicy poznają zalety składania e-deklaracji



### Elżbieta Fąk

Naczelnik Urzędu  
Skarbowego w Olsztynie

Dostępność usług przez Internet jest dziś standardem. W kontaktach z urzędem Internet pozwala zaoszczędzić nie tylko czas, którego podatnik nie traci na osobistą

wizytę w jego siedzibie, ale i pieniądze, ponieważ wszystko czego potrzeba do dokonania rozliczenia to łącze internetowe. A co z podatnikami, którzy słabo radzą sobie z obsługą komputera? Co z osobami, które nie mają dostępu do Internetu? Dla klientów Urzędu Skarbowego w Olsztynie to żaden problem, ponieważ od 4 lat korzystają z pomocy specjalistów w ramach akcji „Wtorki z e-PITem!”, a tym samym szybko i bezpiecznie wysyłają PIT-y przez Internet z urzędu.

W miarę zwiększania się zainteresowania klientów możliwością składania zeznań rocznych przez Internet pojawiało się coraz więcej wątpliwości związanych z obsługą systemu *e-Deklaracje*. Wiele osób nie było przekonanych do tego rozwiązania, podawano w wątpliwość bezpieczeństwo systemu, pojawiały się problemy techniczne. Wychodząc zatem naprzeciw oczekiwaniom klientów, w Urzędzie Skarbowym w Olsztynie pojawił się pomysł zorganizowania stanowiska komputerowego, gdzie – z pomocą pracownika urzędu – każdy podatnik mógł sprawnie i bezpiecznie wysłać e-PIT-y.

### Dla kogo „Wtorki z e-PIT-em!”

Adresatami akcji są głównie podatnicy mający problem z elektronicznym wypełnieniem zeznania podatkowego, w tym również osoby starsze. Często też zdarzają się klienci, którzy bardzo dobrze radzą sobie z komputerem, ale ten pierwszy raz chcą wysłać zeznanie przez Internet z fachową pomocą. Bywają też podatnicy, którzy nie dysponują odpowiednim sprzętem lub po prostu mają problem z zainstalowaniem aplikacji na własnym komputerze. Osoby te zamiast odwiedzać biura rachunkowe lub pojedynczo wypełniać PIT „przy okienku” ręcznie, robią to za pomocą programu, który oblicza zeznanie na podstawie danych wprowadzonych z informacji od pracodawców (płatników). Dodatkowo każdy może liczyć na fachowe wsparcie pracownika urzędu – zarówno w kwestiach merytorycznych, jak i technicznych.

### Pomagamy już od 4 lat

Pierwsze stanowisko komputerowe w pełni przygotowane do wysyłania zeznań rocznych przez Internet uruchomiono podczas Dnia Otwartego

w marcu 2011 r. Jak się okazało, inicjatywa ta spotkała się z ogromnym zainteresowaniem podatników. Dlatego też, podczas kolejnej akcji „Szybki PIT w Olsztynie”, stanowisko takie było udostępniane klientom cyklicznie – od stycznia do końca kwietnia. W 2012 r. podatnicy mogli już korzystać z fachowej pomocy pracownika urzędu w każdy wtorek, w godz. od 15.00 do 18.00, czyli w ramach wydłużonych godzin pracy urzędu. Akcja „Wtorki z e-PIT-em!” okazała się na tyle skuteczna, że w 2013 r. rozszerzono jej zakres: każdego dnia, w godzinach pracy urzędu, w sali obsługi klienta dostępne było stanowisko komputerowe dla bardziej „doświadczonych” podatników (wymagających jedynie nieznacznej pomocy w obsłudze programu), z kolei dla tych osób, które korzystają z systemu *e-Deklaracje* po raz pierwszy lub po prostu mają problem z obsługą komputera, uruchomiono 7 stanowisk komputerowych w sali narad urzędu. W ramach akcji „Wtorki z e-PITem!”, w ciągu ostatnich 3 lat pracownicy Urzędu Skarbowego w Olsztynie pomogli wysłać przez Internet ok. 1,5 tys. zeznań PIT, a biorąc pod uwagę kontynuację przedsięwzięcia w 2014 r., liczba ta wciąż rośnie.

### Jak wdrażano nowe rozwiązanie

Podstawą do wdrożenia przedsięwzięcia pod hasłem „Wtorki z e-PIT-em!” były wydłużone godziny obsługi podatników – w Urzędzie Skarbowym w Olsztynie w każdy wtorek. Zaplanowanie akcji w takim, a nie innym czasie, pozwoliło wyjść naprzeciw oczekiwaniom tych klientów, którzy z różnych powodów nie mogą dotrzeć do urzędu skarbowego w ciągu standardowych godzin pracy.



Z uwagi na bezpieczeństwo danych konieczne było też zapewnienie odpowiedniego sprzętu komputerowego z połączeniem internetowym poza siecią resortową. Następnie, w zależności od skali plano-



wanego przedsięwzięcia, niezbędne było zapewnienie odpowiedniego miejsca, gdzie podatnicy w komfortowy sposób mogli wypełniać e-deklaracje, a także w przypadku dużego zainteresowania przedsięwzięciem – oczekiwać na swoją kolej. Istotne było również zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników, którzy byli w stanie skutecznie i kompetentnie obsługiwać przygotowane stanowiska.

W pierwszych latach akcji wystarczające było uruchomienie jednego, później dwóch stanowisk komputerowych i zapewnienie ich obsługi przez jednego pracownika. Jednak zainteresowanie klientów tym nowatorskim rozwiązaniem spowodowało, że już podczas akcji „Szybki PIT w Olsztynie” prowadzonej w 2013 r. konieczne było udostępnienie aż 7 stanowisk komputerowych w sali narad wraz z co najmniej 2 wykwalifikowanymi pracownikami do obsługi, jednego stanowiska w sali obsługi klienta (dla klientów niewymagających pomocy przy wysłaniu e-deklaracji) oraz zapewnienie obsługi od strony informatycznej (1 pracownik).

### **Korzyści nie tylko dla podatnika**

Wiele instytucji oferuje możliwość kontaktów przez Internet, jednakże udostępnione w tym celu programy są na ogół za bardzo skomplikowane dla osób, które z komputerem mają niewiele wspólnego lub nie korzystają z niego wcale. Akcja „Wtorki z e-PIT-em!” pozwala na indywidualny kontakt z podatnikiem w dogodnych dla niego godzinach (po południu).

Przedsięwzięcie to zdecydowanie usprawnia pracę urzędu, szczególnie w okresie składania zeznań podatkowych (od stycznia do końca kwietnia), kiedy to obciążenie w urzędach skarbowych w całej Polsce jest największe. Dzięki wprowadzonym rozwiązaniom skróceniu uległ czas obsługi klienta przy okienku – osoby mające problem z wypełnieniem druku kierowane są do stanowisk, gdzie PIT wypełniany jest komputerowo. Jednocześnie sposób obsługi stanowisk komputerowych oraz indywidualne podejście do każdego klienta zdecydowanie pozytywnie wpływa na poziom zadowolenia podatnika ze sposobu załatwienia sprawy, a tym samym na wizerunek urzędu.

### **Nie tylko w Olsztynie**

Niemalże czteroletnie doświadczenie pracowników Urzędu Skarbowego w Olsztynie zaangażowanych w akcję „Wtorki z e-PIT-em!” pozwala jednoznacznie stwierdzić, że – pomimo wszelkich udogodnień oferowanych podatnikom przez Ministerstwo Finansów – przedsięwzięcia tego typu na szczeblu regionalnym są potrzebne. Podatnicy ciągle jeszcze nie do końca wierzą w skuteczność systemu *e-Deklaracje*, ale realna pomoc kompetentnego urzędnika pozwala im przekonać się do tego rozwiązania osobiście, a co za tym idzie – korzystać z niego samodzielnie w kolejnych latach. Jest to niezwykle istotne w procesie przygotowywania społeczeństwa do wdrażania kolejnych rozwiązań wykorzystujących w coraz większym stopniu Internet w kontaktach z urzędem.

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Beata Drej-Wojciechowska, pełnomocnik ds. komunikacji w Urzędzie Skarbowym w Olsztynie, tel. 89 539 26 06.



## Wspólnie się szkolimy i wzajemnie poznajemy

Projekt „Atena” w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Opolu



**Halina Hoszowska**

Naczelnik  
Pierwszego Urzędu  
Skarbowego  
w Opolu

*W celu uzyskania wysokiego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych przez podatników, jak i wysokiej jakości świadczonych usług, niezbędne są wysokie kwalifikacje zawodowe pracowników urzędu i kształtowanie prawidłowego wizerunku urzędu w oczach społeczeństwa.*

*Z uwagi na nieustannie zmieniające się prawo podatkowe, zmiany, które zachodzą w społeczeństwie (postęp technologiczny, rozwój informatyki, globalizacja itp.), a także coraz trudniejsze wyzwania, jakim muszą sprostać urzędnicy, niezmiernie ważne jest, aby pracownicy nieustannie doskonalili swoje umiejętności i uaktualniali wiedzę. Realizacji tego zadania w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Opolu służy program „Atena”. Projekt łączy wzajemne doskonalenie się, wspólne dążenie do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, konstruktywną rywalizację i radość zdobywania wiedzy z nowoczesnym sposobem zarządzania, ukierunkowanym na rezultaty podejmowanych działań<sup>1</sup>.*

### Cele projektu

Program „Atena”, zmierzający do podniesienia kwalifikacji zawodowych pracowników, został wdrożony w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Opolu w sierpniu 2011 r. Dodatkowym bodźcem do działania były mało satysfakcjonujące wyniki ankiety badającej zadowolenie pracowników z systemu szkoleń, przeprowadzonej w urzędzie w lipcu 2011 r. Jedynie 35 proc. pracowników uczestniczących w ankiecie wskazało, że bierze udział w szkoleniach w stopniu wystarczającym, aby skutecznie realizować powierzone zadania.

Głównym celem programu „Atena” jest doskonalenie umiejętności i wiedzy pracowników urzędu w ramach posiadanych zasobów i środków, a w konsekwencji:

- osiągnięcie wysokiego poziomu kompetencji i wiedzy pracowników,
- poprawa jakości obsługi podatników,
- zwiększenie poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych przez podatników,
- zwiększenie poziomu zadowolenia pracowników z systemu szkoleń,
- stworzenie przyjaznej atmosfery pracy,



**Anna Jackowska-  
-Polewczak**

Kierownik Działu Kontroli  
w Pierwszym Urzędzie  
Skarbowym w Opolu

a w rezultacie

- poprawa wizerunku urzędu w oczach społeczeństwa.

Istota projektu oparta jest na idei, jaka przyświeca igrzyskom olimpijskim, tj. wzajemnej współpracy przy jednoczesnym współzawodnictwie w celu osiągnięcia jak najlepszych rezultatów. Przy czym ważne są również: konstruktywna rywalizacja, dążenie do doskonałości, radość zdobywania wiedzy, poznawanie nowych dziedzin, wzajemne doskonalenie się, osiąganie coraz lepszych wyników i – w rezultacie – takiego poziomu wiedzy i umiejętności, który pozwala na dzielenie się doświadczeniem z innymi, szkolenie innych.

Działania związane z realizacją projektu prowadzone są w pięciu podstawowych obszarach, symbolizujących koła olimpijskie:

- Szkolimy się wzajemnie i poznajemy;
- Szkolimy innych pracowników administracji podatkowej i celnej;
- Dzielimy się naszymi doświadczeniami z przedstawicielami administracji podatkowych innych państw;
- Poznajemy dobre praktyki stosowane przez przedstawicieli administracji podatkowych innych państw;
- Szkolimy przedsiębiorców.

Podejmowane działania mają również na celu poprawę wzajemnych relacji międzyludzkich, zarówno wewnątrz urzędu, jak i pomiędzy pracownikami, podatnikami i ich doradcami. Wspólnie prowadzone działania jednoczą i umożliwiają lepsze wzajemne poznanie się uczestników projektu. Stworzenie przyjaznej atmosfery pracy staje się możliwe poprzez wspólne dążenie do celu i identyfikowanie się nie tylko ze swoją komórką organizacyjną, lecz również z urzędem, polską administracją podatkową i – w konsekwencji – z całą europejską „wspólnotą podatkową”.

Konstruktywna, sprawiedliwa rywalizacja pozwala na osiąganie coraz lepszych wyników. Mobilizuje do nieustannego dążenia do doskonałości. Sprawia, że możliwe staje się to, co wcześniej wydawało się

nieosiągalne. Pracownicy nie tylko nabywają umiejętności i wiedzę, ale również wzrasta ich świadomość, poczucie wartości.

Współpraca z podatnikami, przy znacznej pomocy środowiska doradców podatkowych, pozwala na poznanie ich potrzeb i problemów. Szkolenia prowadzone dla podatników sprawiają, że problemy te mogą być w znacznym stopniu zniwelowane.

Wszystkie ww. elementy w połączeniu z wysoką jakością świadczonych przez urząd usług pozytywnie wpływają na wizerunek urzędu w oczach społeczeństwa i w rezultacie powodują zwiększenie poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych przez podatników, a tym samym zwiększenie wpływów budżetowych.

**Schemat 1.** Działania prowadzone w ramach projektu „Atena”



Prace podejmowane w każdym z pięciu obszarów symbolizujących koła olimpijskie są ściśle związane z działaniami prowadzonymi w pozostałych obszarach. Ponadto każde kolejne koło wyznacza cele bardziej zaawansowane i wymagające większego nakładu pracy i umiejętności.

#### **Obszar I – Szkolimy się wzajemnie i poznajemy**



Zasadnicze działania, których celem jest osiągnięcie wysokich kwalifikacji i wiedzy przez pracowników urzędu przy jednoczesnym wzajemnym poznawaniu się uczestników procesu, polegają w szczególności na:

- prowadzeniu szkoleń wewnątrz działów przez pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych urzędu,
- podejmowaniu działań zmierzających do opracowania tzw. podręczników określających zasady postępowania w konkretnych sytuacjach, których celem jest ułatwienie pracownikom prowadzenia spraw trudnych (np. podręcznik prowadzenia kontroli podatku dochodowego od osób prawnych itp.),
- prowadzeniu wspólnych szkoleń dla pracowników wielu działów urzędu skarbowego przez pracowników tych działów,

- wykonywaniu czynności związanych z monitorowaniem, opracowywaniem i przekazywaniem informacji o nowych rozstrzygnięciach zawartych w orzeczeniach sądowych oraz interpretacjach przepisów prawa podatkowego,
- uczestnictwie w szkoleniach w ramach e-learningu.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że szkolenia prowadzone są przy ogromnym zaangażowaniu pracowników urzędu, którzy szkolą nie tylko koleżanki i kolegów ze swoich działów, ale również pracowników innych komórek organizacyjnych urzędu. Istotne jest również to, że przygotowując się do prowadzenia szkoleń, pracownicy nabywają bądź aktualizują wiedzę, którą nie tylko przekazują innym, ale i mogą wykorzystywać w codziennej pracy.

Wspólna realizacja zadań o zasięgu horyzontalnym pozwala na lepsze, wzajemne poznawanie się pracowników z różnych komórek organizacyjnych urzędu. Wspólne działania ułatwiają pracownikom nie tylko poznanie zadań realizowanych przez koleżanki i kolegów z innych działów, ale również zrozumienie problemów związanych z ich realizacją. A to w rezultacie usprawnia współpracę i komunikację pomiędzy poszczególnymi komórkami urzędu.





Szkolenia dla pracowników, Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu, 2013 r.

Fot. Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu.

## Obszar II – Szkolimy pracowników administracji podatkowej i celnej



Obszar drugi obejmuje swoim zasięgiem polską administrację podatkową i celną. Celem działań podejmowanych w jego zakresie jest dzielenie się nabytą wiedzą i umiejętnościami z koleżankami i kolegami z całego kraju. Szerszy, terytorialny zasięg działań stwarza również możliwość lepszego poznania pracowników polskiej rodziny skarbowców. Aby szkolić i przekazywać wiedzę w sposób profesjonalny, wybrani pracownicy urzędu doskonalili umiejętności pedagogiczne i trenerskie w tzw. Akademii Trenera.



Akademia Trenera, Muszyna, 2011 r.

Fot. Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu.

Ponadto w ramach tego obszaru prowadzone są szkolenia dla:

- pracowników urzędów skarbowych województwa opolskiego,
- przedstawicieli administracji podatkowej i celnej całego kraju.

## Obszar III – Dzielimy się naszymi doświadczeniami z przedstawicielami administracji podatkowych innych państw



Wybrani pracownicy posiadający kwalifikacje i wiedzę na najwyższym poziomie dzielą się doświadczeniami z koleżankami i kolegami z całej Europy. Wspólnie realizują zadania wymagające znacznego zaangażowania i znajomości nie tylko zagadnień fachowych, ale i biegłego posługiwania się językiem angielskim.

Przykłady realizacji działań w tym obszarze to:

- współudział w realizacji stażu dla przedstawicieli administracji podatkowych krajów Unii Europejskiej w ramach programu „Fiscalis”,
- nawiązanie współpracy z koleżankami i kolegami z administracji podatkowych krajów członkowskich UE (współpraca taka daje możliwość wymiany doświadczeń i informacji oraz poszerzenie wiedzy na temat aktualnych rozwiązań stosowanych przez różne administracje podatkowe),
- czynny udział w konferencjach organizowanych przez organizacje międzynarodowe, zgłaszanie projektów i dobrych praktyk.



6. Europejska Konferencja Jakości w Administracji Publicznej, Warszawa, wrzesień 2011 r.

Fot. Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu.



Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu, „Fiscalis”, październik 2013 r.

Fot. Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu.



## Obszar IV – Poznajemy dobre praktyki stosowane przez przedstawicieli administracji podatkowych innych państw



Działania podejmowane w zakresie obszaru czwartego są ściśle związane z realizacją działań z obszaru trzeciego, a ich istota polega na uczestnictwie w szkoleniach, warsztatach, konferencjach o zasięgu międzynarodowym, organizowanych w ramach programu „Fiscalis” oraz przez Wewnętrzną Europejską Organizację Administracji Podatkowych IOTA i inne instytucje czy organizacje międzynarodowe. Uczestnicząc w konferencjach, warsztatach i spotkaniach o zasięgu międzynarodowym, przedstawiciele urzędu nie tylko dzielą się posiadaną wiedzą i doświadczeniem, ale również poznają dobre praktyki stosowane przez inne administracje podatkowe. Ważne jest również kształtowanie świadomości tego, iż nie jesteśmy sami, a podobne problemy występują w całej Europie.



Warsztaty IOTA, Budapeszt, październik 2013 r.  
Fot. Pierwszy Urząd Skarbowy w Opolu.

## Obszar V – Szkolimy przedsiębiorców



Realizacja działań w tym obszarze stała się możliwa dopiero po osiągnięciu takiego poziomu wiedzy i umiejętności przez pracowników urzędu, który pozwalał na dzielenie się doświadczeniem i wiedzą z podatnikami, przedsiębiorcami. Nadrzędnym celem działań podejmowanych w tym obszarze jest nie tylko poprawa szeroko pojętej świadomości podatkowej lokalnej społeczności, ale i wzajemnych stosunków przedstawicieli urzędu z podatnikami. Prowadzenie szkoleń i spotkań daje możliwość wzajemnego poznania się ich uczestników, pozwala na zrozumienie problemów występujących po obu stronach.

Realizacja działań w tym obszarze opiera się głównie na prowadzeniu:

- instruktażu dla przedsiębiorców;  
W trakcie kontroli podatkowych bądź wizyt w urzędzie przedsiębiorcy są informowani o przysługujących im prawach i obowiązkach; wyjaśniane są wszelkie niejasności i omawiane problematyczne kwestie;
- szkoleń podatników dopasowanych do ich potrzeb;  
Rozpoznanie potrzeb dokonywane jest w trakcie kontroli, czynności sprawdzających, wizyt podatników w urzędzie, a także przy aktywnym udziale opolskiego środowiska doradców podatkowych. Dzięki poznaniu faktycznych problemów z jakimi borykają się podatnicy, możliwe staje się prowadzenie szkoleń cieszących się szerokim zainteresowaniem podatników.

Ważnym aspektem tego obszaru jest współpraca przedstawicieli urzędu z:

- władzami samorządowymi w zakresie prowadzenia szkoleń przedsiębiorców;  
Dla przykładu, w 2012 r. nawiązano współpracę z Urzędem Miasta Opola, której celem jest wspólne prowadzenie kampanii informacyjnej „Podatki płacę w Opolu”, skierowanej do osób, które pracują i studiują w naszym mieście, ale rozliczają się z podatku w innych miejscowościach. Innym przykładem współpracy z władzami samorządowymi było wspólne z Urzędem Marszałkowskim Województwa Opolskiego opracowanie broszury dotyczącej prowadzenia działalności rolniczej, agroturystycznej;
- doradcami podatkowymi;  
W trakcie spotkań omawiane są istotne problemy nurtujące zarówno podatników, jak i doradców podatkowych. Dokonywane są ustalenia dotyczące wzajemnej współpracy, zmierzające do zwiększenia efektywności postępowania obu stron.

Realizacja przedstawionych zadań wpływa na utrzymywanie wysokiego poziomu dobrowolnego wypełniania obowiązków podatkowych przez podatników.

---

### Przypis

O systemie zarządzania w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Opolu informowaliśmy w numerze [1 z 2012 r., s. 12-15](#).

Szczegółowych informacji nt. projektu udziela Anna Jackowska-Polewczak, kierownik Działu Kontroli Podatkowej w Pierwszym Urzędzie Skarbowym w Opolu, tel. 77 407 45 63.

## „Government at a Glance 2013”

Najnowszy raport o stanie administracji publicznych państw OECD



### Łukasz Świetlikowski

Główny specjalista  
w Departamencie Służby  
Cywilnej KPRM

Przedstawiciel Szefa Służby  
Cywilnej w OECD

W 2013 r. podczas 48. sesji Komitetu ds. Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee – PGC OECD) Sekretarz Generalny OECD oficjalnie zaprezentował raport pt. „Government at a Glance 2013”. (Rząd w skrócie 2013, dalej GaaG). Jest to trzecia edycja najbardziej rozpoznawalnej publikacji Komitetu, której celem jest analiza porównawcza sektorów publicznych państw OECD. Dwustronicowy raport, zawierający pięćdziesiąt wskaźników, jest ważnym narzędziem wspierającym prowadzenie polityki opartej na dowodach („evidence-based policy making”).



### Jak powstaje raport?

Raport powstaje głównie na bazie informacji zawartych w ankietach tematycznych, opracowywanych przez OECD i wypełnianych przez państwa członkowskie. Najnowsza jego wersja opiera się na trzynastu takich ankietach, które dotyczyły m.in. wynagrodzeń w administracji rządowej, udziału kobiet w rządzeniu, polityki antykorupcyjnej, finansów. Pomocniczo wykorzystuje się dane organizacji międzynarodowych (np. Unii Europejskiej czy Międzynarodowej Organizacji Pracy) oraz instytutów badawczych (np. Instytut Gallupa). Na bazie ww. danych OECD przygotowuje projekt raportu, którego kolejne wersje są weryfikowane przez państwa członkowskie. Weryfikacja polega głównie na sprawdzeniu, czy dane przekazane w ankiecie zostały w sposób poprawny i kompletny przedstawione w dokumencie.

Krajowymi punktami kontaktowymi dla OECD są delegaci do Komitetu ds. Zarządzania Publicznego – w przypadku Polski przedstawiciele Szefa Służby Cywilnej. Z tego powodu Departament Służby Cywilnej KPRM realizował dwa zadania: dostarczał dane dotyczące polskiej służby cywilnej (w zakresie wynagrodzeń i udziału kobiet w administracji rządowej) oraz współpracował z innymi urzędami przy sprawdzaniu kolejnych wersji raportu. Głównymi

partnerami DSC KPRM były: Ministerstwo Finansów (Departament Reformy Finansów Publicznych), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych (Departament Nadzoru w zakresie polityki antykorupcyjnej) oraz Urząd Zamówień Publicznych (Departament Unii Europejskiej i Współpracy Międzynarodowej).

Prace nad raportem trwały od 2012 r. i były najintensywniejsze w pierwszej połowie 2013 r. Ważną rolę pełnił Komitet Sterujący GaaG, złożony z wybranych delegatów PGC OECD reprezentujących czternaście państw członkowskich. Decydował on m.in. o strukturze raportu i wyborze wskaźników. W rezultacie końcowa publikacja zawiera pięćdziesiąt wskaźników pogrupowanych w dziewięć rozdziałów dotyczących:

- 1) zaufania do rządu i administracji publicznej oraz skuteczności polityk publicznych,
- 2) zarządzania strategicznego,
- 3) finansów publicznych,
- 4) procedur budżetowych,
- 5) zarządzania i wynagradzania w sektorze publicznym,
- 6) reprezentacji kobiet w administracji i ich udziału w rządzeniu,
- 7) zamówień publicznych,
- 8) realizacji idei otwartego rządu,
- 9) dostępności i jakości usług publicznych.

Oprócz ww. rozdziałów zamieszczono także przedmowę, wstęp, streszczenie wykonawcze (dostępne również w języku polskim), przewodnik dla czytelnika, słowniczek pojęć oraz sześć załączników dotyczących głównie kwestii metodologicznych. Uzupełnieniem publikacji są krótkie broszury informacyjne dotyczące państw członkowskich OECD, zawierające wybrane wskaźniki zaprezentowane w raporcie (tzw. *Country Fact Sheets*).

### Wybrane wskaźniki. Zaufanie do rządu

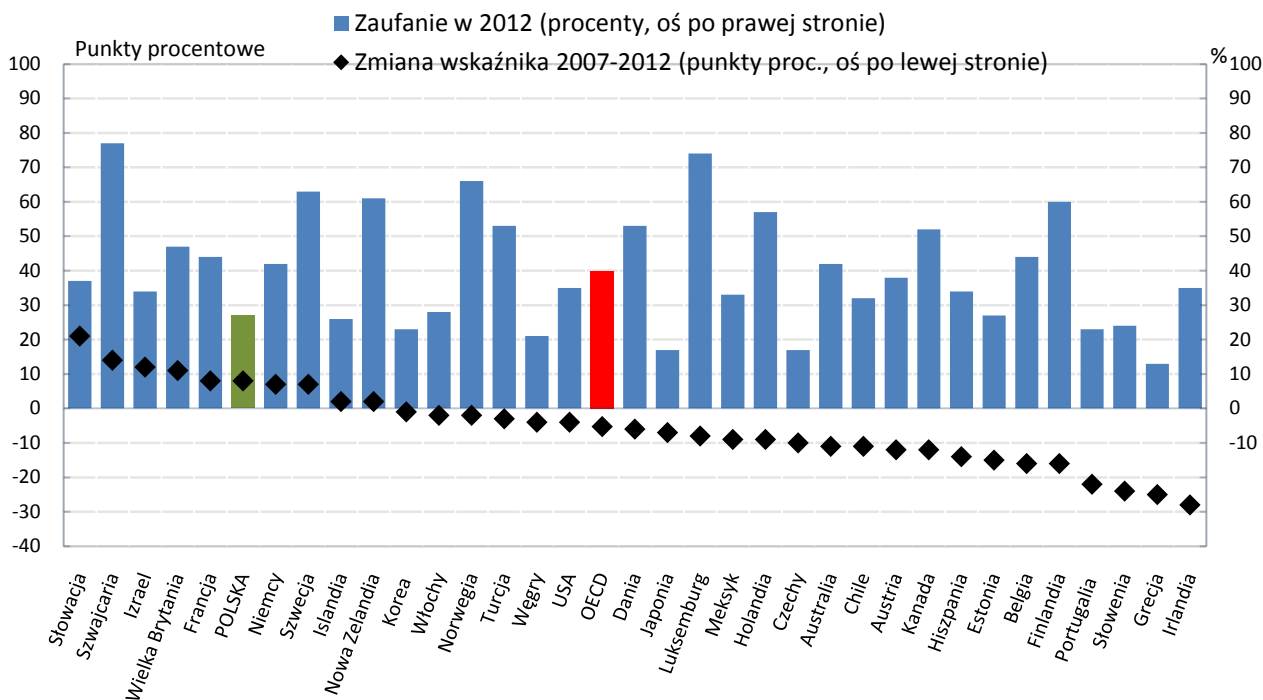
Zaufanie do rządu, według definicji przyjętej przez OECD, to wiara obywateli i przedsiębiorców w to, że jego działania są słuszne i sprawiedliwe. Autorzy omawianego raportu stosunkowo dużo miejsca poświęcają tej kwestii, uznając, że ma ona fundamentalne znaczenie dla stabilności systemów politycznych.

Zgodnie z wykorzystanymi w tej publikacji danymi Instytutu Gallupa, w Polsce zaufanie do rządu między 2007 a 2012 r. wzrosło o osiem punktów procentowych, z 19 proc. do 27 proc., podczas gdy w państwach OECD zaufanie to spadło średnio o 5 punktów. Nadal jednak średnia OECD jest o 13

punktów procentowych wyższa niż wynik Polski (40 proc. do 27 proc. odpowiednio). Z zaprezentowanego poniżej wykresu wynika również, że w 2012 r. największym zaufaniem cieszyły się rządy Szwajcarii (77), Luksemburga (74) oraz Norwegii (66),

natomiast najmniejszym Grecja, Czechy i Japonia. Największy spadek zaufania odnotowano natomiast w Irlandii (-28), Grecji (-25), Słowenii (-24) oraz Portugalii (-22).

**Wykres 1.** Zaufanie do rządu w 2012 r. i jego zmiana w porównaniu do 2007 r.

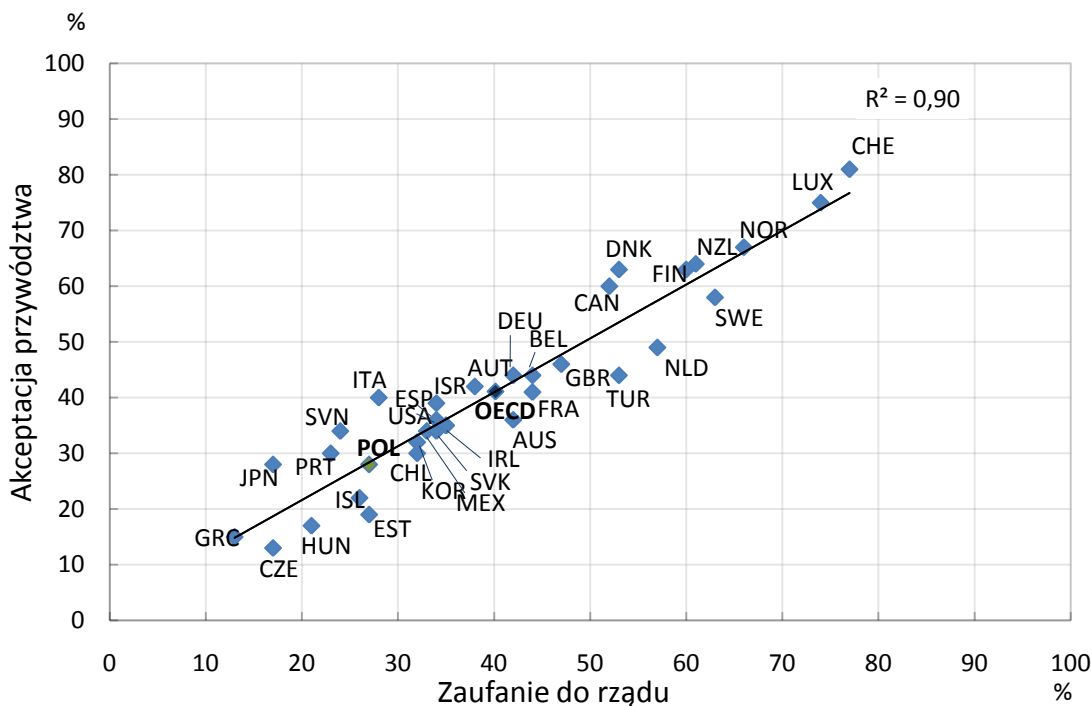


Źródło: GaaG 2013, s. 41.

Jednocześnie dane wskazują, że czynnikami, które w największym stopniu decydują o zaufaniu publicz-

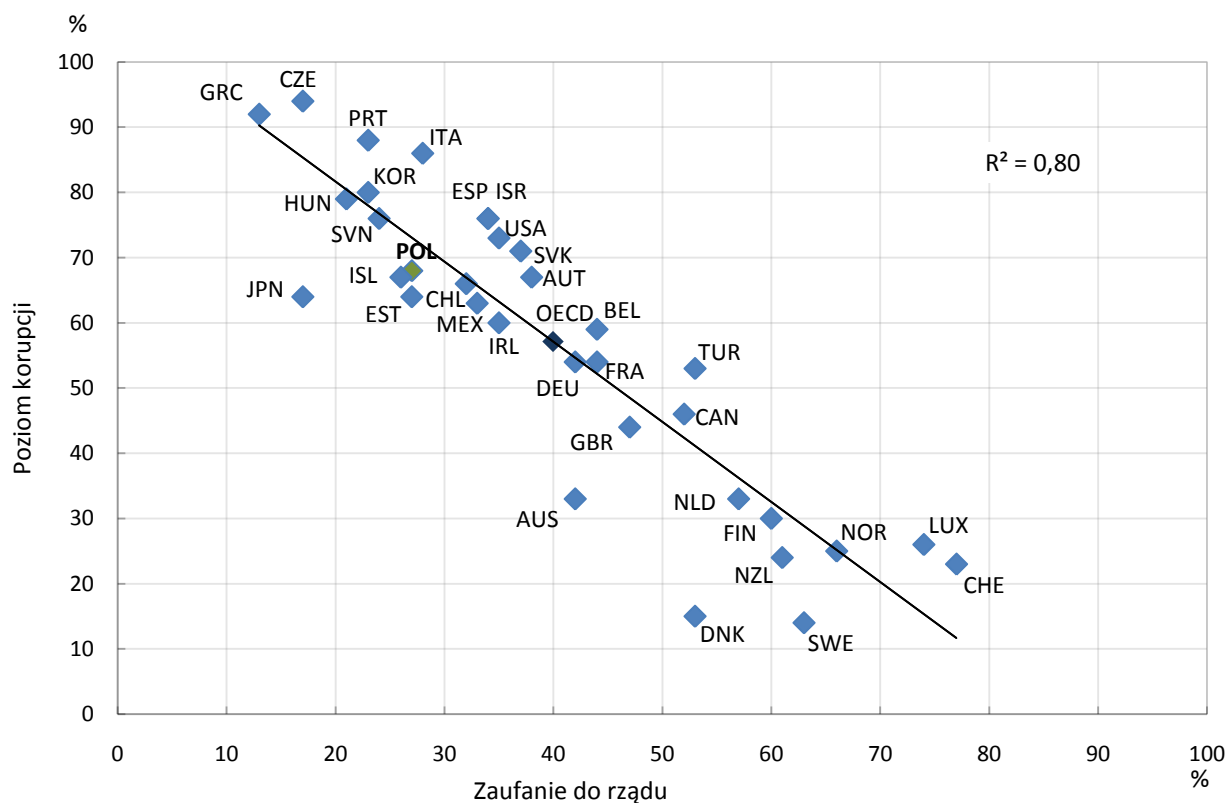
nym, są przede wszystkim jakość przywództwa i poziom korupcji.

**Wykres 2.** Akceptacja przywództwa a zaufanie do rządu w 2012 r. (korelacja)



Źródło: GaaG 2013, s. 31.

**Wykres 3. Poziom korupcji a zaufanie do rządu w 2012 r. (korelacja)**



Źródło: GaaG 2013, s. 35.

Z powyższego wykresu wynika, iż w państwach o najwyższym poziomie korupcji zaufanie do rządu jest najmniejsze. Narzędzia polityki antykorupcyjnej zostały z kolei przedstawione w rozdziale ósmym, dotyczącym realizacji idei otwartego rządu. Zwrócono w nim szczególną uwagę na sposoby weryfikacji oświadczeń majątkowych, które zaprezentowano w poniższej tabeli. Wynika z niej, że spośród trzydziestu państw, które wzięły udział w badaniu, dziewiętnaście z nich sprawdziło ten dokument pod względem kompletności (wypełnienia wszystkich pól). Natomiast mniej niż połowa dokonuje weryfikacji zgodności informacji zawartych

w oświadczeniu ze stanem faktycznym. Jednocześnie OECD zaleca, aby tworząc rozwiązania dotyczące konfliktu interesu, kierować się zasadą proporcjonalności. Przykładowo, objęcie obowiązkiem składania oświadczeń majątkowych urzędników, którzy nie mają faktycznego wpływu na proces decyzyjny, mija się z celem. Po pierwsze generuje to koszty (wynagrodzenia osób sprawdzających oświadczenia), po drugie świadczy o braku zaufania państwa do własnych pracowników, a po trzecie może zniechęcić zdolnych kandydatów do pracy w administracji publicznej<sup>1</sup>.

**Tabela 1. Działania dotyczące sposobu weryfikacji oświadczeń majątkowych osób pełniących funkcje publiczne**

	Sprawdzenie faktu złożenia oświadczenia majątkowego	Sprawdzenie kompletności oświadczenia majątkowego	Wew. audyt złożonych oświadczeń majątkowych pod kątem ich prawdziwości
Australia	●	○	○
Austria	●	●	●
Belgia	●	●	○
Kanada	●	●	○
Chile	●	●	○
Dania	●	●	○
Estonia	●	⊙	⊙
Finlandia	●	●	○
Francja	●	⊙	⊙
Niemcy	●	●	⊙
Węgry	●	○	○



Islandia	●	○	○
Irlandia	○	○	○
Włochy	○	○	○
Japonia	○	●	●
Korea	●	●	●
Meksyk	●	●	⊙
Holandia	●	●	○
Nowa Zelandia	●	●	⊙
Norwegia	●	⊙	○
POLSKA	●	●	⊙
Portugalia	●	●	●
Słowacja	●	●	○
Słowenia	●	⊙	⊙
Hiszpania	●	●	●
Szwecja	●	●	⊙
Szwajcaria	○	○	○
Turcja	○	○	○
Wielka Brytania	●	●	●
USA	●	●	○
Egipt	●	●	○
Ukraina	⊙	⊙	○
Podsumowanie			
● Procedura jest stosowana wobec wszystkich osób składających oświadczenie	25	19	6
⊙ Procedura jest stosowana wobec niektórych osób składających oświadczenie	0	4	8
○ Procedura nie jest stosowana	5	7	16

Źródło: GaaG 2013, s. 143.

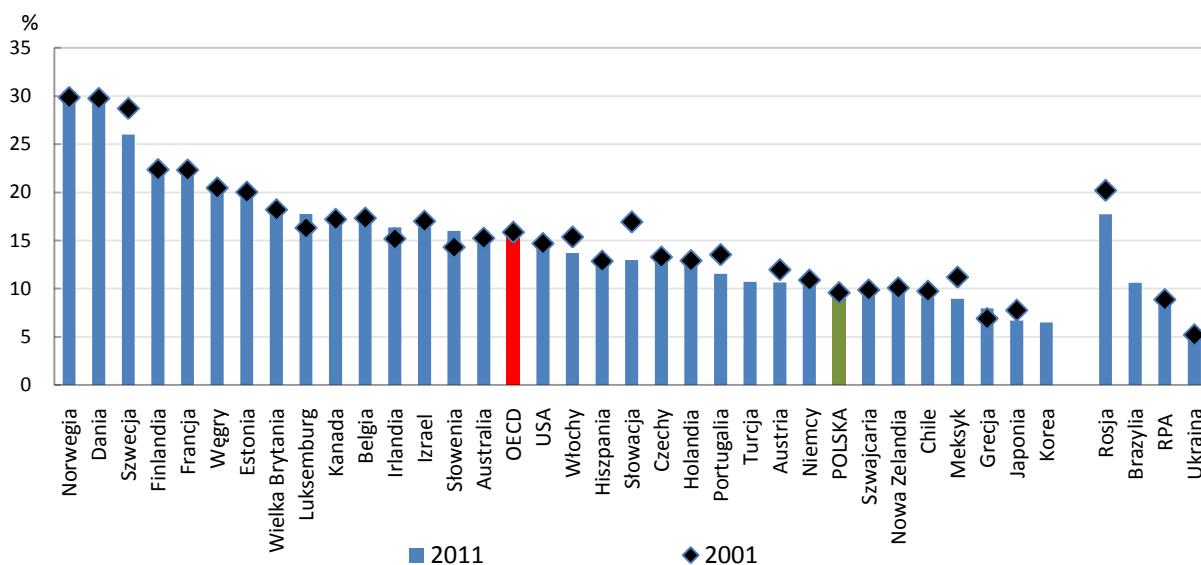
### Zatrudnienie w administracji publicznej. E-administracja

Duże zainteresowanie czytelników raportu budzą dane dotyczące poziomu zatrudnienia w administracjach państw OECD. Autorzy raportu posługują się pojęciem administracji państwowej – szeroko i specyficznie rozumianej – obejmującej wszystkie szczeble (centralny, regionalny i lokalny) oraz sektor zabezpieczenia społecznego. Uzyskana w ten sposób liczba pracowników jest przedstawiana jako procent siły roboczej, tzn. dzielona przez liczbę wszystkich osób w gospodarce narodowej: zatrudnionych i bezrobotnych. Tak rozumiane zatrudnienie w polskiej administracji wynosiło w 2011 r. 9,7 proc. siły roboczej. Średnia OECD wyniosła natomiast 15,1 proc. (patrz: wykres nr 4).

Naturalnie, istotna jest też korelacja tych danych z innymi wskaźnikami dotyczącymi np. wydajności

działań publicznych (relacji kosztów do korzyści), ich skuteczności czy satysfakcji obywateli z oferowanych usług publicznych. Raport „Rząd w skrócie” zawiera takie dane – przykładem może być poziom zadowolenia pacjentów z dostępności wysokiej jakości opieki medycznej czy usług edukacyjnych. W Polsce tylko 42 proc. obywateli jest zadowolonych z opieki medycznej, przy średniej OECD wynoszącej 71 proc. Polski wynik jest zatem trzecim najgorszym spośród państw OECD. Z kolei sytuacja w sektorze edukacji wydaje się lepsza – w tym przypadku 60 proc. obywateli jest zadowolonych z działania systemu edukacji, przy średniej OECD wynoszącej 66 proc. OECD zestawia również dane nt. wyników uczniów w teście PISA (Programme for International Student Assessment) i nakładów państwa na ich kształcenie, co pozwala wysnuć pewne wnioski dotyczące wydajności tego sektora.

**Wykres 4.** Zatrudnienie w administracjach państw OECD i państw partnerskich jako procent siły roboczej (lata 2001 i 2011)



Źródło: GaaG 2013, s. 103.

**Tabela 2.** Wyniki testu PISA w czytaniu w zestawieniu z wydatkami na jednego ucznia w wieku 6–15 lat (kwoty w USD z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej, dane za 2009 r.)

	Wynik w czytaniu	Koszt nauki
POLSKA	500	52 000 USD
Średnia OECD	495	83 500 USD

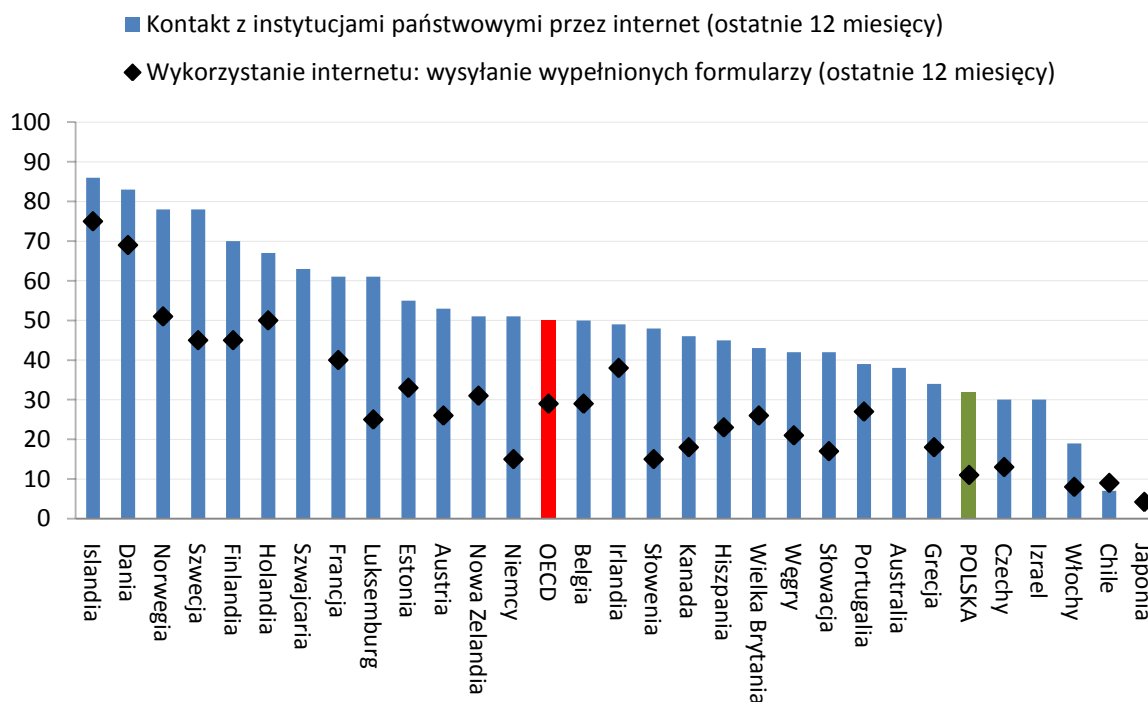
Źródło: GaaG 2013, s. 55. W teście PISA wynik wyższy jest lepszy, niższy – gorszy.

Dopiero wykorzystanie takich danych pozwala na rzetelną diagnozę stanu zatrudnienia. Państwo sprawne, tzn. działające w sposób wydajny i skuteczny, jest bowiem o wiele bardziej odporne na zarzuty polityków i obywateli dotyczące przerostu zatrudnienia i kosztów z tym związanych. W innych przypadkach jednym ze sposobów obniżenia liczby urzędników w sposób planowy jest wprowadzenie elektronicznej administracji. Informatyzacja kolejnych usług publicznych sprawia, że korzystanie z nich może być, po stronie administracji, faktycznie bezobsługowe. Pozwala to na stopniową redukcję zatrudnienia. W Polsce potencjał elektronicznej administracji jest wciąż niewykorzystany, mimo pozytywnych działań w tym kierunku, np. w obszarze informatyzacji rejestrów publicznych (elektroniczny

dostęp do ksiąg wieczystych, Krajowego Rejestru Sądowego, rejestru podmiotów prowadzących działalność gospodarczą). Poniższy wykres z raportu OECD pokazuje, że tylko co trzeci polski obywatel kontaktuje się z administracją za pośrednictwem internetu, przy średniej dla OECD wynoszącej 50 proc. (patrz: wykres nr 5).

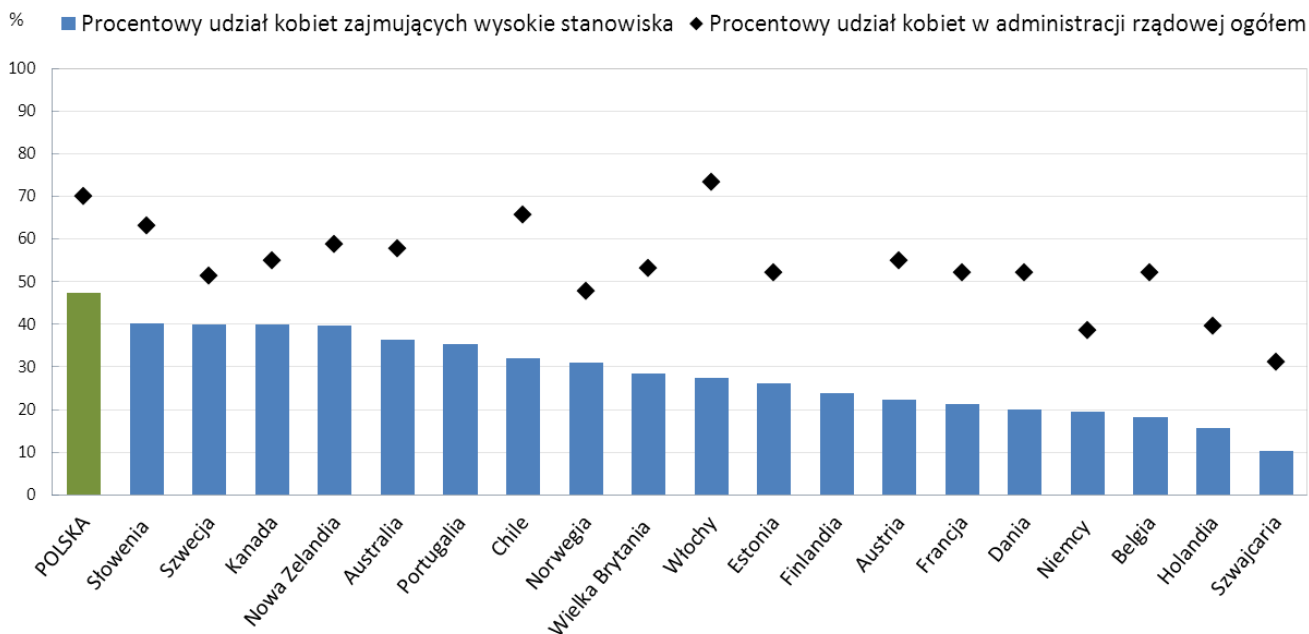
Polska jest natomiast liderem, jeśli chodzi o liczbę kobiet zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej. W 2010 r. nasz kraj zajął pod tym względem pierwsze miejsce – prawie 50 proc. takich stanowisk było objętych przez kobiety, podczas gdy średnia dla dwudziestu państw OECD, które wzięły udział w badaniu, wyniosła 29 proc.

**Wykres 5.** Wykorzystanie internetu w relacjach z administracją w podziale na rodzaje działań



Źródło: GaaG 2013, s. 157.

**Wykres 6.** Kobiety na wysokich stanowiskach w porównaniu do ich reprezentacji w administracji rządowej (2010)



Źródło: GaaG 2013, s. 125.

**Podsumowanie**

Wydaje się, że na tle innych państw polska administracja uzyskała dobre wyniki, biorąc pod uwagę zarówno lokaty w zestawieniach, jak i odnotowane tendencje wzrostowe. Oczywiście nie należy też zapominać o obszarach, w których

potencjał rozwojowy jest wciąż bardzo duży. Naturalnie, rzetelna interpretacja danych prezentowanych w raporcie wymaga uwzględnienia szeregu czynników, takich jak specyfika państw członkowskich, ich uwagi do wykresów i tabel, kwestie metodologiczne (w tym samo definiowanie pojęć). Mimo to lektura tego raportu może być pierwszym

krokiem do pogłębionej analizy wybranych obszarów działania polskiej administracji.

---

#### Przypis

<sup>1</sup> *Government at a Glance 2013*, s. 142.

---

- broszury informacyjne poświęcone poszczególnym państwom członkowskim OECD,
- streszczenie raportu w języku polskim,
- wystąpienie Angela Gurrii, Sekretarza Generalnego OECD, prezentującego raport;
- [www.oecd.org/gov/](http://www.oecd.org/gov/) – podstrona Dyrektoriatu OECD ds. Zarządzania Publicznego i Rozwoju Terytorialnego, który obsługuje Komitet OECD ds. Zarządzania Publicznego.

□

#### Przydatne strony internetowe:

- <http://www.oecd.org/governance/govata glance.htm> – podstrona OECD poświęcona raportowi *Government at a Glance*, zawierająca m.in.:
  - wskaźniki, tabele do pobrania w formacie PDF lub Excel,

**Omówienia poprzednich wersji raportu w „Przeglądzie Służby Cywilnej”**

- [Government at a Glance 2011](#) (autor: Izabela Najda-Jędrzejewska)
- [Government at a Glance 2009](#) (autor: Paweł Pietrasieński).





## TAIEX – podstawowe informacje dla polskich ekspertów



### Wojciech Gołębiowski

Koordynator współpracy bliźniaczej i instrumentu TAIEX

Departament Współpracy Rozwojowej  
Ministerstwa Spraw Zagranicznych

### Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX)

Krótkookresowy instrument pomocowy Komisji Europejskiej (KE) TAIEX (Technical Assistance and Information Exchange) od 1996 r. wspiera reformy administracji państw beneficjentów, wykorzystując programy: Phare, Transition Facility, MEDA, TACIS, ENPI, a obecnie IPA i ENI, przekazując poprzez ekspertów rekrutowanych głównie z administracji publicznej państw Unii Europejskiej (UE) wiedzę na temat najlepszych praktyk i prawno-organizacyjnych rozwiązań występujących w państwach członkowskich UE<sup>1</sup>.

Polska aktywnie uczestniczy w realizacji projektów TAIEX. W 2013 r. polscy eksperci zrealizowali ponad 200 działań projektowych (na około 1900 proponowanych przez TAIEX), co stawia Polskę w pierwszej dziesiątce państw UE<sup>2</sup>. Z roku na rok obserwuje się większe zainteresowanie tym instrumentem.

Instrument TAIEX obejmuje pięć obszarów tematycznych:

- sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne,
- rynek wewnętrzny,
- rolnictwo i bezpieczeństwo żywności,
- środowisko, transport i telekomunikacja,
- pomoc dla społeczności tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego.

### Kto odpowiada za funkcjonowanie instrumentu TAIEX?

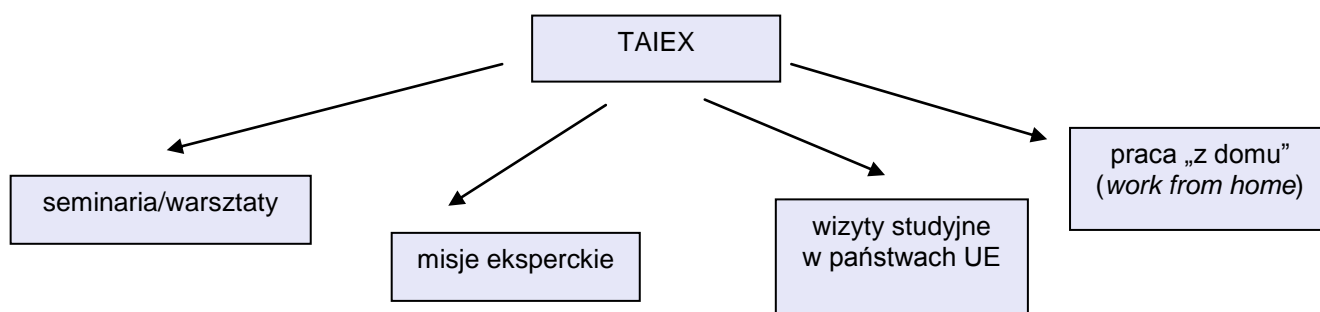
Za prawidłowe funkcjonowanie instrumentu TAIEX odpowiada Dyrekcja Generalna ds. Rozszerzenia Komisji Europejskiej (Directorate-General Enlargement). Nadzoruje ona prawidłową realizację projektów, począwszy od akceptacji wniosków projektowych, poprzez wybór ekspertów, a skończywszy na akceptacji raportów z realizacji projektów. Komisja Europejska kontraktuje firmę zewnętrzną odpowiedzialną za logistyczne przeprowadzenie działań (zakup biletów lotniczych, rezerwacja hotelu, wynajem sali, tłumaczenia itp.). Obecnie jest to belgijska firma IBF – International Consulting.

### Rodzaje działań TAIEX

Wyróżnia się cztery typy działań:

- seminaria/warsztaty,
- misje eksperckie,
- wizyty studyjne w państwach UE,
- praca „z domu” (*work from home*).

Schemat 1. Rodzaje działań w ramach programu TAIEX



**Seminaria/warsztaty.** Seminaria/warsztaty mogą być organizowane w kraju beneficjenta, a w uzasadnionych przypadkach także w państwie członkowskim UE – w praktyce głównie w Brukseli. Ich odbiorcami może być jeden lub wielu beneficjentów. Do przeprowadzenia warsztatu KE zwykle rekrutuje

kilku ekspertów, którzy pracują z kilkunasto- bądź kilkudziesięcioosobową grupą słuchaczy. W ramach seminarium/warsztatu KE zapewnia usługę tłumaczenia symultanicznego oraz niezbędne zaplecze konferencyjne.

**Misje eksperckie.** Misje eksperckie z reguły odbywające się w kraju beneficjenta. Zazwyczaj dotyczą konsultacji w zakresie opracowywanych aktów prawnych lub wskazówek odnoszących się do wdrożenia i egzekucji prawa. Adresowane są do mniejszej niż w przypadku warsztatów grupy odbiorców (np. spotkanie w wybranym departamencie danej instytucji) i realizowane przez jednego bądź dwóch ekspertów. W ramach misji eksperckiej KE, w uzasadnionych przypadkach, może zapewnić usługę tłumaczenia konsekwentnego.

**Wizyty studyjne.** W ramach wizyty studyjnej przedstawiciele instytucji publicznej beneficjenta mają możliwość praktycznego poznania zasad funkcjonowania administracji publicznej w wybranym państwie członkowskim UE. W wizycie studyjnej mogą wziąć udział maksymalnie trzy osoby po stronie beneficjenta, choć po uzyskaniu zgody KE możliwe jest zwiększenie liczby uczestników. Standardowo wizyta studyjna trwa maksymalnie pięć dni. W uzasadnionych przypadkach KE może zapewnić usługę tłumaczenia konsekwentnego.

**Praca „z domu”.** W tym przypadku KE rekrutuje eksperta do działań niewymagających bezpośredniego kontaktu z beneficjentem. Generalnie ten typ współpracy wykorzystywany jest przy przygotowaniu opracowań, raportów czy wskazówek skierowanych do jednego bądź większej liczby beneficjentów. Jest to dość rzadko spotykana forma działań.

#### **Kto może być polskim ekspertem TAIEX?**

Ekspertami TAIEX mogą być pracownicy administracji publicznej, w dalszej kolejności eksperci z instytucji posiadających status Mandated Body<sup>3</sup>. W uzasadnionych przypadkach ekspertami TAIEX mogą być też pracownicy akademicy i emerytowani pracownicy administracji publicznej (do dwóch lat na emeryturze). Wyjątkowo TAIEX może także rekrutować ekspertów z sektora prywatnego.

#### **Jak zostać ekspertem TAIEX?**

Ekspertem TAIEX można zostać na trzy sposoby:

- zakładając własne konto w bazie danych ekspertów – TAIEX Expert Database znajdującej się na stronie TAIEX pod adresem [http://ec.europa.eu/enlargement/taieX/experts/edb/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/taieX/experts/edb/index_en.htm),
- za pośrednictwem Krajowego Punktu Kontaktowego w MSZ, na podstawie rekomendacji kierownictwa własnej instytucji,
- z rekomendacji beneficjenta.

W praktyce TAIEX wielokrotnie korzysta ze sprawdzonych ekspertów, których poziom wiedzy merytorycznej i umiejętności jej przekazywania zostały wysoko ocenione przez beneficjentów.

#### **Realizacja działań TAIEX warsztaty/seminaria i misje eksperckie**

**Zobowiązania ekspertów.** Ekspert jest zobowiązany przesłać do Komisji Europejskiej elektroniczną wersję swojego wystąpienia nie później niż

na pięć dni roboczych przed planowanym działaniem. Zarówno w przypadku seminarium, jak i misji eksperckiej, ekspert zobowiązany jest brać czynny udział we wszystkich zaplanowanych etapach działania. Po zakończonym działaniu ekspert wypełnienia kwestionariusz oceny działania oraz sporządza raport z przebiegu działania. W przypadku, kiedy podróż do kraju beneficjenta obwarowana jest koniecznością posiadania wizy, zakup jej znajduje się w gestii eksperta lub delegującej go instytucji. Komisja Europejska na prośbę eksperta może zwrócić koszty związane z zakupem wizy.

#### **Zobowiązania Komisji Europejskiej:**

##### Bilety Lotnicze

Komisja Europejska za pośrednictwem firmy IBF – International Consulting dostarcza ekspertowi powrotny elektroniczny bilet lotniczy w klasie ekonomicznej. Co do zasady rezerwowane jest najtańsze połączenie, choć istnieje możliwość zgłoszenia preferowanych przez eksperta terminów i tras lotów. Komisja Europejska opłaca również nocleg (ze śniadaniem) eksperta w hotelu. (Standardowo hotel jest 4-gwiazdkowy).

##### Diety

Ekspert otrzymuje dietę pobytową (*per diem*). Wysokość diety różni się w zależności od państwa beneficjenta. Komisja Europejska stosuje diety przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Diety wpłacane są ekspertowi na konto w terminie do dziesięciu dni od rozpoczęcia działania. Jeśli działanie trwa dłużej niż dwa tygodnie, połowę diet pobytowych ekspert otrzymuje w ciągu pięciu dni od rozpoczęcia działania, drugą połowę w terminie do dziesięciu dni po zakończeniu działania. Ostateczna wysokość diety pobytowej, którą ekspert otrzyma, zostanie pomniejszona o wartość jaką KE zapłaciła za nocleg eksperta. Z zasady, po potrąceniu kosztów zakwaterowania ekspert nie powinien otrzymać mniej niż 80 euro na dobę.

W przypadku działań wykonywanych w jeden dzień roboczy, niewymagających wykupienia noclegu, ekspert otrzymuje pół diety pobytowej. W wyjątkowych przypadkach, po wcześniejszym uzgodnieniu z KE, diety mogą być wypłacone ekspertowi przed rozpoczęciem działania.

##### Dodatek finansowy (Fixed Additional Allowance – FAA)

Dodatek finansowy wypłacany jest ekspertom z administracji publicznej oraz instytucji Mandated Body w wysokości 250 euro za dzień pracy z beneficjentem oraz za czas spędzony w podróży do beneficjenta, o ile podróż odbywa się w czasie pracy instytucji eksperta (np. w godz. 8.15–16.15 od poniedziałku do piątku). Eksperci z instytucji Mandated Body w wyjątkowych przypadkach mogą otrzymać wyższy dodatek finansowy (350 lub 450 euro). Komisja Europejska wypłaca FAA ekspertom w takich samych terminach jak w przypadku diet

pobytowych. Wyplacenie FAA nie jest natomiast możliwe przed wykonaniem danego działania.

#### Transport lokalny

Koszty wynikające z korzystania przez ekspertów z taksówek na trasie lotnisko – instytucja beneficjenta/hotel – lotnisko mogą być pokrywane przez KE w następujących przypadkach:

- gdy na ww. trasie nie funkcjonuje transport publiczny,
- odlotów przed 9.00 i przylotów przed 7.00 lub po 22.00,
- przemieszczania się pomiędzy lotniskiem w Larnace a Nikozją.

Dodatkowo Komisja Europejska odpowiada za techniczną stronę przygotowania działań, tj. zapewnia sprzęt do prezentacji, nagłośnienie, wynajęcie tłumaczy, finansuje drobny poczęstunek itp.

#### **Zasady udziału polskich ekspertów w warsztatach/seminariach i w misjach eksperckich.**

Eksperci biorą udział w realizacji projektów TAIEX nie tylko dlatego, że posiadają dużą wiedzę w danej dziedzinie, ale także dlatego, że reprezentują instytucje publiczne. Powinni zatem stosować się do 3 następujących zasad:

- Realizacja działań projektowych powinna odbywać się wyłącznie za wiedzą i zgodą przełożonych. Sytuacje, w których ekspert realizuje działania projektowe bez wiedzy przełożonych, należy uznać za niedopuszczalne.
- Eksperci są oddelegowani do realizacji działań na zasadach delegacji służbowej. Koszty delegacji służbowej, tj. przede wszystkim koszty transportu, zakwaterowania i wyżywienia eksperta, pokrywa Komisja Europejska.
- O realizowanych przez siebie działaniach eksperci powinni informować Krajowy Punkt Kontaktowy w MSZ.

#### **Wizyty studyjne**

#### **Przygotowanie polskiej instytucji do przyjęcia grupy studyjnej**

##### Zobowiązania polskiej instytucji

Po wyrażeniu zgody na przyjęcie delegacji beneficjenta polska instytucja wraz z odpowiedzialnym za koordynację danego działania pracownikiem Komisji Europejskiej i beneficjentem ustalają szczegółowy harmonogram wizyty. Polska instytucja jest zobowiązana zrealizować program wizyty zgodnie z harmonogramem. Instytucja przyjmująca grupę studyjną ponosi z tego powodu jedynie drobne koszty finansowe, takie jak np. koszt transferu delegacji beneficjenta z/na lotnisko i inne koszty wynikające z kurtuazji międzynarodowej. Należy zaznaczyć, że polscy eksperci szkolący beneficjentów nie otrzymują z Komisji Europejskiej diet (*per diems*) ani dodatku finansowego (FAA). Po zakończeniu wizyty

polka instytucja przedstawia Komisji Europejskiej raport z jej przebiegu.

##### Zobowiązania Komisji Europejskiej

Komisja Europejska pokrywa następujące wydatki delegacji beneficjenta, udającej się na wizytę studyjną:

- koszty biletów lotniczych,
- koszty zakwaterowania i wyżywienia.

Dodatkowo na podstawie dostarczonych faktur zwraca koszty ew. wynajęcia sali przystosowanej do przeprowadzenia konferencji poza instytucją gospodarza wizyty, koszty poczęstunku i inne drobne koszty związane z organizacją wizyty. W uzasadnionych przypadkach KE może sama wynająć salę konferencyjną i zamówić usługę cateringową.

Komisja Europejska zwraca pozostałe koszty poniesione przez polską instytucję, związane z organizacją wizyty studyjnej, w wysokości do 250 euro za każdy dzień wizyty. O zamiarze ubiegania się o zwrot ww. kosztów polska instytucja powinna powiadomić KE przed wizytą, w celu uzyskania potwierdzenia kwalifikowalności planowanych wydatków w odniesieniu do procedur TAIEX.

W uzasadnionych wypadkach Komisja Europejska zapewnia tłumaczenie konsekwentne.

#### **Praca „z domu”**

Eksperci otrzymują maksymalnie 250 euro za dzień pracy. Komisja Europejska wypłaca ekspertowi należne wynagrodzenie na podstawie karty ewidencji czasu pracy.

#### **Jak rozpocząć współpracę z beneficjentem w ramach instrumentu TAIEX?**

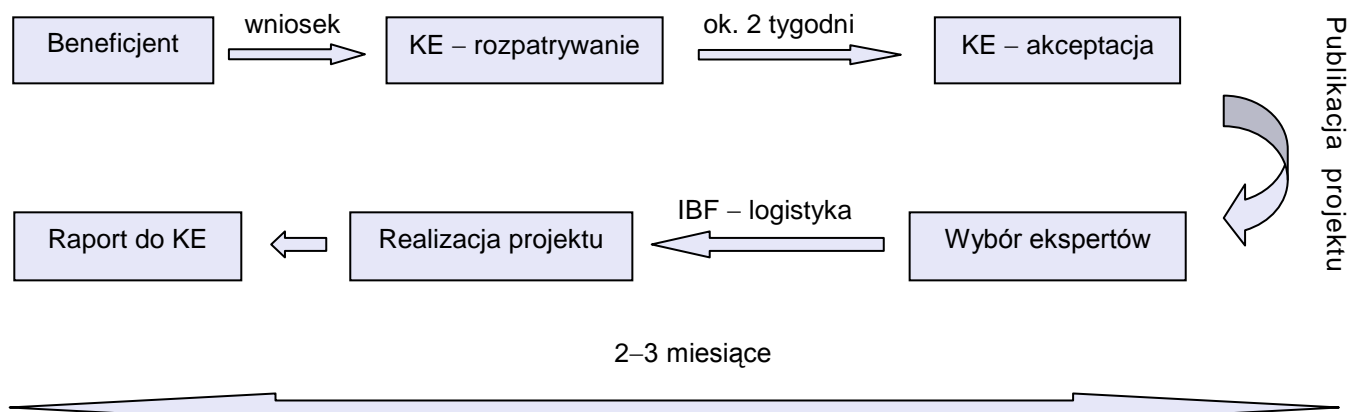
Inicjatywa rozpoczęcia współpracy z zasady powinna wyjść od instytucji beneficjenta. Beneficjent wypełnia dostępny na stronie internetowej TAIEX elektroniczny formularz, w którym określa typ, cel i termin działania. Może wskazać także preferowany kraj UE, instytucję, a nawet ekspertów, z którymi chciałby współpracować przy realizacji działania.

Wysłany elektronicznie wniosek jest następnie rozpatrywany i zatwierdzany do dalszej realizacji przez pracowników biura TAIEX w Komisji Europejskiej. Proces ten trwa w większości przypadków około dwóch tygodni. Następnie działanie otrzymuje swojego opiekuna, którym jest pracownik biura TAIEX i który będzie głównym interlokutorem dla instytucji/ekspertów realizujących dane działanie przez cały okres jego trwania. Informacja o działaniu jest jednocześnie upubliczniana, przede wszystkim poprzez stronę internetową TAIEX, Krajowe Punkty Kontaktowe lub trafia bezpośrednio do wskazanych we wniosku beneficjenta instytucji lub ekspertów z państw UE. Niezwłocznie po wyborze ekspertów i uzgodnieniu pozostałych szczegółów związanych realizacją danego działania, z zasady nie krócej niż trzy tygodnie przed rozpoczęciem tego działania, KE informuje firmę IBF o możliwości rozpoczęcia logistycznego przygotowania seminarium, misji

ekspertkiej bądź wizyty studyjnej. Zatem cały proces od momentu wysłania wniosku o działanie do

jego realizacji może zamknąć się w 2-3 miesiącach.

**Schemat 2.** Procedura nawiązania współpracy z beneficjentem w ramach instrumentu TAIEX



Z uwagi na dużą elastyczność programu TAIEX możliwe są także inne sposoby organizowania jego działań. Przykładowo: polska instytucja zainteresowana zorganizowaniem w Warszawie międzynarodowej konferencji (wpisującej się w obszary tematyczne TAIEX), której uczestnikami będą beneficjenci z państw Partnerstwa Wschodniego, może wystąpić bezpośrednio do biura TAIEX o logistyczne zorganizowanie i sfinansowanie tego wydarzenia.

Program TAIEX jest też niekiedy używany jako wstęp do bardziej zaawansowanej współpracy, np. w ramach projektów *twinningowych*.

Koordinacją programu TAIEX zajmuje się Krajowy Punkt Kontaktowy w Departamencie Współpracy Rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych.

Serdecznie zachęcamy Państwa do zainteresowania się międzynarodową współpracą w ramach instrumentu TAIEX!

**Przypisy**

<sup>1</sup> Informacja o instrumencie TAIEX przedstawiona została w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 5 (26) z 2013 r., s. 50–54;

[http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc\\_526\\_wp\\_2013.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_526_wp_2013.pdf).

<sup>2</sup> Na podstawie wydanego przez Komisję Europejską TAIEX – UE *Member States Flash Report* za 2013 r.

<sup>3</sup> Lista polskich instytucji posiadających status Mandated Body znajduje się na stronie KE [http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/twinning/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enlargement/tenders/twinning/index_en.htm).

□

Szczegółowe informacje o instrumencie TAIEX można znaleźć na stronie internetowej <http://twinning.polskawue.gov.pl>.

← powrót



### Administracja Wolnego Miasta Gdańska w latach 1807–1814

*Na przestrzeni XIX i XX wieku Gdańsk dwukrotnie miał status tzw. wolnego miasta. O ile fakt ten w odniesieniu do okresu pomiędzy I a II wojną światową jest powszechnie znany, o tyle kilkuletnia historia autonomii Gdańska w okresie wojen napoleońskich wydaje się być nieco zapomniana. Warto ją zatem krótko przypomnieć.*

Po trzecim rozbiórce Polski, a ściślej mówiąc od stycznia 1793 r. Gdańsk znajdował się pod zaborem pruskim. W marcu 1807 r. wojska francuskie dowodzone przez marszałka Lefebvre rozpoczęły oblężenie miasta, które zakończyło się jego poddaniem i wkroczeniem oddziałów francuskich w dniu 27 maja. Kilka dni później, 1 czerwca 1807 r. do Gdańska przybył Napoleon Bonaparte, który przyznał marszałkowi Lefebvre honorowy tytuł księcia Gdańska, dziesięć dni później zatwierdzony przez gdański Senat. 21 lipca proklamowano utworzenie Wolnego Miasta Gdańska.

W 1807 r. utworzono urząd francuskiego gubernatora Gdańska (prawie przez cały czas istnienia Wolnego Miasta sprawował go generał Jean Rapp). Kompetencje podległego bezpośrednio cesarzowi Francuzów gubernatora ograniczały się formalnie jedynie do kwestii wojskowych, jednakże w praktyce ingerował on również w wiele spraw wewnętrznych miasta, niezwiązanych z wojskowością.

Głównym organem administracji centralnej Wolnego Miasta Gdańska (a więc administracji właściwej miejscowo nie tylko dla samego miasta, ale również terenów nieurbanizowanych stanowiących terytorium Wolnego Miasta) był Senat, na którego czele stał prezydent. W jego skład wchodziło początkowo czterech burmistrzów i ośmiu senatorów (do roku 1808 liczba senatorów wzrosła do osiemnastu). Do zadań Senatu należało utrzymywanie kontaktów z francuskim gubernatorem, obsadzanie urzędów miejskich oraz bieżące administrowanie miastem (w tym między innymi nadzór nad portem, mennicą, lasami, koordynowanie prac komisji i deputacji miejskich, utrzymywanie stosunków dyplomatycznych z innymi krajami). Drugim organem była dwunastoosobowa Ława (tzw. Drugi Ordynek lub Druga Izba), w okresie średniowiecza wykonująca funkcje sędziowskie, a z czasem (od XVI w.) coraz częściej pełniąca rolę ciała politycznego, współuczestniczącego w podejmowaniu decyzji w wielu sprawach istotnych dla miasta. Kolejnym organem administracji centralnej Wolnego Miasta był liczący

stu członków Trzeci Ordynek, działający od XVI w. Stanowił on reprezentację gdańskich mieszczan, kupców i rzemieślników. Na przestrzeni wieków jego rola w życiu miasta stale rosła. W 1808 r. przyjęto zasadę, że posiedzenia plenarne tego organu odbywać się będą cztery razy w roku, natomiast prowadzenie spraw bieżących miasta powierzono tzw. Komisji Szesnastu, w której skład wchodziło początkowo po czterech przedstawicieli każdego z kwartałów (dzielnic) Gdańska. Od 1809 r. organ ten liczył – według różnych źródeł – 24 lub 32 osoby.

Terytorium Wolnego Miasta Gdańska, liczące ponad 600 kilometrów kwadratowych, obejmowało miasto Gdańsk, podzielone na cztery kwartały i wyodrębnioną dzielnicę Stare Miasto, oraz tereny nieurbanizowane (ponad 250 wsi i folwarków, obszary rolne, lasy itp.), które podzielone były na cztery okręgi (Żuławski, Mierzei, Wyżynny oraz Półwyspu Helskiego i terytoriów pozyskanych po 1807 r.). Każdy z okręgów podlegał jednemu z burmistrzów. We wsiach administrowali sołtysi, zaś w folwarkach – wójtowie wyznaczani przez właścicieli. W omawianym okresie (1807–1814) liczba ludności zamieszkującej obszar Wolnego Miasta Gdańska wynosiła około 60 tysięcy, przy czym ponad połowę stanowiła ludność miejska.

Po klęsce i odwróceniu armii Napoleona rozpoczęło się wiosną 1813 r. rosyjskie oblężenie Gdańska. Po wielu miesiącach walk, toczących się z różnym nasileniem, garnizon francuski skapitulował, co w praktyce oznaczało koniec Wolnego Miasta Gdańska. Straty wśród ludności cywilnej wyniosły ponad 5700 osób, ale zaledwie kilkadziesiąt straciło życie bezpośrednio na skutek działań wojennych. Ogromna większość zmarła w wyniku chorób i głodu. Formalne postanowienie o likwidacji Wolnego Miasta zapadło na Kongresie Wiedeńskim w 1815 r.

#### Źródła:

1. W. Witkowski, *Historia administracji w Polsce 1764-1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. Wikipedia, wolna encyklopedia ([http://pl.wikipedia.org/wiki/Wolne\\_Miasto\\_Gda%C5%84sk\\_\(1807-1814\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Wolne_Miasto_Gda%C5%84sk_(1807-1814))).

Opracował: **Wojciech Zawadzki**

Radca Szefa KPRM  
Departament Służby Cywilnej KPRM



MP3



## Skills Workshop

# Invisible Coaching

Many managers don't get around to<sup>1</sup> coaching their staff<sup>2</sup> because they can't take time out<sup>3</sup> to hold a formal coaching session, but there's more than one way to skin a cat<sup>4</sup> – **George Sandford** introduces some low input, high output<sup>5</sup> coaching alternatives.

### No Need to Wave<sup>6</sup> your Coaching Badge<sup>7</sup> in the Air

Most managers believe that coaching their staff is a good idea in theory but feel that they simply don't have the time to do it. This view is perhaps driven<sup>8</sup> by the assumption<sup>9</sup> that you have to stop what you are doing, sit the employee down and say, "right, now

<sup>1</sup> **to get around to doing sth** tə get ə'raʊnd tə 'du:ɪŋ 'sʌmθɪŋ zabrać się (w końcu) za robienie czegoś

<sup>2</sup> **staff** sta:f pracownicy, personel

<sup>3</sup> **to take time out** tə teɪk taɪm aʊt wziąć wolne, znaleźć przerwę

<sup>4</sup> **there's more than one way to skin a cat** ðeəz mɔ:(r) ðən wʌn weɪ tə skɪn ə kæt jest wiele sposobów, by coś zrobić; jeden cel można osiągnąć na wiele sposobów

<sup>5</sup> **low input, high output** ləʊ 'ɪnpʊt haɪ 'aʊtpʊt (coś) co wymaga niewiele wysiłku, a zwraca się z nawiązką

<sup>6</sup> **to wave sth** tə weɪv 'sʌmθɪŋ wymachiwać czymś, machać czymś

<sup>7</sup> **badge** bædʒ znaczek, odznaka

<sup>8</sup> **to drive sth** tə draɪv 'sʌmθɪŋ napędzać coś, tu: powodować coś

<sup>9</sup> **assumption** ə'sʌmpʃn założenie



I am going to coach you; prepare to be coached!” Coaching doesn’t have to be done this way, nor does it have to even be announced<sup>10</sup>. There are a number of unobtrusive<sup>11</sup> and often incidental<sup>12</sup> ways that a manager can coach without having to spend a lot of time on it whilst greatly benefiting<sup>13</sup> the employee – here’s how.

## Role Modelling<sup>14</sup>

There is one unavoidable<sup>15</sup> way in which you, as a manager, coach your staff, whether you want to or not. Your behaviours<sup>16</sup>, actions, decisions and emotions are all observed by your employees, who will draw conclusions<sup>17</sup> good or bad, and seek either to<sup>18</sup> emulate<sup>19</sup> them or do the opposite<sup>20</sup> of what you do. The manager sets the tone<sup>21</sup> of the department<sup>22</sup>, making it optimistic, cheerful<sup>23</sup> and “can-do<sup>24</sup>” or cynical, miserable<sup>25</sup> and “can’t do because...” This in turn creates departmental norms and creates a legacy<sup>26</sup> of similar behaviours as subordinates<sup>27</sup> are promoted into managerial<sup>28</sup> roles. In short, people’s behaviour in the workplace is frequently modelled on<sup>29</sup> the behaviour of those that they have worked for. Therefore, role modelling occurs naturally and involuntarily<sup>30</sup>. What the good manager can do is to become self-aware<sup>31</sup> and focus on exhibiting<sup>32</sup> positive qualities<sup>33</sup>. In so doing<sup>34</sup>, it becomes a form of constant coaching simply through being, requiring only the effort<sup>35</sup> to do one’s own job well and leading by example<sup>36</sup>.

## Job Shadowing<sup>37</sup>, Acting Up<sup>38</sup> and Secondments<sup>39</sup>

Job shadowing takes the role modelling idea and places it in a context of planned, conscious<sup>40</sup> observation. The coachee<sup>41</sup> may spend a day, or even a week, shadowing their manager, perhaps attending<sup>42</sup> meetings that they wouldn’t otherwise, and seeing first-hand<sup>43</sup> how the more senior<sup>44</sup>, experienced manager operates. It works

particularly<sup>45</sup> well when combined with<sup>46</sup> an end-of-day<sup>47</sup> debrief<sup>48</sup> to discuss what was observed, learnt and how it might be applied<sup>49</sup>.

Taking the shadowing a stage further<sup>50</sup>, the person being developed could “act up”, by actually taking on the higher role for a while. This sometimes happens in the case of maternity leave<sup>51</sup>, or when there is an unfilled<sup>52</sup> managerial vacancy<sup>53</sup>. The coachee gets the chance

to put themselves in the manager’s shoes<sup>54</sup> and learn about the challenges<sup>55</sup> and skills of the job before actually being promoted to the position. It can be a very valuable<sup>56</sup> experience for the employee and a way in which an organisation can provide coaching opportunities for an employee without directly coaching them.

A way in which some larger organisations provide development »

<sup>10</sup> **to announce** tu ə'naʊns ogłosić, poinformować

<sup>11</sup> **unobtrusive** ,ʌnəb'tru:si:v dyskretny, niezwracający uwagi

<sup>12</sup> **incidental** ,ɪnsɪ'dentl tu: doraźny

<sup>13</sup> **to benefit sb** tə 'benɪfɪt 'sʌmbədi przynieść komuś korzyść

<sup>14</sup> **role modelling** rəʊl 'mɒdəlɪŋ bycie dla kogoś wzorem do naśladowania

<sup>15</sup> **unavoidable** ,ʌnə'vɔɪdəbl nieunikniony

<sup>16</sup> **behaviour** brɪ'heɪvjə(r) zachowanie

<sup>17</sup> **to draw conclusions** tə drɔ: kən'klu:ʒns wyciągnąć wnioski

<sup>18</sup> **to seek to do sth** tə si:k tə du 'sʌmθɪŋ dążyć do zrobienia czegoś

<sup>19</sup> **to emulate sb** tu 'emjuleɪt 'sʌmbədi naśladować kogoś

<sup>20</sup> **opposite** 'ɒpəzɪt przeciwieństwo

<sup>21</sup> **to set the tone** tə set ðə təʊn nadać (czemuś) ton/charakter

<sup>22</sup> **department** dɪ'pɑ:tmənt dział, pion

<sup>23</sup> **cheerful** 'tʃɪəfl radosny

<sup>24</sup> **can-do** kən'du optymistyczny, nastawiony na “tak” (tylko przed rzeczownikami, pot.)

<sup>25</sup> **miserable** 'mɪzrəbl smętny

<sup>26</sup> **legacy** 'legəsi spuścizna

<sup>27</sup> **subordinate** sə'bɔ:dɪnət podwładny

<sup>28</sup> **managerial** ,mænə'dʒɪəriəl menadżerski, kierowniczy

<sup>29</sup> **to model sth on sth** tə 'mɒdl 'sʌmθɪŋ ɒn 'sʌmθɪŋ wzorować coś na czymś

<sup>30</sup> **involuntarily** ɪn'vɒləntəriəl odruchowo, nieświadomie

<sup>31</sup> **self-aware** self ə'weə(r) samoświadomy

<sup>32</sup> **to exhibit sth** tu ɪg'zɪbɪt 'sʌmθɪŋ prezentować coś, okazywać (np. emocje)

<sup>33</sup> **quality** 'kwɒləti cecha, przymiot

<sup>34</sup> **in so doing...** ɪn səʊ 'du:ɪŋ robiąc to..., w ten (oto) sposób...

<sup>35</sup> **effort** 'efət wysiłek

<sup>36</sup> **to lead by example** tə li:d baɪ ɪg'zɑ:mpl pokazywać przykład, jak należy coś robić, robiąc tak samemu

<sup>37</sup> **shadowing** 'ʃædəʊɪŋ bycie czymś “cieniem”, powtarzanie czynności za kimś

<sup>38</sup> **to act up** tu ækt ʌp dawać się we znaki, tu: odgrywać rolę kogoś na wyższym stanowisku, niż się zajmuje

<sup>39</sup> **secondment** sɪ'kɒndmənt oddelegowanie wewnętrzne (odesłanie kogoś na jakiś czas na inne stanowisko w tej samej firmie)

<sup>40</sup> **conscious** 'kɒnʃəs świadomy

<sup>41</sup> **coachee** kəʊ'tʃi: trenowany, osoba, która jest poddawana coachingowi

<sup>42</sup> **to attend sth** tu ə'tend 'sʌmθɪŋ brać w czymś udział

<sup>43</sup> **first-hand** fɜ:st hænd z pierwszej ręki, naocznie (tylko przed rzeczownikami)

<sup>44</sup> **senior** 'si:niə(r) wyższy rangą, starszy

<sup>45</sup> **particularly** pə'tɪkɪjəlɪ szczególnie

<sup>46</sup> **combined with** kəm'baɪnd wɪð w połączeniu z

<sup>47</sup> **end-of-day** end əv deɪ na koniec dnia, przy zamknięciu (tylko przed rzeczownikami)

<sup>48</sup> **debrief** ,di:'brɪ:f sprawozdanie (z wykonanych czynności)

<sup>49</sup> **to apply** tu ə'plɑɪ zastosować

<sup>50</sup> **to take sth a stage further** tə teɪk 'sʌmθɪŋ ə steɪdʒ 'fɜ:ðə(r) pójść z czymś o krok dalej

<sup>51</sup> **maternity leave** mə'tɜ:nəti li:v urlop macierzyński

<sup>52</sup> **unfilled** ʌn'fɪld niezapełniony, wolny

<sup>53</sup> **vacancy** 'veɪkənsɪ wakat

<sup>54</sup> **to put oneself in sb's shoes** tə pʊt wʌn'self ɪn 'sʌmbədɪz fu:z postawić się w czyjejs sytuacji

<sup>55</sup> **challenge** 'tʃælɪndʒ wyzwanie, trudność

<sup>56</sup> **valuable** 'væljuəbl wartościowy



opportunities for would-be<sup>57</sup> high-fliers<sup>58</sup> is to second them to another department or organisation for a period of six months to a year. This can give the coachee opportunities that might not be available closer to home and also broaden<sup>59</sup> their knowledge, experience and vision. It is no coincidence that<sup>60</sup> many successful organisations use this approach<sup>61</sup>.

<sup>57</sup> **would-be** wʊd bi: potencjalny, niedoszły (tylko przed rzeczownikiem)

<sup>58</sup> **high-flier** haɪ flaɪə(r) młody ambitny

<sup>59</sup> **to broaden sth** tə 'brɔ:dn 'sʌmθɪŋ poszerzyć coś

<sup>60</sup> **it is no coincidence that...** ɪt ɪz nəʊ kəʊ'ɪnsɪdəns ðæt nie jest dziełem przypadku, że...

<sup>61</sup> **approach** ə'prəʊtʃ podejście

<sup>62</sup> **quest-based** kwɛst beɪst oparty o (ważne) zadania do wykonania (tylko przed rzeczownikiem)

<sup>63</sup> **to feature** tə 'fi:tʃə(r) pokazywać

<sup>64</sup> **the piece** ðə pi:s tu: utwór

<sup>65</sup> **something of value** 'sʌmθɪŋ əv 'vælju: coś wartościowego

<sup>66</sup> **to vanquish** tə 'væŋkwɪʃ pokonać, rozgromić

<sup>67</sup> **setting** 'setɪŋ tu: zakładanie, wyznaczanie

<sup>68</sup> **to attract** tu ə'trækt przyciągać

<sup>69</sup> **to rebrand sth** tə ,ri:'brænd 'sʌmθɪŋ odnowić/odświeżyć markę, zmienić (odbiór/ wizerunek) marki

## Quest-based<sup>62</sup> Development

As featured<sup>63</sup> in fantasy books and films, the hero of the piece<sup>64</sup> may be set a challenge or quest to find something of value<sup>65</sup> or vanquish<sup>66</sup> an enemy. In a less heroic way, in the workplace, the setting<sup>67</sup> of challenges, such as attracting<sup>68</sup> new customers or rebranding<sup>69</sup> a product,

<sup>70</sup> **to stretch sb** tə streɪtʃ 'sʌmbədi rozciągnąć kogoś, tu: zwiększyć czyjąś elastyczność/ zdolność do podejmowania różnych zadań i ról

<sup>71</sup> **individual** ,ɪndɪ'vɪdʒʊəl osoba

<sup>72</sup> **sb's comfort zone** 'sʌmbədɪz 'kʌmfət zəʊn czynność lub sytuacja komfortowa dla kogoś, czyjś bezpieczny obszar

<sup>73</sup> **to achieve** tu ə'tʃi:v osiągnąć

<sup>74</sup> **tangible** 'tændʒəbl namacalny

<sup>75</sup> **measurable** 'mezərəbl wymierny, dający się zmierzyć

<sup>76</sup> **incrementally** ,ɪŋkrə'mentəli stopniowo, w narastającym tempie

<sup>77</sup> **guidance** 'ɡaɪdnəs nakierowanie, wskazówki

<sup>78</sup> **regarding sth** rɪ'gɑ:dɪŋ 'sʌmθɪŋ odnośnie (do) czegoś

<sup>79</sup> **feedback** 'fi:dbæk opinia zwrotna

<sup>80</sup> **review** ri'vju: krytyka, przegląd (tego, co zostało zrobione)

can be an effective way of stretching<sup>70</sup> an individual<sup>71</sup>, getting them to step out of their comfort zone<sup>72</sup>, while achieving<sup>73</sup> a tangible<sup>74</sup> and measurable<sup>75</sup> goal. These can be made incrementally<sup>76</sup> more challenging. The manager could offer zero guidance<sup>77</sup> or discussion regarding<sup>78</sup> how the quest is to be achieved and feedback<sup>79</sup> and review<sup>80</sup> afterwards.

## Question-based Leadership<sup>81</sup>

I once had a manager (CEO<sup>82</sup>) who had the rather irritating habit of asking, "What are your objectives for the day?" After a few days of such questioning<sup>83</sup>, I had answers at the ready<sup>84</sup> so he switched to<sup>85</sup> the mid-afternoon question of "how many of your objectives have you achieved?" In fact, he had quite a repertoire<sup>86</sup> of questions often starting with what, why and how, which at the time I thought were designed just to keep me on my toes<sup>87</sup>. To some extent<sup>88</sup>, they were, but there was a deeper aim of getting me to think about what I was doing, why I was doing it and how I would go about achieving my goals. These have proved to be fantastic skills for life in general<sup>89</sup>. It may seem obvious, but how many workers are task<sup>90</sup>-driven rather

<sup>81</sup> **leadership** 'li:dəʃɪp przywództwo

<sup>82</sup> **CEO (Chief Executive Officer)** ,si: i: 'əʊ (tʃi:f ɪg'zɛkʃətɪv 'ɒfɪsə(r)) dyrektor naczelny

<sup>83</sup> **questioning** 'kwɛstʃənɪŋ odpytywanie, przepytwanie

<sup>84</sup> **to have sth at the ready** tə hæv 'sʌmθɪŋ ət ðə 'redi mieć coś pod ręką, przygotować coś

<sup>85</sup> **to switch to sth** tə swɪtʃ tə 'sʌmθɪŋ przerzucić się na coś

<sup>86</sup> **repertoire** 'repətwa:(r) repertuar, asortyment

<sup>87</sup> **to keep sb on their toes** tə ki:p 'sʌmbədi ɒn ðeə(r) təʊz nie dawać komuś zasnąć/ przestać uważać, trzymać kogoś w ryzach

<sup>88</sup> **to some extent** tə səm ɪk'stɛnt w pewnym stopniu

<sup>89</sup> **in general** ɪn 'dʒɛnrəl ogólnie rzecz biorąc, w ogóle

<sup>90</sup> **task** tɑ:sk zadanie



than goal-driven, and come to work for a number of hours and go home without any clear idea of what they achieved? A manager whose door is always open and who has a constant stream<sup>91</sup> of employees asking for advice, information and permission<sup>92</sup> is neither managing nor coaching; the manager who manages through constant enquiry<sup>93</sup> is coaching and developing his staff in a very simple but effective way.

## Peer<sup>94</sup> Coaching

Apart from<sup>95</sup> thinking that coaching takes time and has to be formally described as such, another common misconception<sup>96</sup> is that it must be done by somebody more senior, usually the direct manager. In fact, the manager doesn't need to be the greatest expert on every task within the office, but merely<sup>97</sup> to be able to optimise<sup>98</sup> all the resources<sup>99</sup> available – and that includes people. The

manager can coach the staff by getting somebody else to do the coaching. This often happens with new employees being shown the ropes<sup>100</sup> by an old hand<sup>101</sup> but it can also be done as an ongoing<sup>102</sup> process between peers. A simple and effective example of this is getting a member of staff who has been on a training course<sup>103</sup> to give a brief<sup>104</sup> presentation to their colleagues about what they learnt. It encourages<sup>105</sup> the trainee to pay attention<sup>106</sup>, as they know that they will have to present<sup>107</sup> about the course, and it increases the value<sup>108</sup> of the course by sharing the knowledge throughout the department.

## Putting Learning on the Agenda<sup>109</sup>

One of the best ways that a manager can coach is by ensuring<sup>110</sup> that learning is on the agenda; showing that it is important and valued. Many departments

have regular scheduled<sup>111</sup> team meetings that are boring, predictable<sup>112</sup> and lacking in<sup>113</sup> vitality<sup>114</sup>. Rather than just relating<sup>115</sup> key statistics, monthly objectives and discussing any problems, they can be made more useful by adding the word, "Learning," as one of the fixed<sup>116</sup> agenda items<sup>117</sup>. Within this section, each employee is required to describe something that they have learnt during the last month. It could be factual<sup>118</sup>, such as market information about customers or competitors<sup>119</sup>, or the development of a new skill. The point is that by including this the manager coaches, by creating a learning culture<sup>120</sup> and expectation<sup>121</sup>. Of course, in the spirit of<sup>122</sup> role modelling, the manager should also have some personal learning to share with the group, thus coaching by being, through demonstration and by creating a learning environment – and none of those actually require a time out to coach; the secret is to learn how to coach without coaching! ■

<sup>91</sup> **stream** stri:m strumień, potok

<sup>92</sup> **to ask for permission** tu a:sk fə(r) pə'mɪʃn pytać o pozwolenie

<sup>93</sup> **enquiry** ɪn'kwɪəri zapytywanie, pytanie (UK)

<sup>94</sup> **peer** piə(r) rówieśnik, osoba na tym samym poziomie, stanowisku itp.

<sup>95</sup> **apart from** ə'pɑ:t frəm poza, oprócz

<sup>96</sup> **common misconception** 'kɒmən ,mɪskən'sepʃn powszechny błąd, typowe przeświadczenie

<sup>97</sup> **merely** 'miəli zaledwie, ledwo

<sup>98</sup> **to optimise sth** tu 'ɒptɪmaɪz 'sʌmθɪŋ zoptymalizować, usprawnić

<sup>99</sup> **resources** rɪ'sɔ:sɪz zasoby

<sup>100</sup> **to show sb the ropes** tə ʃəʊ 'sʌmbədi ðə reɪps pokazać komuś, co i jak (nowej osobie) (pot.)

<sup>101</sup> **old hand** əʊld hænd stary wyjadacz (pot.)

<sup>102</sup> **ongoing** 'ɒŋgəʊɪŋ stały, trwały

<sup>103</sup> **training course** 'treɪnɪŋ kɔ:s kurs szkoleniowy

<sup>104</sup> **brief** brɪ:f krótki

<sup>105</sup> **to encourage** tu ɪn'kʌrɪdʒ zachęcać, motywować

<sup>106</sup> **to pay attention** tə peɪ ə'tenʃn zwracać uwagę

<sup>107</sup> **to present** tə 'preznt tu: pokazać, opisać (np. publicznie)

<sup>108</sup> **value** 'vælju: wartość

<sup>109</sup> **to put sth on the agenda** tə pʊt 'sʌmθɪŋ ɒn ði ə'dʒendə włączyć coś do porządku dziennego

<sup>110</sup> **to ensure** tu ɪn'ʃʊə(r) zapewnić

<sup>111</sup> **scheduled** 'fedju:lɪd zaplanowany

<sup>112</sup> **predictable** prɪ'dɪktəbl przewidywalny

<sup>113</sup> **to lack in sth** tə læk ɪn 'sʌmθɪŋ brakować czegoś, nie mieć (wystarczająco) czegoś

<sup>114</sup> **vitality** vaɪ'tæləti tu: ożywienie, energia

<sup>115</sup> **to relate** tə rɪ'leɪt relacjonować, przekazywać

<sup>116</sup> **fixed** fɪkst ustalony, stały

<sup>117</sup> **item** 'aɪtəm tu: punkt (programu, porządku)

<sup>118</sup> **factual** 'fæktʃʊəl merytoryczny, dotyczący faktów

<sup>119</sup> **competitor** kəm'petɪtə(r) rywal, konkurencja

<sup>120</sup> **learning culture** 'lɜ:nɪŋ 'kʌltʃə(r) kultura nastawiona na nauczanie członków społeczności/organizacji

<sup>121</sup> **expectation** ,ekspek'teɪʃn oczekiwanie

<sup>122</sup> **in the spirit of sth** ɪn ðə 'spɪrɪt əv 'sʌmθɪŋ w duchu czegoś, jak przystoi czemuś



Artykuł pochodzi z dwumiesięcznika Business English Magazine wydawanego przez Colorful Media  
Więcej informacji: [business-english.com.pl](http://business-english.com.pl)

← powrót

[WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL](mailto:WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL)

