

2025



FORUM ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO

ESG w administracji publicznej

Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań

Neuroróżnorodność w instytucjach publicznych

E-zielona administracja

Menedżer innowacyjnych praktyk





Cel

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

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



Adresat

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



Formy realizacji

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



Konkurs

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



Partnerzy FZP

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

Spis treści

Małgorzata Bywanis-Jodlińska Wstęp	s. 3
Zbigniew Derdziuk Wstęp	s. 4
Tematyka Forum 2025	s. 5
ESG. Jak wpisuje się w DNA administracji publicznej?	s. 6
Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań? Ład organizacyjny w instytucji publicznej	s. 9
Jak zadbać o neuroróżnorodność w instytucjach publicznych?	s. 12
E-zielona administracja. Jak mierzyć i raportować ślad środowiskowy w instytucjach publicznych?	s. 16
Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych	s. 19
Wydarzenia FZP 2025 – podsumowanie	s. 23



SZANOWNI PAŃSTWO!

Rok 2025 był dla Krajowej Szkoły Administracji Publicznej okresem intensywnej pracy, szukania nowych dróg i wymiany doświadczeń. Wzmocnił nasze przekonanie, że rozwój administracji to proces ciągły, wymagający zarówno profesjonalnej wiedzy, jak i gotowości do przemyślanego działania na rzecz dobra wspólnego. W ramach Forum Zarządzania Publicznego podjęliśmy szereg tematów odzwierciedlających potrzeby instytucji, które w codziennej działalności mierzą się z dynamicznymi zmianami społecznymi, technologicznymi i organizacyjnymi.

ESG w centrum uwagi

Wszystkie sesje organizowane w ramach Forum w 2025 r. koncentrowały się wokół zagadnień **ESG** – koncepcji obejmującej trzy podstawowe obszary odpowiedzialnego funkcjonowania organizacji:

- **E (ang. *environmental*)** – dbałość o środowisko naturalne i świadome gospodarowanie zasobami,
- **S (ang. *social*)** – odpowiedzialność społeczną oraz relacje z obywatelami, pracownikami i społecznościami lokalnymi,
- **G (ang. *governance*)** – etyczne, transparentne i przewidywalne zarządzanie.

Choć ESG najszerzej rozwija się w sektorze prywatnym, dyskusje w 2025 r. wyraźnie pokazały, że administracja publiczna nie może pozostawiać poza tym nurtem. To instytucje publiczne wyznaczają ramy funkcjonowania państwa, kształtują jakość działań społecznych i gospodarczych oraz budują zaufanie obywateli do instytucji państwa. Dlatego wdrażanie zasad ESG w sektorze publicznym jest nie tylko naturalnym następstwem zmian, lecz także wyrazem odpowiedzialności państwa za dobro wspólne.

Forum jako przestrzeń dialogu, wymiany wiedzy i dobrych praktyk

Tegoroczne spotkania Forum Zarządzania Publicznego stworzyły wyjątkową przestrzeń do rozmów o tym, jak zasady ESG mogą być realnie implementowane w insty-

tucjach publicznych. W trakcie sesji przyglądaliśmy się zarówno dobrym praktykom, jak i wyzwaniom, z którymi mierzą się urzędy na różnych poziomach administracji. Refleksje prelegentów, dyskusje z uczestnikami oraz przedstawiane przykłady działań pokazały, że administracja publiczna stopniowo, lecz konsekwentnie kieruje się ku modelowi funkcjonowania opartemu na transparentności, odpowiedzialności i racjonalnym wykorzystaniu zasobów.

Forum potwierdziło także, że dialog między instytucjami – niezależnie od ich skali i rodzaju – jest jednym z najważniejszych czynników wzmacniających kulturę organizacyjną służby publicznej. Wspólna przestrzeń do rozmowy sprzyja współpracy, integruje środowisko administracji oraz pomaga budować rozwiązania, które lepiej odpowiadają na wyzwania współczesności.

KSAP jako ośrodek nowoczesnego kształcenia i rozwoju służby publicznej

Miniony rok jeszcze mocniej uwypuklił rolę KSAP jako instytucji odpowiedzialnej za przygotowanie kadr administracji do wykonywania zadań państwa w sposób kompetentny, etyczny i odpowiedzialny. Szkoła pozostaje miejscem, w którym idee i wartości związane z odpowiedzialnym zarządzaniem publicznym zyskują praktyczny wymiar – poprzez edukację, analizę, współpracę oraz tworzenie środowiska sprzyjającego wymianie wiedzy. Publikacja ta stanowi podsumowanie najważniejszych wątków, inspiracji i dobrych praktyk, które dzięki FZP towarzyszyły nam przez cały 2025 rok. Mam nadzieję, że zgromadzone materiały będą wspierały Państwa w dalszym rozwoju instytucji publicznych oraz w budowaniu kultury zarządzania opartej na odpowiedzialności, zaufaniu i trosce o przyszłość.

Małgorzata Bywanis-Jodlińska
Dyrektor KSAP



Małgorzata Bywanis-Jodlińska

Małgorzata Bywanis-Jodlińska – Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (od 2024 r.). Absolwentka Wydziału Filologicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego (romanistyka) oraz Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Pracę w administracji publicznej rozpoczęła w 1998 r. w Urzędzie Zamówień Publicznych. W latach 2008–2015 zajmowała stanowisko dyrektora generalnego Małopolskiego Urzędu Wojewódzkiego, wcześniej była zastępcą dyrektora Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego w tym urzędzie. Od 2000 r. jest urzędnikiem służby cywilnej.

SZANOWNI PAŃSTWO!

Z satysfakcją oddajemy w Państwa ręce biuletyn podsumowujący Forum Zarządzania Publicznego 2025 – inicjatywę, która na trwałe wpisała się w krajobraz debaty o jakości i przyszłości administracji publicznej w Polsce. Ta edycja potwierdziła, że nowoczesne państwo wymaga nie tylko stabilnych instytucji, lecz także przede wszystkim świadomego, odpowiedzialnego i profesjonalnego zarządzania.

W Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych od lat konsekwentnie budujemy kulturę organizacyjną opartą na mierzalnych celach, przejrzystości procesów oraz odpowiedzialności za rezultaty. Dlatego tematyka Forum 2025, podejmująca kwestie implementacji zasad ESG w administracji – od ładu organizacyjnego i efektywności działań, przez neuro różnorodność osób w naszych zespołach, po zieloną transformację cyfrową, jest nam szczególnie bliska. Odpowiada ona na realne wyzwania, przed którymi stoją dziś instytucje publiczne: presję efektywności, rosnące oczekiwania interesariuszy, konieczność raportowania wpływu środowiskowego i społecznego oraz potrzebę zarządzania różnorodnością kompetencji w zespołach.

Dyskusja o mierzaniu i doskonaleniu efektywności podkreśla znaczenie danych, wskaźników oraz systemowego podejścia do ładu organizacyjnego – fundamentów sprawnego państwa. Z kolei debata o tym, jak ESG wpisuje się w DNA administracji publicznej, pokazuje, że odpowiedzialność środowiskowa, społeczna i zarządcza nie jest dodatkiem do misji instytucji państwowych, lecz jej integralnym elementem. Niezwykle istotnym wątkiem była również troska o neuro różnorodność, która w kontekście nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim staje się jednym z kluczowych obszarów budowania innowacyjności i odporności organizacyjnej.

Forum to także przestrzeń prezentacji konkretnych problemów i sposobów ich rozwiązywania. Konkurs „Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych 2025” potwierdził, że administracja publiczna w Polsce dysponuje potencjałem eksperckim, zdolnością do wdrażania nowatorskich rozwiązań oraz odwagą w testowaniu nowych modeli działania. Wymiana doświadczeń między instytucjami centralnymi i samorządowymi buduje wspólny standard jakości zarządzania w sektorze publicznym.

Jestem przekonany, że biuletyn będzie nie tylko podsumowaniem wydarzeń, lecz także źródłem inspiracji do dalszych działań – do wzmacniania profesjonalizmu kadr, doskonalenia procesów oraz budowania administracji odpornej, efektywnej i odpowiedzialnej.

Dziękuję za twórczą pracę naszym partnerom, szczególnie Krajowej Szkole Administracji Publicznej im. Prezydenta Lecha Kaczyńskiego. Dziękuję wszystkim uczestnikom, prelegentom i organizatorom za wkład w rozwój debaty o zarządzaniu publicznym. Wspólnie tworzymy nowoczesne państwo, które potrafi skutecznie odpowiadać na wyzwania współczesności.

Zbigniew Derdziuk
Prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych



Zbigniew Derdziuk

Zbigniew Derdziuk – prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (od 2024 r.). Ekspert w dziedzinie finansów, zarządzania i ubezpieczeń. W dotychczasowej karierze pracował w bankowości, mediach, konsultingu, pełnił również wysokie funkcje w administracji publicznej. W latach 2009–2015 kierował Zakładem Ubezpieczeń Społecznych.

TEMATYKA FORUM 2025



Sesja: ESG. Jak wpisuje się w DNA administracji publicznej? 21.01.2025 r.

W 2025 r. w centrum uwagi Forum Zarządzania Publicznego znalazło się ESG, którego znaczenie w instytucjach publicznych wzrasta wraz z oczekiwaniami społecznymi oraz rozwojem regulacji europejskich. Sesje pokazały, że działania środowiskowe (E), społeczne (S) i dotyczące ładu organizacyjnego (G) są od dawna integralnymi elementami funkcjonowania administracji.

Uczestnicy spotkań podkreślali, że administracja – choć nieobjęta obowiązkową sprawozdawczością w zakresie ESG – już realizuje wiele działań środowiskowych, społecznych i związanych z ładem organizacyjnym, m.in. poprzez rozwój e-usług, poprawę efektywności energetycznej czy wdrażanie zasad równego traktowania. Ważnym aspektem ESG była także tematyka efektywności w administracji. Prezentowaliśmy praktyczne narzędzia pomiaru i zarządzania, które pozwalają usprawniać procesy, poprawiać jakość usług oraz zwiększać przejrzystość działania instytucji.

Zwieńczeniem edycji Forum 2025 była prezentacja działań zgłoszonych w konkursie „Innowacyjne praktyki w administracji publicznej”. Wyróżniono m.in. multikanalowe centrum komunikacji Krajowej Administracji Skarbowej, znacząco podnoszące jakość obsługi klientów i system URU (Urzędowy Rejestr Upoważnień i Uprawnień) porządkujący uprawnienia urzędnicze oraz rozwiązania automatyzujące przygotowywanie decyzji administracyjnych. Zaprezentowane pomysły dowodzą, że innowacyjność w sektorze publicznym może realnie poprawiać efektywność, dostępność i przejrzystość działania administracji oraz że ma ona charakter skalowalny, dzięki czemu można ją wdrażać w wielu instytucjach.

Zapraszamy do lektury biuletynu i do udziału w sesjach FZP w kolejnym roku.

ESG. JAK WPISUJE SIĘ W DNA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ? -----

ESG to skrót obejmujący zagadnienia środowiskowe, społeczne i ładu zarządczego. Wywodzi się z regulacji, które wprowadzają obowiązek raportowania o nich dla licznych firm. To także kryteria, które uwzględnia w swoich wyborach 75 proc. konsumentów. Działania w sferze publicznej, zwłaszcza w kształtowaniu polityki publicznej, powinny być zgodne z zasadami przejrzystości, rozliczalności, ale też zrównoważonego rozwoju i harmonii ze środowiskiem naturalnym.

CSR a ESG – definicja i rozwój regulacji

CSR to skrót od ang. *corporate social responsibility*, czyli społeczna odpowiedzialność biznesu. W drodze rozwoju zagadnień związanych z CSR powstało pojęcie ESG. Uwzględniło ono także konkretne miary, w ramach których można sprawozdawać. ESG to akronim: E jak *environment*, czyli środowisko, S jak *social responsibility*, czyli społeczna odpowiedzialność i G jak *corporate governance*, czyli ład organizacyjny, tłumaczony też czasem jako ład korporacyjny.

Zakresy tematyczne

E – środowisko	S – społeczna odpowiedzialność	G – ład organizacyjny
<ul style="list-style-type: none"> zmiana klimatu zanieczyszczenia, w tym m.in. powietrza, wody, gleby, organizmów żywych i zasobów żywnościowych, a także mikrodrobiny plastiku woda i zasoby morskie bioróżnorodność i ekosystemy gospodarka o obiegu zamkniętym 	<ul style="list-style-type: none"> własne zasoby pracownicze, w tym m.in. warunki pracy, równe traktowanie i równość szans dla wszystkich osoby wykonujące pracę w łańcuchu wartości, w tym m.in. warunki pracy, równe traktowanie i równość szans dla wszystkich dotknięte społeczności, w tym m.in. prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne społeczności, prawa obywatelskie i polityczne społeczności oraz prawa ludności rdzennej konsumenci i użytkownicy końcowi, w tym wpływ na nich związany z informacjami, bezpieczeństwem osobistym, włączeniem społecznym 	<ul style="list-style-type: none"> postępowanie w biznesie, w tym kultura korporacyjna, ochrona sygnalistów, dobrostan zwierząt, zaangażowanie polityczne i działalność lobbingsowa, zarządzanie relacjami z dostawcami, w tym praktyki płatnicze, zapobieganie korupcji i przekupstwu

Pierwsze działania, które wiążą się z wykorzystaniem takich mierników, miały miejsce już w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Sektor finansowy zaczął brać pod uwagę przy przekazywaniu środków finansowych kwestie środowiskowe. Dotyczyło to zarówno wpływu organizacji na środowisko naturalne, jak też na lokalne społeczności.

Cele zrównoważonego rozwoju – przyjęte w 2015 r. w ramach „Agendy na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”:

- koniec z ubóstwem
- zero głodu
- dobre zdrowie i jakość życia
- dobra jakość edukacji

- równość płci
- czysta woda i warunki sanitarne
- czysta i dostępna energia
- wzrost gospodarczy i godna praca
- innowacyjność, przemysł, infrastruktura
- mniej nierówności
- zrównoważone miasta i społeczności
- odpowiedzialna konsumpcja i produkcja
- działania w dziedzinie klimatu
- życie pod wodą
- życie na lądzie
- pokój, sprawiedliwość i silne instytucje
- partnerstwa na rzecz celów

Elementy oznaczone literami E i S powinny charakteryzować się odpowiednim modelem zarządzania, który kryje się pod literą G. ESG związane jest z dyrektywą CSRD, która jest dokumentem unijnym wprowadzającym obowiązek raportowania w całej Wspólnocie. Do tych zagadnień

¹ Za: PwC, <https://www.pwc.pl/pl/artykuly/esg-zmienia-sektor-finansowy-i-pozostale-branze.html>, 16 kwietnia 2026 r.

odwołują się także inne regulacje, np. w zakresie należytej staranności czy praw człowieka.

Początkowo wymogiem raportowania były objęte małe grupy przedsiębiorstw, natomiast wprowadzenie w 2024 r. dyrektywy CSRD znacznie poszerza liczbę podmiotów, które będą raportowały swoje działania z tego zakresu. Instytucje publiczne nie są do tego zobowiązane, ale warto wziąć pod uwagę ten ogólny trend. Co istotne, niektóre tematy wskazane w ESG jako wymagające raportowania są uregulowane w polskim prawie. Mamy np. wytyczne dotyczące zarządzania wodą czy odpadami.

Wybrane dokumenty regulacyjne w zakresie zrównoważonego rozwoju:

- **CSRD** – dyrektywa unijna w sprawie sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Załącznikiem do niej są standardy raportowania (ESRS);
- **Taksonomia** – rozporządzenie 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, które pomagają określić, czy działalność jest prowadzona w zrównoważony sposób;
- **CSDD** – dyrektywa unijna w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, która opisuje, jak funkcjonuje organizacja i na kogo ma wpływ (np. na jakich partnerów biznesowych, lokalne społeczności). Zawiera pojęcie łańcuch wartości, który obejmuje wszystko – od dostawców, po użytkowników końcowych;
- **Równość wynagrodzeń** – dyrektywa unijna w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń.

Sektor publiczny a ESG

Rolą sektora publicznego na pewno jest wspieranie i tworzenie warunków do realizowania zrównoważonego rozwoju w poszczególnych przedsiębiorstwach. Jednocześnie administracja publiczna może samodzielnie wdrażać tego typu rozwiązania, które są też w zgodzie z potrzebami obywateli.

ESG jest także głęboko zakorzenione w samorządzie terytorialnym. Jednostki samorządu terytorialnego już realizują działania, które wpisują się w ESG. Są to na przykład:

- realizacja koncepcji Smart City;
- dopłaty dla ludności w zakresie zmian źródła energii w domach;
- obligatoryjne segregowanie odpadów, inwestycja w infrastrukturę towarzyszącą;
- ustalenie stref bez samochodów, buspasów;
- działanie w oparciu o ustawę środowiskową i akty wykonawcze oraz prawo powiązane;

- zamówienia publiczne zgodne z prawem zamówień publicznych (PZP).

W myśl tej idei Polski Fundusz Rozwoju i Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej zorganizowały „Klimaton dla Miast”. To pierwszy hackathon, w którym uczestnicy mierzyli się z wyzwaniami klimatycznymi polskich miast.

Międzynarodowe instytucje finansowe zaangażowane w zrównoważony rozwój:

- Bank Światowy
- Międzynarodowy Fundusz Walutowy
- Europejski Bank Inwestycyjny
- Europejski Bank ds. Odbudowy i Rozwoju

Koncepcja zrównoważonego rozwoju w praktyce ZUS

Zakład Ubezpieczeń Społecznych już od kilkunastu lat wdraża zmiany, które wpisują się w kwestie odpowiedzialności środowiskowej i społecznej oraz ładu organizacyjnego. Pierwsze rozwiązania z tym związane pojawiły się w strategii ZUS na lata 2010–2020 i uwzględniały kilka istotnych perspektyw:

- klientów zewnętrznych, dla których ZUS realizuje różnego rodzaju zadania;
- klientów wewnętrznych, czyli pracowników, których w 2025 r. było ok 43 000;
- procesów, czyli sposobu realizacji zadań;
- rozwoju – dotyczącą zasobów i ich alokacji;
- finansów.

Priorytety strategiczne ZUS to:

- orientacja na potrzeby klientów i budowa zaufania społecznego do ZUS;
- budowa i rozwój e-usług;
- doskonalenie procesów – wysoka jakość usług dla klientów, sprawna obsługa spraw, racjonalne wydatkowanie środków;
- rozwój wymiany danych i współpracy z podmiotami publicznymi.

Sprawne wdrażanie rozwiązań było możliwe dzięki określeniu wizji i misji instytucji, które przełożyły się na jasno zarysowane kierunki strategiczne, takie jak nowoczesny e-urząd czy wymiana i integracja danych w ramach e-administracji.

Przykładowe rozwiązania wpisujące się w ESG

ZUS koncentruje się na rozwijaniu i doskonaleniu kanałów komunikacji i dostępu do swoich usług. Najnowsze to Centrum Kontaktów Klientów i e-ZUS. W całej instytucji stosuje się jednolite standardy obsługi klientów, a jednocześnie ZUS cyklicznie bada, jak te standardy są realizowane i jak klienci oceniają obsługę. Aby zapewnić

jak najlepszą, skuteczną komunikację, cały czas trwają prace w ramach projektu „Prosto z ZUS”, dzięki któremu ZUS stosuje prosty język w swoich pismach i publikacjach. Ważnym z punktu widzenia troski o klientów obszarem jest komunikacja w mediach społecznościowych. Na przykład na YouTube, gdzie są zarówno informacje o zmianach legislacyjnych, jak i tutoriale o najbardziej popularnych lub nowych usługach. ZUS organizuje także bezpłatne wydarzenia informacyjno-edukacyjne i umożliwia bezpłatny kontakt z doradcami (np. ds. emerytalnych). To tylko niektóre z realizowanych przez tę instytucję działań, które jak najbardziej wpisują się w wytyczne o społecznej odpowiedzialności instytucji.

W obszarze zarządzania przykładem dobrej praktyki jest system benchmarkingu wewnętrznego. Polega on na określaniu stopnia realizacji zadań w oddziałach, co jest podstawą do wyznaczania standardów, np. terminowej obsługi spraw emerytalno-rentowych czy zasiłkowych. Zakład zdefiniował w strategii cele w ujęciu kilkuletnim oraz w rocznym. Dla każdego z celów określił pojęcie nadzoru funkcjonalnego i wskazał, jakie elementy się w nie wpisują. Istotne w tym obszarze jest także zarządzanie ryzykiem. W ZUS działa komórka, która koordynuje zarządzanie ryzykiem, jest także wdrożona polityka zarządzania nim.

Bezpośrednią przyczyną zmian w ZUS w obszarze ochrony środowiska była potrzeba ograniczenia kosztów funkcjonowania instytucji. Przykładami mogą być wymiana oświetlenia na ledowe lub zużytego sprzętu na mniej energochłonny, wprowadzenie czujników ruchu w przypadku oświetlenia czy wymiana. W ciągu kilku lat zużycie energii zmniejszyło się w Zakładzie o 15 proc. To nie tylko znaczące ograniczenie kosztów, ale i realne działanie na rzecz środowiska.

Wnioski

- Dyrektywa CSRD wprowadziła obowiązek raportowania zgodnie z ESRS, które dzielą się wg obszarów ESG, co rozpowszechniło to pojęcie.
- Działania z obszarów E, S i G są od dawna realizowane w ramach administracji publicznej, bo zrównoważony rozwój wpisuje się w strategię funkcjonowania instytucji publicznych, które cechuje dbałość o społeczeństwo i potrzeba funkcjonowania zgodnie z ładem zarządzanym.
- Z ESG wiążą się liczne unijne i polskie akty prawne. Część zagadnień jest już uregulowana na poziomie krajowym i nakłada obowiązki na każdą instytucję, niezależnie od sektora.
- Wdrażanie rozwiązań z zakresu ESG przynosi korzyści nie tylko środowisku, ale i danej instytucji (np. oszczędność energii).
- ESG to nie tylko kwestia raportowania. Raport to finał, a poprzedzają go analiza działań i procesów w organizacji, a także łańcucha wartości, oraz przede wszystkim sama realizacja w różnych obszarach działalności.

Rekomendacje

- Koncepcja zrównoważonego rozwoju powinna być elementem strategii instytucji, powiązany z jej wizją i misją.
- Administracja publiczna może czerpać inspiracje z sektora biznesowego, który musi publikować raporty dot. zrównoważonego rozwoju, ale i korzystać ze swoich doświadczeń, bo wiele instytucji już realizuje działania wpisujące się w ESG.
- Sektor publiczny w swoich działaniach powinien także uwzględniać cele zrównoważonego rozwoju.
- Działania ESG należy traktować całościowo – poszczególne obszary oddziałują na siebie.



JAK MIERZYĆ I DOSKONALIĆ EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ? ŁAD ORGANIZACYJNY W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ

Nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć.

Peter Drucker

W skrótowcu ESG litera G odnosi się do ładu organizacyjnego (*governance*). Obejmuje on m.in. ocenę efektywności działania instytucji w różnych obszarach. Wyniki pomiaru efektywności nie mogą być jednak celem samym w sobie. Powinny one służyć jako narzędzie wspierające podejmowanie decyzji i kształtowanie zmian, które umożliwiają instytucjom lepsze realizowanie ich misji wobec obywateli. Zadaniem administracji publicznej nie jest bowiem osiągnięcie doskonałości wewnętrznej (która jest oczywiście ważna), lecz stałe podnoszenie jakości usług i coraz pełniejsze odpowiadanie na potrzeby obywateli.

Ład i kultura organizacyjna

Ład organizacyjny tworzą narzędzia i metody, których używamy do zarządzania instytucją. Warto przeanalizować, czy obecnie funkcjonujące rozwiązania to wartość dodana w procesach zarządzania.

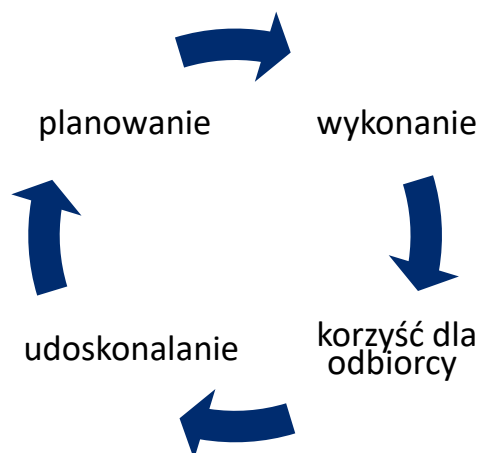
Czy nasza kultura organizacyjna tworzy ład?

- Procesy umożliwiają realizowanie celów, które organizacja przyjęła.
- Cele są społecznie użyteczne i korzystne dla środowiska.
- Umiemy opowiedzieć o tym, co robimy, językiem korzyści.

Istotnym elementem kultury organizacyjnej jest to, że w instytucji działają określone standardy realizacji zadań. Powinny one odpowiadać na oczekiwania społeczne w danym obszarze. Warto dbać o to, by przyjęty poziom realizacji pozwalał mierzyć zarówno sprawność samych procesów, jak i ich efekty. Dodatkową motywacją pracowników do realizacji tych celów są konkretne wizje bądź wartości, które pozwalają określić, co dzięki temu osiągnie instytucja.

Jednocześnie standardy kontroli zarządczej wskazują, że cele i zadania organizacji należy monitorować w per-

spektywie co najmniej rocznej. Wymaga to systemu mierników. Poszczególne cele i zadania powinny być przypisane jednostkom, które za nie odpowiadają, i na tym poziomie rozliczane.



Rysunek 1. Jak funkcjonuje organizacja, w której działania tworzą ład

Kontrola zarządcza – ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań jednostki w sposób: zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Art. 68 ust. 1 ustawy o finansach publicznych

Efekty pracy instytucji należy przedstawiać z punktu widzenia odbiorcy, który będzie zapoznawał się z daną informacją. Warto zastanowić się, dlaczego dana informacja może być istotna dla potencjalnego czytelnika, i pamiętać o prostym języku. Na przykład do podawania danych liczbowych przydatne są porównania, które przybliżają skalę w odniesieniu do codzienności.

Warto pamiętać, że dane nie służą tylko do wewnętrznej analizy i ulepszania określonego obszaru. Pokazują także interesariuszom, czyli politykom, osobom korzystającym

z pomocy danej instytucji i pracownikom, jakie są realnie podejmowane działania, by dana instytucja lepiej funkcjonowała i równocześnie bardziej efektywnie realizowała swoje zadania.

Propozycja schematu do raportu

Cel: ...;

Zadanie: opisanie skrótkowo, z odesłaniami do zestawień w załącznikach;

Rezultaty: konkretne informacje, co stwierdzono, uzyskano;

Wnioski: zestawienie rezultatów w porównaniu z poprzednimi latami, jakie są wnioski.

Inspiracja – System Monitorowania Usług Publicznych

Gromadzi informacje, które służą do kompleksowej oceny usług świadczonych na poziomie lokalnym. Mogą z niego korzystać zarówno jednostki samorządu terytorialnego, jak i przedsiębiorcy.

Zgodnie z założeniem ZUS prowadzi pomiar kluczowych zadań ustawowych, koncentrując się przy tym na perspektywie swoich klientów. Odbywa się to w cyklach miesięcznych i kwartalnych. Na przykład jednym z istotnych elementów jest zapewnienie wysokiej jakości materiałów do spraw na wejściu do Zakładu, czyli przygotowanie odpowiednio wypełnionych dokumentów, co przyspiesza obsługę sprawy. ZUS wykonuje pomiary w 9 obszarach biznesowych (takich jak np. orzecznictwo lekarskie, kontrola płatników składek) i 2 obszarach wsparcia. Wśród istotnych mierników są procent spraw, jakie klient może załatwić w trakcie jednej wizyty w placówce ZUS, i terminowość dokumentów wprowadzanych do systemu.

Pomiar zadań w ZUS obejmuje 3 wymiary:

- sprawność: czas oraz stopień realizacji spraw;
- jakość: poprawność oraz terminowość realizacji spraw zgodnie z regulacjami zewnętrznymi;
- wydajność: liczba spraw/zadań w przeliczeniu na jeden etat.

System opomiarowania w ZUS

Od 2010 r. ZUS korzysta z systemu opomiarowania, który umożliwia szacowanie skuteczności i efektywności działań. Jego celem jest weryfikacja, jak realizowane są zadania i cele Zakładu: efektywnie, oszczędnie i terminowo. Umożliwia to także zapewnienie jednolitego standardu obsługi klientów w każdym z 43 oddziałów.

ZUS powołał Komitet ds. Efektywności Zakładu, który m.in. analizuje poziom realizacji zadań w oddziałach, ale też wyznacza plany naprawcze i monitoruje ich realizację. Działa również komórka audytu wewnętrznego, odpowiedzialna za informacje nt. skuteczności i efektywności zadań i procesów w ZUS. Wewnętrzni audytorzy są często spotykani w różnych instytucjach sektora pu-



Sesja II. Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań. Ład organizacyjny w instytucji publicznej? 1.04.2025 r.



Marta Kuzawińska i Monika Rzepecka podczas sesji II, 1.04.2025 r.

blicznego i pełnią bardzo ważną funkcję. Oceniają efekty kontroli zarządczej nie tylko w kontekście adekwatności, ale też skuteczności i efektywności. Pełnią również ważne funkcje doradcze.

Na przykładzie czasu, który zabierała realizacja wniosku o wypłatę świadczenia krótkoterminowego, widać realne efekty optymalizacji procesu obsługi wniosków o zasiłki. Jeszcze w trzecim kwartale 2021 r. jednemu z oddziałów zajęło to 54 dni. Warto zwrócić uwagę, że był to jeszcze okres covidowy. W związku z wydłużonym czasem obsługi spraw zasiłkowych ZUS podjął działania, które pozwoliły usprawnić ten proces. Wdrożono projekt odmiejszczenia obsługi spraw zasiłkowych, zwiększono stopień elektronizacji spraw przekazywanych do Zakładu i zintegrowano aplikacje zasiłkowe z innymi systemami. Dzięki temu najdłuższy czas w czwartym kwartale 2024 r. wynosił niewiele ponad 15 dni.

ZUS ocenia, że system opomiarowania jest skutecznym narzędziem, które pozwala ciągle usprawniać usługi dla obywateli. Dzięki identyfikacji obszarów, które wymagają zmian, można w oparciu o konkretną diagnozę wprowadzać dostosowane projekty usprawniające.

Wnioski

- Ład organizacyjny wiąże się z procesami funkcjonującymi w danej instytucji oraz przyjętymi celami, wpisując się także w standard kontroli zarządczej. Wymaga budowania świadomości wśród pracowników i kierownictwa. Istotnym wsparciem może być korzystanie z audytorów wewnętrznych.
- W sektorze publicznym kultura organizacyjna wyrasta z roli danej instytucji, usankcjonowanej prawnie, jednak rolą samej instytucji jest ustrukturyzować i przyjąć działające, realne procedury.
- Bez rzetelnych danych nie można skutecznie wdrażać zmian. Zmiany powinny z nich wynikać, a to wymaga także odpowiedniego dobrania mierników. Ważne jest nie tylko, co mierzymy, ale także po co. Dane dostarczają informacji, gdzie wymagane są działania, ale też pozwalają lepiej alokować dostępne zasoby.

Rekomendacje

- Nie wystarczy zbierać dane, ale trzeba wyciągać z nich wnioski, wdrażać zmiany i znów analizować dane. To proces, którego nie można uznać za zakończony.
- Przy projektowaniu usług równoległe należy projektować e-usługi, co usprawnia obsługę samej sprawy i zbieranie danych.
- Cenne jest korzystanie z ustrukturyzowanych działań audytorów wewnętrznych, którzy mogą doradzić właściwe rozwiązania.
- Przy prezentowaniu działalności instytucji trzeba dbać o język korzyści, podobnie – przy zbieraniu danych, tak by osoby, które je przygotowują, wiedziały, dlaczego to robią.
- Zmiany należy rozpocząć od zmapowania już istniejących procesów i oceny ich skuteczności.
- Warto wykorzystać potencjał wewnętrznego benchmarkingu – np. porównywania pomiędzy oddziałami w różnych miejscach.

JAK ZADBAĆ O NEURORÓŻNORODNOŚĆ W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH?

Neuroróżnorodność oznacza, że ludzie mogą inaczej odbierać i przetwarzać te same informacje. Nie istnieje jeden „prawidłowy” sposób funkcjonowania, a różnice między nami są wartościowe – pomagają patrzeć na problemy z różnych stron. W administracji publicznej szczególnie ważne jest zapewnienie dostępności dla osób neuroróżnorodnych oraz innych osób ze specjalnymi potrzebami. Działania w tym zakresie powinny obejmować zarówno pracowników, jak i obywateli korzystających ze wsparcia instytucji. W podejściu ESG mieszczą się one pod literą „S” jak *social*, czyli dotyczą społeczności.

Według szacunków 15–20 proc. ludzkości jest neuroatypowa.

Źródło: National Cancer Institute

Neuroróżnorodność i inkluzywność

Neuroróżnorodność to coraz popularniejszy termin, którym posługujemy się w wielu kontekstach, m.in. ekonomicznym, gospodarczym czy demograficznym. Mówi on o tym, że ludzie na wiele różnych sposobów doświadczają otaczającego ich świata i wchodzą

z nim w interakcje. Takie podejście podkreśla, że nie istnieje jeden właściwy sposób myślenia, uczenia się czy zachowania, a różnice są cennym zasobem, a nie deficytem. Co ważne, zwolennicy tego podejścia nie skupiają się tylko na osobach z diagnozą, ale zauważają i uznają różnice w funkcjonowaniu także niezależnie od stwierdzonych zaburzeń czy ewentualnego orzeczenia o niepełnosprawności.

Neuroróżnorodność – koncepcja społeczna i naukowa, która uznaje, że różnice neurologiczne (np. autyzm, ADHD, dysleksja) są naturalną częścią ludzkiej różnorodności. Promuje akceptację i angażowanie osób neuroatypowych w życie społeczne. Podkreśla naturalne zróżnicowanie ludzkich umysłów, które obejmuje pełne spektrum sposobów działania i rozwoju ludzkiego układu nerwowego.

Neurotypowość – określenie zestawu cech charakteryzującego osoby, których rozwój neurologiczny przebiega typowo, przy czym takie podejście obejmuje dużą różnorodność ludzkich umysłów.



Sesja III. Jak zadbać o neuroróżnorodność w instytucjach publicznych? 26.06.2025 r.

Neuroatypowość – określenie zestawu cech charakteryzującego osoby, których rozwój neurologiczny odbiega od typowego, co może być powiązane z diagnozą spektrum autyzmu, ADHD itp.

Neurodywersyfikacja – proces lub działanie, którego celem jest zwiększenie różnorodności neurologicznej w danym środowisku (np. w badaniach naukowych, ale też w miejscu pracy).

Konwencja ONZ o prawach osób z niepełnosprawnościami, ratyfikowana przez Polskę, podkreśla, że niepełnosprawność wynika z barier, które występują w środowisku. Rolą administracji publicznej jest likwidowanie tych barier. Z tym wiąże się inkluzywność, czyli zapewnienie możliwości realizowania swoich potrzeb i równego traktowania grup ze specjalnymi potrzebami, takimi jak np. właśnie osoby neuro różnorodne, ale też osoby starsze, dzieci i osoby z niepełnosprawnościami.

W praktyce – dla obywatela i dla pracownika

Szczególnie wyzwania dotyczące neuro różnorodności i niepełnosprawności wśród pracowników stoją przed specjalistami z obszaru HR i osobami zarządzającymi, zarówno na etapie rekrutacji, jak i podczas kształtowania kariery zawodowej. Mają oni tak zarządzać neuro różnorodnymi zespołami, by w pełni wykorzystać ich potencjał, ale też zadbać o różne potrzeby. To niezwykle istotne, by organizacje, dbając o inkluzywność i otwierając się na neuro różnorodność, jednocześnie dawały odpowiednie kompetencje i narzędzia liderom, którzy na co

dniej pracują bezpośrednio z osobami o różnorodnych potrzebach.

Dobłą praktyką jest powołanie w urzędzie koordynatora ds. zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz koordynatora ds. dostępności. Dobrze, by tego typu specjaliści byli dostępni także w oddziałach terenowych instytucji, które mają wiele lokalizacji. Ich rolą jest wspieranie osób z różnymi potrzebami i pomoc w odpowiednim zaaklimatyzowaniu się. Jednocześnie mają oni stały dostęp do różnych źródeł wiedzy, więc mogą proponować ulepszenia i działania na rzecz inkluzywności.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych prowadzi na przykład rejestr zniesionych barier i utrudnień oraz rejestr skarg na brak dostępności i wniosków o dostępność – oba dostępne dla pracowników. Opublikował także przydatny słownik pojęć. Cenną praktyką są szkolenia z dostępności dla pracowników. Warto korzystać ze wsparcia specjalistów – m.in. z takich instytucji jak Akademia Dostępności, Polski Związek Głuchych, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Polski Związek Niewidomych, Fundacja Polska Bez Barier czy Fundacja Widzialni.

Dostępność dotyczy oczywiście także obywateli, którzy korzystają z usług danego urzędu. ZUS ma na swojej stronie specjalną zakładkę „Obsługa osób z niepełnosprawnościami”, która zawiera informacje (także w polskim języku migowym) o tym, co robi ZUS, o koordynatorze ds. dostępności, a także wzór wniosku o zapewnienie dostępności i informacje na temat dostępności placówek i punktów informacyjnych ZUS.

<p>Osoby z ASD (ang. <i>autism spectrum disorder</i>), czyli zaburzenia ze spektrum autyzmu</p>	<p>Osoby z ADHD (ang. <i>attention deficit hyperactivity disorder</i>), czyli zespół nadpobudliwości psychoruchowej z deficytem uwagi</p>	<p>Osoby z IPD (ang. <i>information processing disorder</i>), czyli zaburzenie przetwarzania informacji</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Perfekcjonizm – mogą dostrzegać szczegóły niewidoczne dla innych, zaangażowanie. • Jeśli zadania, które otrzymają, będą adekwatne, mogą się skoncentrować i doskonale zapamiętywać. • Ze względu na ograniczone rozumienie emocji dobrze sobie radzą z racjonalnym podejmowaniem decyzji i rozwiązywaniem problemów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatywność. • Możliwość superintensywnego skupienia się (hyperfocus) w określonych warunkach. • Nadpobudliwość – może być rodzajem siły napędowej, która pomoże w wielu zadaniach czy wesprze w skupieniu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności wizualno-przestrzenne i opowiadania historii, często większa kreatywność. • Osoby z dysleksją intensywniej rozwijają cechy takie jak zdolności przywódcze, innowacyjne myślenie, tendencja do komunikacji werbalnej czy umiejętność delegowania zadań.

Przykłady działań zwiększających dostępność:

- oznaczenia pomieszczeń pismem Braille'a;
- specjalne lupy, które umożliwiają odczytywanie dokumentów osobom, które mają problem ze wzrokiem;
- ramki do podpisywania dokumentów;
- informacje o ułatwieniach dla osób z niepełnosprawnościami dostępne po zeskanowaniu kodu QR na stronie urzędu.

Potrzeby osób neuro różnorodnych

Wśród diagnoz związanych z neuro różnorodnością pojawia się często ASD, ADHD i IPD. Jakie mogą być typowe cechy osób z takimi diagnozami i jak to wpływa na ich funkcjonowanie na rynku pracy?

Każdy z nas wykonuje w pracy różnego typu zadania – pracuje w skupieniu, ale też ma spotkania, czas na współpracę, relacje społeczne czy refleksję i regenerację, które też są niezwykle potrzebne w życiu zawodowym. W związku z naturalnymi różnicami możemy inaczej rozumieć pracę w skupieniu. Dla niektórych będzie to oznaczało siedzenie w ciszy, a inni skupienie osiągną, gdy w słuchawkach głośno będą wybrzmiewać takti muzyki. Pogodzenie wszystkich tych potrzeb może być wyzwaniem w jednej przestrzeni.

Jednym z rozwiązań, które wspierają różnorodne potrzeby, są przestrzenie umożliwiające wyciszenie (np. odgrodzone boksem wyciszone biurko albo wydzielona salka z oknem, na której drzwiach można powiesić informację „nie przeszkadzać”). Będą one szczególnie cenne przy intensywnej pracy wymagającej kontaktu z innymi (np. na infolinii). Równie ważne są strefy do budowania relacji społecznych, które dla niektórych będą jednocześnie przestrzeniami do regeneracji. Przykładowo osoby z ADHD mają potrzebę częstego kontaktu z innymi, więc potrzebują miejsca, w którym nie będą innym przeszkadzać rozmową.

Warto uwzględnić potrzeby różnych grup już na etapie projektowania przestrzeni. Miejsce pracy powinno dawać możliwość wyboru np. temperatury lub oświetlenia i dostosowania pomieszczenia do indywidualnych potrzeb. Równie ważne jest stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Świadomość różnorodności pomaga w budowaniu akceptacji i zrozumienia, ale też właściwej komunikacji, uwzględniającej potrzeby różnych grup. Prostym przykładem jest to, że niektórzy potrzebują dostać zadania pisemnie (np. mailowo), co wpływa na zrozumienie i czas realizacji. Nie należy się bać kontaktu z taką osobą, a najlepiej wprost spytać, czego potrzebuje i jak można jej pomóc. To dotyczy także osób z niepeł-

nosprawnościami. Czasem obawiając się, że kogoś urazimy, unikamy w ogóle kontaktu. Im więcej wiemy, tym łatwiej nam pokonywać także nasze wewnętrzne bariery i otwierać się na inność. Dlatego tak cenne są wszelkie inicjatywy przybliżające informacje na temat osób z różnymi potrzebami, także pod kątem komunikacji, zwłaszcza w miejscu pracy.

Rola liderów

Skuteczny lider dba o to, by każdy członek zespołu mógł pracować w sposób sprzyjający jego potencjałowi. Różnorodność stylów myślenia, sposobów działania i potrzeb jest naturalna i może stać się siłą zespołu, jeśli jest właściwie rozumiana i wspierana. Dlatego ważne jest, aby lider świadomie tworzył środowisko pracy oparte na szacunku, czytelnych zasadach i elastyczności. Takie podejście nie tylko zwiększa efektywność, lecz także buduje zaangażowanie i poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników – szczególnie tych, którzy funkcjonują w sposób odmienny od większości. Poniżej przedstawiono najważniejsze obszary, na które warto zwrócić uwagę w pracy z osobami neuro różnorodnymi:

1. Lider pracujący z osobami neuro różnorodnymi powinien przede wszystkim dbać o klarowną i przewidywalną komunikację. Jasne zasady, czytelne instrukcje oraz konkretne oczekiwania pomagają ograniczyć niepewność i ułatwiają codzienną współpracę. Dobrą praktyką jest także przekazywanie informacji zarówno ustnie, jak i w formie pisemnej, aby każdy mógł wrócić do nich w swoim tempie.
2. Ważnym elementem jest również elastyczność w organizacji pracy. Osoby neuro różnorodne mogą potrzebować różnych warunków – ciszy, krótszych spotkań, bardziej uporządkowanego planu dnia czy alternatywnych sposobów komunikacji. W miarę możliwości warto dostosowywać tryb pracy do indywidualnych potrzeb.
3. Lider powinien być świadomy, że część pracowników może łatwo ulegać przeciążeniu bodźcami. Głośne otwarte przestrzenie, ciągle przerwy, nagłe zmiany lub nadmiar zadań mogą znacząco utrudniać funkcjonowanie. Dlatego tak ważne jest tworzenie środowiska, które ogranicza stres poprzez zapewnienie spokojnego miejsca do pracy czy umożliwienie chwil wyciszenia.
4. Kolejnym obszarem jest przejrzystość ról i procesów. Jasne określenie odpowiedzialności, procedur i etapów pracy zwiększa poczucie bezpieczeństwa i ułatwia współpracę w zespołach, w których funkcjonują różne style myślenia. Przewidywalność sprzyja większej efektywności i zaangażowaniu.
5. Lider powinien także umieć dostrzegać i wykorzystywać mocne strony osób neuro różnorodnych. Wiele z nich wykazuje wyjątkowe zdolności, np. analitycz-

ne, kreatywne, systemowe czy związane z koncentracją na szczegółach. Odpowiednie dopasowanie zadań pozwala je wzmacniać, co przynosi korzyści zarówno pracownikowi, jak i całemu zespołowi.

6. Nieodzowne są również empatia i otwartość. Zamiast domyślać się potrzeb, warto pytać, słuchać i wspólnie wypracowywać rozwiązania. Wrażliwość na sygnały stresu czy przeciążenia pozwala reagować szybko i adekwatnie, budując atmosferę zaufania.
7. Lider ma także wpływ na kulturę organizacyjną, która powinna sprzyjać włączaniu, a nie wyróżnianiu. Chodzi o zapewnienie takich warunków, aby różnice były traktowane jako element naturalnej różnorodności zespołu. Każdy pracownik powinien móc funkcjonować w sposób dla siebie komfortowy, bez oceniania czy presji.
8. Na koniec warto dbać o edukację całego zespołu. Podnoszenie świadomości w zakresie neuro różnorodności sprzyja lepszemu zrozumieniu różnych potrzeb i wzmacnia współpracę. Dzięki temu praca zespołowa staje się bardziej wspierająca i efektywna.

Lider, który jest osobą neuro różnorodną

Neuro różnorodny lider może wnieść do zespołu wyjątkowe atuty, takie jak kreatywność, myślenie analityczne czy koncentracja na detalach. Pod warunkiem, że dobrze rozumie swój styl pracy i potrafi korzystać ze swoich mocnych stron. Świadomość własnych potrzeb, takich jak cisza, jasne priorytety czy ograniczona liczba spotkań, pomaga mu skuteczniej zarządzać energią i stresem oraz jasno komunikować zasady współpracy. Dzięki temu może być przykładem otwartości i akceptacji różnic i wzmacniać kulturę zaufania w zespole. Ważne jednak, by nie oczekiwał, że wszyscy będą funkcjonować tak jak on. Dlatego potrzebne są wspólne przejrzyste zasady uwzględniające różne style działania. Neuro różnorodny lider często wykazuje też większą empatię i zrozumienie wobec odmiennych potrzeb pracowników, choć sam również może potrzebować wsparcia.

Jednocześnie lider mierzy się z wyzwaniami wynikającymi ze swojego sposobu funkcjonowania, takimi jak przeciążenie bodźcami (hałas, nadmiar spotkań, szybkie zmiany), trudności komunikacyjne w sytuacjach niejednoznacznych czy większa wrażliwość na stres i emocje. W roli wymagającej ciągłego przełączania się między wątkami wyzwaniem może być także organizacja pracy i priorytetyzacja zadań. Dodatkową trudność stanowi to, że lider może być niezrozumiany przez otoczenie. Potrzeba spokoju czy specyficzny styl działania mogą być błędnie odbierane jako dystans lub brak elastyczności. Obciążające bywa również maskowanie, czyli ukrywanie różnic i próba dostosowania się do norm neurotypowych, co może doprowadzić do zmęczenia i spadku efektywności.



Tadeusz Reimus i Barbara Majerska w trakcie Sesji III, Jak zadbać o neuro różnorodność w instytucjach publicznych? 26.06.2025 r.

Podsumowując, neuro różnorodność lidera jest bardzo wartościowym zasobem – pod warunkiem, że towarzyszą jej samoświadomość, jasna komunikacja i tworzenie elastycznego, wspierającego środowiska pracy dla siebie i innych.

Wnioski

- Neuro różnorodne zespoły mają duży potencjał. Należy dbać o to, by w zespołach były osoby z różnymi umiejętnościami, temperamentami, zasobami i kompetencjami.
- Potrzeby osób neuro atypowych nie zawsze są widoczne i mogą być bardzo różne. Większa świadomość na ten temat pozwala lepiej dostosować zadania do ich stylu pracy oraz dobrać odpowiednią komunikację, a przez to lepiej wykorzystać ich potencjał.

Rekomendacje

- Należy brać pod uwagę możliwą neuro różnorodność nie tylko osób, które korzystają z usług danej instytucji, ale też jej pracowników. Wymaga to pewnej elastyczności i indywidualnego podejścia.
- Różne potrzeby pracowników (w tym wynikające np. z orzeczenia o niepełnosprawności czy z neuro różnorodności) powinny być systemowo uwzględnione: od procesu rekrutacji, przez onboarding, po codzienne funkcjonowanie w zespole. Różnorodne potrzeby warto uwzględnić także przy projektowaniu przestrzeni biurowych.
- Do szkoleń dla pracowników warto angażować organizacje, które specjalizują się w tematyce dostępności i dobrze znają potrzeby osób z poszczególnych grup społecznych.

E-ZIELONA ADMINISTRACJA. JAK MIERZYĆ I RAPORTOWAĆ ŚLAD ŚRODOWISKOWY W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH?

„E” jak środowisko w ESG zobowiązuje wiele firm do dokładnego opisanie, jak wpływają na środowisko. W administracji publicznej nie ma takiego wymogu, co nie przeszkadza w prowadzeniu wielu inicjatyw na rzecz zmniejszenia śladu środowiskowego. Liczne tego rodzaju działania realizują jednostki samorządu terytorialnego. Co ważne, „zielona” administracja to nie tylko działania na rzecz ochrony środowiska, ale i możliwość oszczędzania. A przede wszystkim to prawna komfortu życia każdego obywatela.

Środowisko w ESG

Z obszarem „E” w ESG wiąże się wiele różnych pojęć. Podstawą i realnym wyznacznikiem, jeśli chodzi o ślad węglowy, jest dwutlenek węgla. Dlatego produkcję innych gazów cieplarnianych przelicza się zgodnie z ekwiwalentem CO². Pojęciem szerszym od śladu węglowego jest ślad środowiskowy.

Wyzwaniem jest stosowanie jednolitych wskaźników i metodyk. Jeśli chodzi o metodologię, nie ma wypra-

cowanego wspólnego rozwiązania, z którego mogliby korzystać wszyscy, co powoduje trudności w porównywaniu danych ze sobą.

Ślad węglowy (ang. *carbon footprint*) – całkowita ilość gazów cieplarnianych wyemitowanych w cyklu życia przez organizację, wydarzenie, produkt lub osobę.

Ekwiwalent CO² – jednostka miary powszechnie stosowana do porównywania emisji różnych gazów cieplarnianych w oparciu o ich potencjał tworzenia efektu cieplarnianego.

Ślad środowiskowy – zintegrowana miara wpływu produktu, organizacji lub procesu na środowisko, która obejmuje nie tylko emisję CO², ale też np. ślad węglowy, zużycie wody i zasobów, zanieczyszczenia powietrza, gleby i wód. Pomaga porównywać podobne produkty w oparciu o ich efektywność środowiskową w łańcuchu wartości.



Sesja IV. E-zielona administracja. Jak mierzyć i raportować ślad środowiskowy w instytucjach publicznych? 30.10.2025 r.

Ślad biologiczny – miara ilości biologicznie produktywnej powierzchni ziemi i wód, które są potrzebne do zaspokojenia potrzeb człowieka (żywność, energia, surowce), absorpcji powstałych odpadów (np. CO²) oraz zapewnienia przestrzeni do życia i infrastruktury. To m.in. uprawy, lasy, obszary morskie i tereny zurbanizowane.

Do przedstawienia śladu węglowego czy środowiskowego wykorzystuje się też pojęcie cyklu życia (ang. *LCA – life cycle assessment*). To oznacza, że jest uwzględniony wpływ na środowisko w trakcie całego cyklu życia produktu: od uprawy surowców lub ich wydobycia, przez przetwarzanie, transport i eksploatację, aż po unieszkodliwienie lub recykling.

W Unii Europejskiej z tym tematem wiążą się także różne regulacje prawne. Jedną z nich to tzw. Europejski Zielony Ład, który jest neutralną polityką na rzecz klimatu EU. Celem tych rozwiązań jest przekształcenie Europy do 2050 r. w kontynent neutralny klimatycznie. Pakiet „Fit for 55” wyznaczył cel, by do 2030 r. zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych o co najmniej 55 proc. w porównaniu do poziomu z 1990 r. To jeden z kroków do osiągnięcia neutralności klimatycznej w 2050 r.

Zmiana wpływu na środowisko

Pierwszym krokiem w kierunku ochrony środowiska w danej instytucji jest zmapowanie procesów i sprawdzenie ich pod kątem zużycia energii czy paliw. To pozwala na poznanie realnej wielkości emisji gazów cieplarnianych, ale też szerzej – na oszacowanie śladu środowiskowego. Z takich obliczeń powinien być przygotowany raport. Na tej podstawie instytucja podejmuje drugi krok: proponuje działania, które przełożą się na redukcję emisji (np. położenie nacisku na efektywność energetyczną i odnawialne źródła energii, zmiana dostawców lub produktów). Istotne jest także wskazanie źródła finansowania, które pozwoli na realizację propozycji.

Trzecim krokiem jest odpowiednia weryfikacja. Działania powinny być zgodne ze strategią dekarbonizacji oraz z celami i polityką firmy. Trzeba sprawdzać i dokumentować, jak są przeprowadzane i jakie dają efekty. Ostatni krok to offsetowanie. Celem offsetów jest kompensacja własnych emisji gazów cieplarnianych, np. poprzez inwestowanie

w projekty, które pozwalają na ograniczenie emisji, takie jak zalesianie czy odnawialne źródła energii (OZE).

Korzyści z liczenia śladu węglowego

Obliczenie śladu węglowego pozwala realnie zmapować istotne w danej instytucji procesy, które zachodzą w trakcie produkcji, i ocenić ich wpływ na środowisko. Jest to podstawa do optymalizacji, a więc ograniczenia kosztów. To możliwe dzięki działaniom takim jak korzystanie z lokalnych dostawców, zlikwidowanie „pustych przebiegów” w transporcie czy zwiększenie efektywności energetycznej. Zmierzenie śladu węglowego to podstawa do stosowanego raportowania, a to z kolei przekłada się na pozytywny odbiór klientów, którzy zwracają uwagę na postawę firmy wobec ochrony środowiska.

Liczne jednostki samorządu terytorialnego już teraz publikują swoje raporty i pracują nad organizacją tego obszaru. Przynosi to wiele korzyści, w tym m.in. optymalizację procesów, ograniczenie kosztów, zmniejszenie zużycia pewnych zasobów kopalnianych, ale też pozytywny wpływ na wizerunek danej instytucji. Warto pamiętać, że czyste środowisko wpływa też na komfort i warunki życia mieszkańców, a przez to także na finanse zdrowia publicznego czy mniejsze obciążenie chorobami. Często wiąże się z tym też większe zainteresowanie inwestorów, którzy wspierają dynamiczny rozwój gminy czy miasta. Ograniczenie emisji związane jest także z wdrażaniem cyfrowych rozwiązań. Na przykład dostarczanie decyzji elektronicznie, a nie na papierze, pozwala zaoszczędzić tony papieru.

Miasto samowystarczalne energetycznie

Bydgoszcz to miasto, które może służyć za przykład dobrego zarządzania energią. W latach 2005–2024 całkowita redukcja emisji wyniosła 27 proc. Największym wyzwaniem, z którym mierzyło się miasto, był problem z zarządzaniem i zdobyciem odpowiednich danych dotyczących korzystania z mediów. Dlatego powołano zespół do spraw zarządzania energią, który korzysta z rozwiązań technologicznego, pozwalającego na sprawne czytanie dokumentów rozliczeniowych oraz porównanie i analizę danych. System monitoruje poprawność dokumentów i alarmuje pracowników, jeśli są jakieś anomalie. Co więcej, na podstawie analizy danych powstały rekomendacje rozwiązań w obszarze termomodernizacji i rozwoju odnawialnych źródeł energii na budynkach publicznych.

Typ śladu	Jednostka	Główny cel	Zakres oceny
Ślad węglowy	kg CO ² e	Zmiany klimatu	Emisje gazów cieplarnianych
Ślad środowiskowy	Punkty wpływu lub kg CO ² e i inne	Całościowy wpływ środowiskowy	Wiele kategorii: klimat, woda, toksyczność itd.
Ślad ekologiczny	ha globalne (gha)	Użycie zasobów Ziemi	Zajęta powierzchnia biologicznie czynna



Mariusz Jedynak, Tomasz Bońdos i dr Izabela Samson-Bręk podczas IV sesji E-zielona administracja. Jak mierzyć i raportować ślad środowiskowy w instytucjach publicznych? 30.10.2025 r.

Bydgoszczy udało się dzięki temu zredukować koszty mediów i opłat stałych o 40 proc. Innym przykładem zastosowania automatyzacji w zarządzaniu mediami jest system zarządzania energią w budynkach, oparty na zdalnym sterowaniu temperaturą, klimatyzacją, wentylacją i oświetleniem.

Dzięki raportom o emisji gazów cieplarnianych Bydgoszcz może ubiegać się o środki z projektów unijnych. Udało się dzięki temu zainwestować w gospodarkę niskoemisyjną, np. w biogazownię. Miasto zbudowało swoje oświetlenie za 200 milionów złotych, ale jak oszacowano, kwota ta zwróci się po siedmiu, ośmiu latach. Jednocześnie emisyjność oświetlenia zmniejszy się o 40 proc.

Miasto było inicjatorem Klastra Energii Bydgoszcz. Ponieważ Bydgoszcz produkuje nadwyżkę zielonej energii, zaferowała, że podzieli się nią z sąsiednimi gminami. Projekt rozpoczął się w 2026 r.

Wnioski

- Także w administracji publicznej warto mierzyć i raportować ślad węglowy i środowiskowy, a dzięki temu podejmować lepsze decyzje w sprawie inwestycji. Jest to obszar do optymalizacji, która może przynieść natychmiastowe efekty, chociażby w postaci oszczędności.
- Bardziej zrównoważone źródła energii są też często bardziej korzystne finansowo. Mimo że mogą wymagać pewnych nakładów finansowych, to długofalowo bilans jest dodatni.
- Sprawne zarządzanie mediami w rozproszonej infrastrukturze miejskiej jest dużym wyzwaniem, podobnie jak zbieranie wiarygodnych danych o wszystkich emisjach. Jest to jednak niezbędny element, by dobrze zarządzać tym obszarem.

Rekomendacje

- Prace związane ze środowiskiem w danej instytucji trzeba zaplanować następująco:
 - zmapowanie procesów – stworzenie mapy procesów w instytucji,
 - mierzenie i ustalenie realnych wartości związanych ze śladem węglowym i środowiskowym dla procesu;
 - redukcja – wprowadzenie w życie działań redukcyjnych;
 - weryfikacja – bieżące sprawdzanie i dokumentowanie efektów działań;
 - offsetowanie – dbanie o dodatkową redukcję.
- Analiza śladu węglowego i środowiskowego może stać się podstawą do podjęcia działań, dzięki którym spadną koszty funkcjonowania instytucji publicznych, dlatego warto ją rzetelnie wykonać. Jeśli jest potrzebne wsparcie specjalistów, można sięgnąć do sektora prywatnego, który proponuje takie usługi.
- Przyświecającą ideą powinien być zrównoważony rozwój rozumiany w ten sposób, że ze środowiska naturalnego powinniśmy korzystać bez uszczerbku dla tych, którzy przyjdą po nas.
- Warto rozwijać nowe obszary, z których w Polsce jeszcze nie korzystamy masowo, jak: biogazownie, energię z odpadów, elektrownie wodne.
- Istotne jest zastosowanie narzędzi, które pozwolą na zbieranie danych w administracji publicznej, porównywanie ich ze sobą oraz na weryfikację nieprawidłowości. Dane powinny być prezentowane w sposób transparentny (pułapka *greenwashingu*). Ważne rozważenia jest także wprowadzenie w sektorze publicznym wspólnej metodologii i techniki liczenia emisji gazów cieplarnianych.

INNOWACYJNE PRAKTYKI W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

Innowację rozumiemy jako przedsięwzięcie, dzięki któremu podnosimy efektywność, produktywność i skuteczność realizacji zadań. Co ważne, ma ono służyć interesariuszom zewnętrznym i wewnętrznym. Istotne jest również to, by było to rozwiązanie trwałe i uniwersalne. Taką definicję zaproponowała Krajowa Szkoła Administracji publicznej w ramach konkursu podsumowującego edycję Forum Zarządzania Publicznego 2025.

Innowacje w administracji

Forum Zarządzania Publicznego zorganizowało konkurs „Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych”. Przy ocenie zgłoszeń były brane pod uwagę takie kryteria jak to, czy nowa praktyka przynosi nową wartość, a jednocześnie czy jest adekwatna do potrzeb instytucji. Ważna była także uniwersalność zastosowania, czyli możliwość upowszechnienia danej praktyki w innych instytucjach. Organizatorzy oceniali także wpływ nowych rozwiązań na świadczenie usług klientom i efektywność, czyli odniesienie skuteczności do realizowanego celu i adekwatność wykorzystania zasobów.

W 2025 r. 16 instytucji zgłosiło 25 praktyk do wyróżnienia.

Zgłoszenia konkursowe miały odnosić się do ESG i uwzględniać aspekty wcześniej omawiane na sesjach

FZP w 2025 r. Najwięcej zgłoszeń dotyczyło cyfryzacji i automatyzacji procesów. Drugim popularnym obszarem był rozwój kompetencji, często poprzez edukację – także klienta zewnętrznego. Kolejną grupą były zgłoszenia zmian kultury organizacyjnej. Pojawiły się także praktyki z zakresu bezpieczeństwa danych. Organizatorzy konkursu wyróżnili trzy rozwiązania.

Bezpieczeństwo danych w urzędzie – wdrożenie oprogramowania do elektronicznego rejestrowania upoważnień i uprawnień, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie wdrożył system URU (Urzędowy Rejestr Uprawnień i Upoważnień). W ciągu ośmiu miesięcy, bez udziału firm zewnętrznych, siłami pracowników powstało nowe rozwiązanie. To scentralizowane narzędzie do sprawdzania funkcjonowania uprawnień, pełnomocnictw i upoważnień w urzędzie wojewódzkim jest odpowiedzią na potrzeby pracowników. Jeden rejestr zamiast wielu wspiera bezpieczeństwo danych i zapewnia pełną ścieżkę audytu.

W swojej pracy wykorzystują go dyrektor generalny, inspektor danych osobowych czy dyrektorzy wydziałów. Nowe narzędzie pozwala zweryfikować, jakie uprawnienia, upoważnienia i pełnomocnictwa zostały wydane w ciągu ostatnich 10 lat. Ułatwia monitorowa-



Laureaci konkursu: Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych, 4.12.2025 r.

nie prawidłowości funkcjonowania i poprawności rozwiązań dot. ochrony danych osobowych. Dzięki niemu można kontrolować prawidłowość dostępu do systemu danych, czyli różnych zasobów w urzędzie, w czasie rzeczywistym.

URU prowadzi użytkownika krok po kroku. W jednym miejscu widać wszystkie upoważnienia, pełnomocnictwa i dostępy nowych pracowników. Nadawanie uprawnień nowym pracownikom czy kierowanie pracowników na pracę zdalną zajmuje tylko chwilę. Dzięki temu pracownicy oszczędzają czas, ale też zmniejszyło się ryzyko błędów i poprawiło się tak ważne w administracji bezpieczeństwo danych.

Od czasu powstania, czyli od 2024 r., narzędzie jest nieustannie rozwijane, ale także udostępniane szerzej. Są już zawarte porozumienia z innymi urzędami wojewódzkimi, którym system jest udostępniany. Pracownicy podkreślają, że URU znacząco usprawnia zarządzanie i porządkuje codzienną pracę. Urząd zwraca uwagę, że to dowód na to, że w administracji można samodzielnie tworzyć nowoczesne narzędzia, bo URU przygotowali pracownicy dla pracowników.

Robot (oprogramowanie) wspomagający proces przygotowywania decyzji do wniosków o uwalnianie do środowiska środków ochrony roślin, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Departament Hodowli i Ochrony Roślin Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi jest odpowiedzialny za rejestrację środków ochrony roślin. MRiRW zaproponowało opcję automatyzacji procesów, którą Departament z chęcią wykorzystał. Jako pierwszy do automatyzacji został wybrany wydział, który składa się z 8 osób z naczelnikiem, a który w 2024 r. zrealizował ponad 3000 spraw. Jednocześnie MRiRW zależało na tym, żeby zagadnienie wybrane do automatyzacji nie było zbyt skomplikowane. Wybrano wniosek o badania środków ochrony roślin, który z jednej strony jest prosty i powtarzalny, a z drugiej – bardzo obszerny. Jest jednocześnie skorelowany ściśle z okresem wegetacji roślin, dlatego duża liczba tych wniosków wpływa w krótkim czasie, a MRiRW powinno wydać decyzję, zanim zostanie wysiana roślina uprawna. Te decyzje są potrzebne, żeby złożyć wnioski o rejestrację środków ochrony roślin, ponieważ są to badania m.in. dot. bezpieczeństwa środków dla konsumentów czy dla roślin uprawnych.

Podstawą do przygotowania robota była analiza etapów rozpatrywania wniosków oraz dokumentów do nich związanych. Rozpoczęto od uproszczenia i dostosowania formularzy. Zespół urzędników opracował założenia dot.

automatyzacji, a firma zewnętrzna zaprogramowała robota. Departament zadbał o kontakt z najbardziej zainteresowanymi, czyli wnioskodawcami, i zorganizował spotkania i szkolenia online oraz indywidualne konsultacje. Na bieżąco były wdrażane udoskonalenia, które okazały się potrzebne. Robot ma swoje konto w EZD i w tym systemie też działa, ale cały czas jest pod kontrolą urzędnika, który sprawdza decyzję zaproponowaną przez oprogramowanie.

Przed wprowadzeniem tego rozwiązania rozpatrywanie wniosków trwało do 30 dni, a często i dłużej, z powodu dużej objętości dokumentacji i ograniczonych zasobów kadrowych. Przy wykorzystaniu robota rozpatrzenie wniosku trwa od 1 do 5 dni. To nie tylko odciążenie dla urzędu, ale i duża poprawa jakości obsługi i satysfakcji wnioskodawców.

Wdrożenie Multikanałowego Centrum Komunikacji do obsługi klienta urzędu skarbowego – Ministerstwo Finansów, Krajowa Administracja Skarbowa – LAUREAT KONKURSU

Obywatele, którzy chcieli coś załatwić w urzędzie skarbowym, natykali się na problemy związane z brakiem jednej platformy informacji. Wiele kanałów i rozproszenie informacji skutkowało dłuższym czasem obsługi i frustracją użytkowników. Brak integracji z systemami wewnętrznymi utrudniał efektywne zarządzanie interakcjami z klientami. Pracownicy powtarzali wiele czynności, zwiększając ryzyko błędów w obsłudze. Nie było mechanizmu identyfikacji i uwierzytelniania klientów, co przekładało się na trudniejszy dostęp do spersonalizowanej informacji przez kanały zdalne, a to z kolei ograniczało wygodę i bezpieczeństwo korzystania. Równolegle działało wiele numerów telefonów: do 380 urzędów skarbowych, Krajowej Informacji Skarbowej i osobne do tematycznych infolinii, co tylko zwiększało zamieszanie wśród osób szukających konkretnych informacji. Nie działał także czat, czyli nie było możliwości szybkiej pomocy 24/7.

Największymi wyzwaniem zarządczymi były: brak spójnych procesów komunikacji, duża liczba numerów kontaktowych, brak jednoznacznych ścieżek kontaktu, konieczność integracji z innymi systemami oraz potrzeba uproszczenia procedur.

Pomysłem na rozwiązanie tej sytuacji było uruchomienie Multikanałowego Centrum Komunikacji, które integruje różne kanały komunikacji i proponuje trzy możliwości kontaktu: telefon, czat i e-mail. Projekt zakłada także wykorzystanie wirtualnych asystentów klienta oraz uwierzytelnienie telePINem.

Cele strategiczne wdrożenia multikanalowej obsługi klienta w urzędzie skarbowym:

- zmiany legislacyjne, które wesprą ten rodzaj obsługi;
- ujednoczenie procedur i standardów we wszystkich 380 urzędach skarbowych;
- automatyzacja rutynowych zadań i poprawa efektywności;
- stworzenie zintegrowanego systemu CRM, który pozwoli na lepszą obsługę klienta i zarządzanie danymi;
- cykl szkoleń dla pracowników, zarówno z obsługi klienta, jak i z wykorzystania narzędzi;
- regularna ocena efektywności wdrożonych rozwiązań i wprowadzanie poprawek.

Rozwiązanie wdrażano etapami. Pierwszy ruszył w maju 2023 r. w Krajowej Informacji Skarbowej, która do tej pory udzielała informacji telefonicznie i przez czat. W kolejnym miesiącu dodano możliwość zadawania pytań i odpowiadania e-mailem, zwiększając dostępność informacji dla klientów. W lipcu ruszyła infolinia Centrum Obsługi Kluczowych Podmiotów. We wrześniu przeprowadzono pilotaż Trezor, dzięki któremu informację na temat swojej sprawy można było uzyskać nie od pracownika swojego urzędu skarbowego. Objął on Białystok, Kraków i Poznań. Następne zmiany, już w styczniu 2024 r., polegały na uruchomieniu informacji telefonicznej dla kolejnych izb. W marcu ruszył czatbot Kaspro, który pomaga w zakresie podatku od czynności cywilnoprawnych, później – w zakresie podatku od spadków i darowizn, a w październiku Kaspro obsługiwał już zagadnienia dotyczące e-PIT i PIT. Od marca 2025 r. osoby, które potrzebują tłumacza języka migowego podczas konsultacji swoich spraw podatkowych, mogą skorzystać z uruchomionego kanału wideo.. W listopadzie wszystkie Izby Administracji Skarbowej zaczęły działać pod jednym numerem telefonu i obsługują takie same zakresy podatkowe.

Po roku od wdrożenia rozwiązania widoczne są niesamowite efekty. W tym czasie odebrano 3,5 miliona połączeń, a średni czas rozmowy z konsultantem na infolinii wyniósł 4 minuty i 50 sekund. Wskaźnik odbieralności połączeń sięga 90 procent. Wiele usług urzędy świadczą w jednym systemie, co jest dużym ułatwieniem dla obywateli.

Jak wspierać innowacje w zespole

Do realizacji innowacyjnych przedsięwzięć w administracji publicznej należy zapewnić odpowiednie warunki. Przede wszystkim istotne jest to, by zbudować przestrzeń do dialogu i dyskusji, która pozwoli pracownikom, ale też obywatelom na wskazywanie „punktów bólu”, czyli obszarów, które szczególnie wymagają uwagi. To wymaga otwartości ze strony kierownictwa urzędu, ale



Konferencja podsumowująca konkurs Forum Zarządzania Publicznego 4.12.2025 r.

także odwagi i uwzględnienia możliwości porażki. Nie wszystkie innowacyjne projekty osiągają swoje założenia. Cenne jest, gdy w proponowanie takich rozwiązań mogą zaangażować się osoby z różnych komórek organizacyjnych. To pozwala na nawiązanie nowych relacji, ale głównym celem jest spojrzenie z różnych punktów widzenia i większa kreatywność. Jak pokazuje przykład Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego, pracownicy mogą samodzielnie przygotować nowe potrzebne narzędzia. Trzeba im „tylko” zapewnić do tego odpowiednie warunki.

Aby lepiej rozumieć potrzeby, na które mogą odpowiadać nowe projekty, niezbędna jest odpowiednia komunikacja.

Mowa tu m.in. o badaniach, które analizują satysfakcję klientów. Odpowiednio zaprojektowane pozwolą określić słabe strony aktualnie oferowanych usług i wychwycić miejsca, w których automatyzacja mogłaby sprawić różnicę. To wymaga też elastyczności, bo być może przyjęte założenia w późniejszym etapie nie zdadzą egzaminu.

Wnioski

- Istotne innowacje mają potencjał szerszego zastosowania, cechuje je uniwersalność i możliwość wykorzystania w różnych instytucjach. Muszą odpowiadać na konkretne potrzeby.
- Wdrożenie nowych rozwiązań, takich jak automatyzacje, pozwala na skuteczniejsze wykorzystywanie zasobów, także kadrowych. Nie zwalnia to jednak urzędnika z odpowiedzialności. To człowiek podpisuje decyzję, nie robot.
- Nowe rozwiązania technologiczne często wymagają dostosowania przepisów, a czasem zmian mentalności użytkowników. To, co przekonuje do korzystania, to konkretne efekty, np. znaczna oszczędność czasu, ułatwienie procesów.

Rekomendacje

- Wdrożenie innowacji trzeba rozpocząć od analizy już istniejących procesów, np. znajdując „punkty bólu” klientów albo pracowników.
- Nie da się implementować nowych rozwiązań bez wsparcia klientów wewnętrznych, czyli pracowników. Ich zrozumienie i chęć działania są kluczowe dla sukcesu. Warto w związku z tym zainwestować np. w szkolenia i wyjaśnić cel działań, a przede wszystkim stworzyć możliwość zgłaszania swoich potrzeb i realizacji nowych pomysłów.
- Nowe rozwiązanie nie jest zakończone na etapie wdrożenia, w testach i później, już w codziennej realizacji usług, także powinno być miejsce na dalszy rozwój i wdrażanie poprawek.
- Korzystanie z otwartych technologii ułatwia późniejsze wdrażanie w innych zainteresowanych instytucjach.
- Zwłaszcza w instytucjach administracji publicznej, w których jest wiele punktów obsługi klienta, warto wprowadzać jednolite standardy, wspierane rozwiązaniami technologicznymi.

Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych

Podsumowanie konkursu
Forum Zarządzania Publicznego 2025

4 grudnia 2025 r.



WYDARZENIA FZP 2025 – PODSUMOWANIE

„ESG. Jak wpisuje się w DNA administracji publicznej?”

Prezentacje

- **ESG – chwilowy trend czy punkt zwrotny w zarządzaniu organizacją?** Ewelina Łukasik-Morawska, PwC | CEE Sustainability Hub Manager
- **Koncepcja zrównoważonego rozwoju w strategii instytucji zabezpieczenia społecznego,** Dorota Słowik, dyrektor Departamentu Kontrolingu, ZUS

Panel

ESG. Jak wpisuje się w DNA administracji publicznej?

- Joanna Dargiewicz-Rożek, Polskie Stowarzyszenie ESG
- Zbigniew Derdziuk, prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
- Monika Dziadkowiec, dyrektor generalny Ministerstwa Klimatu i Środowiska,
- Marta Kuzawińska, dyrektorka Departamentu Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Moderator: dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP

Studia przypadku

- **Zrównoważony rozwój w praktyce: ESG w PAIH,** Marcin Graczyk, pełnomocnik zarządu Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu ds. ESG i zrównoważonego rozwoju, rzecznik prasowy PAIH
- **Najlepsze praktyki wdrażania działań ESG w sektorze prywatnym,** Ewelina Łukasik-Morawska, PwC | CEE Sustainability Hub Manager, Łukasz Błaszczyk, Senior Associate PwC
- **Case study Grupy ERBUD – Czego nauczyliśmy się, wdrażając ESG?** Klara Zamłyńska-Turek, dyrektorka ESG, ERBUD S.A.

Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań? Ład organizacyjny w instytucji publicznej.

Prezentacje

- **Sprawność. Gdzie szukać dźwigni, która uruchomi zmianę?** Sławomir Wysocki, konsultant, ekspert ds. zarządzania w administracji publicznej
- **Jak doskonalić poziom usług dla klientów instytucji publicznych? Doświadczenia ZUS z systemu pomiaru realizacji zadań,** Dorota Słowik, dyrektor Departamentu Kontrolingu, ZUS

Panel

Jak mierzyć i doskonalić efektywność działań instytucji publicznych?

- Zbigniew Derdziuk, prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
- Marzena Kujawa, audytor wewnętrzny (MF, CGAP), kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego, Wielkopolski Urząd Wojewódzki
- Marta Kuzawińska, dyrektorka Departamentu Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
- Monika Rzepecka, dyrektor generalny, Państwowa Inspekcja Ochrony Roślin i Nasiennictwa
- Sławomir Wysocki, konsultant, ekspert ds. zarządzania w administracji publicznej

Moderator: dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP

Miniwarsztaty

- **Budowanie ładu projektowego i procesowego w organizacjach sektora publicznego,** prof. Jacek Strojny, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska
- **Jak planować, mierzyć efektywność i usprawniać procesy w instytucjach publicznych?** Sławomir Wysocki, konsultant, ekspert ds. zarządzania w administracji publicznej
- **Jak zwiększyć sprawność i efektywność instytucji publicznych przy współpracy z audytorem wewnętrznym?** Marzena Kujawa, audytor wewnętrzny (MF, CGAP), kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego, Wielkopolski Urząd Wojewódzki

Jak zadbać o neuro różnorodność w instytucjach publicznych?

Prezentacje

- **Neuro różnorodność w miejscu pracy, na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych,** Krzysztof Czechowski, pełnomocnik ZUS ds. dostępności
- **Od świadomości do działania: projektowanie inkluzywnego środowiska pracy dla osób neuroatypowych,** Barbara Majerska, Research & Strategic Design Director w Workplace

Panel

Jak zadbać o neuro różnorodność i neuroinkluzywność w instytucjach publicznych?

- Barbara Majerska, Research & Strategic Design Director w Workplace

- Tadeusz Reimus, konsultant, psycholog, trener
 - Anna Skibińska-Pawlak, dyrektor generalny, Główny Urząd Geodezji i Kartografii
 - Katarzyna Woś, kierownik OWAP, KSAP
- Moderator: dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP*

Miniwarsztaty

- **Zarządzanie neuroróżnorodnym zespołem**, Anna Grzechnik-Wołoskiuk, radca, koordynator dostępności w KPRM, Wydział Projektów i Szkoleń, Departament Służby Cywilnej KPRM
- **Neuroróżnorodność: To nie spektrum, to uniwersum!** Tadeusz Reimus, konsultant, psycholog, trener

E-zielona administracja. Jak mierzyć i raportować ślad środowiskowy?

Prezentacje

- **Ślad węglowy – czym jest i jak go mierzyć?** dr Izabela Samson-Bręk, adiunkt, Zakład Chemii Środowiska i Oceny Ryzyka, Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy
- **Od zużycia energii do śladu węglowego. Jak gmina zarządza energią i odpowiada za klimat?** Tomasz Bońdos, dyrektor Zespołu ds. Zarządzania Energią, Urząd Miasta Bydgoszczy

Panel

Dlaczego warto mierzyć i raportować ślad środowiskowy w instytucjach publicznych?

- Tomasz Bońdos, dyrektor Zespołu ds. Zarządzania Energią, Urząd Miasta Bydgoszczy
- Mariusz Jedynek, członek zarządu, Zakład Ubezpieczeń Społecznych
- Beata Kempa, ekspertka ds. środowiska w Centralnym Porcie Komunikacyjnym Sp. z o.o.
- dr Izabela Samson-Bręk, adiunkt, Zakład Chemii Środowiska i Oceny Ryzyka, Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy

Moderator dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP

Miniwarsztaty

- **Wyzwania i problemy metodyczne w liczeniu śladu węglowego**, dr Izabela Samson-Bręk, adiunkt, Zakład Chemii Środowiska i Oceny Ryzyka, Instytut Ochrony Środowiska – Państwowy Instytut Badawczy
- **Ślad węglowy w administracji: praktyczny warsztat inwentaryzacji emisji gazów cieplarnianych**, Beata Kempa, ekspertka ds. środowiska w Centralnym Porcie Komunikacyjnym Sp. z o.o. oraz Tomasz Bońdos, dyrektor Zespołu ds. Zarządzania Energią, Urząd Miasta Bydgoszczy

Innowacyjne praktyki w instytucjach publicznych

Prezentacja wprowadzająca

Podsumowanie praktyk zgłoszonych w konkursie, dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora, KSAP

Prezentacje finalistów konkursu FZP

- **Bezpieczeństwo danych w urzędzie – wdrożenie oprogramowania do elektronicznego rejestrowania upoważnień i uprawnień**, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie, Monika Choroszevska-Pieńkowska, dyrektor generalny, Urszula Kalinowska – kierownik oddziału organizacji i zarządzania dokumentami w Wydziale Organizacji i Kadr
- **Robot (oprogramowanie) wspomagający proces przygotowywania decyzji do wniosków o uwalnianie do środowiska środków ochrony roślin – Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW)**, Małgorzata Flaszka, dyrektor Departamentu Hodowli i Ochrony Roślin w MRiRW, Dorota Bośniowicz, główny specjalista w Departamencie Hodowli i Ochrony Roślin w MRiRW, Rafał Lalik – główny specjalista w Departamencie Hodowli i Ochrony Roślin w MRiRW.
- **Wdrożenie Multikanałowego Centrum Komunikacji do obsługi klienta urzędu skarbowego- Ministerstwo Finansów – Krajowa Administracja Skarbowa**, Rafał Naskręt – zastępca dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej ds. rozwoju i innowacji.

Panel

Od wizji do działania: narzędzia wspierające innowacyjność w administracji – panel dyskusyjny z udziałem przedstawicieli wyróżnionych praktyk

- Rafał Bartyzel – kierownik ds. Systemu i Procedur Departamentu Funduszy Europejskich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
- Patryk Patucha – starszy inspektor wojewódzki w oddziale informatyzacji i monitoringu w Biurze Administracji i Logistyki Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego
- Izabela Pękosławska – specjalistka w oddziale kontroli w Wydziale Prawnym, Nadzoru i Kontroli Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego
- Radosław Wróblewski, Dyrektor Generalny Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wielkopolskim
- Sławomir Wysocki, konsultant, ekspert ds. zarządzania w administracji publicznej

Moderator: dr Marcin Sakowicz, doradca dyrektora KSAP



**FORUM ZARZĄDZANIA
PUBLICZNEGO**

www.fzp.ksap.gov.pl

fzp@ksap.gov.pl