

### Zawartość

Ministerstwo Cyfryzacji czyli Ministerstwo Optymalizacji Polski .....	1
Nie kierujemy się tym, ile wydamy, a ile wypracujemy .....	2
Budujemy usługi wokół odbiorców, a nie wokół nadawców .....	3
Zacznijmy od optymalizacji procesów, a skończmy na cyfryzacji.....	4
Priorytetem musi być unifikacja i uniwersalności rozwiązań.....	5
Konieczna standaryzacja na poziomie interakcji system-system i system-człowiek.....	6
Niech dostępne prawa będą motorem optymalizacji Polski.....	6
Wyznaczanie wskaźników oraz egzekwowanie efektywności .....	7
Właściwa kontrola i wybór firm wykonujących zamówienia .....	8
Podsumowanie .....	8

### Ministerstwo Cyfryzacji czyli Ministerstwo Optymalizacji Administracji

Właśnie powstało Ministerstwo Cyfryzacji i Administracji. Niektórym wydaje się, że z chwilą rozpoczęcia posługiwania się komputerami automatycznie wzrośnie wydajność i efektywność, a państwo zaoszczędzi miliardy. Pionier komputerów, noblista Richard Feynman nazwał to „chorobą komputerową” - „Człowiek lubi się bawić maszynami liczącym. Są takie wspaniałe...”. Feynman zauważył, że ludzie wpadają w pułapkę robienia niepotrzebnych obliczeń czy zbierania danych dostępnych już wcześniej na wyciągnięcie ręki.

W przypadkach, które nie przyniosą realnych oszczędności powinniśmy zrezygnować z cyfryzacji. Wdrożenia e-administracji za 10 milionów złotych, z których korzysta 10 osób, podobnie jak słynne usługi polegające na obsłudze przez internet przewozu zwłok z zagranicy, należą do przejawów owej „choroby komputerowej”.

Czy nowe ministerstwo i cała administracja również wpadną w taką pułapkę? Czy mamy jeszcze czas na chwilę refleksji i możemy najpierw zastanowić nad sensem cyfryzacji? Pracując z programistami w sytuacjach kryzysowych zazwyczaj proszę ich, aby na chwilę odsunęli się metr od monitora i klawiatury. W ten sposób nabierają dystansu, perspektywy, która pozwala im zdefiniować aktualne problem ale i założone cele przy pomocy słów, a nie linii kodu.

Odsuńmy się od komputerów i zastanówmy się, co powinno być priorytetem cyfryzacji w Polsce i które cele są najważniejsze. Przed nowym ministerstwem stoją dwa główne wyzwania: infrastruktura i usługi publiczne dla obywateli. Cyfryzacja to bardzo rozległy zakres działań - od pokazywania archiwów kultury i historii do wspierania procesów administracji.

Smutne jest to, że na wielu debatach poświęconych cyfryzacji, dyskusja sprowadza się do technikałów, a nie zdefiniowaniu jej głównych zadań. Debaty dotyczą definicji szybkich łącz i ilości kabla potrzebnego do zakopania w ziemi, a dyskusje koncentrują się na tym, czy podręcznik ma być cyfrowy czy nie i czy powinien być interaktywny. Powoduje to, że w dyskusjach pomija się cel.

## Ministerstwo Cyfryzacji czy Ministerstwo Optymalizacji Administracji

Omawiane są środki, a nie cele: łącza i podręczniki mogą być dziś analogowe, a jutro inne. Najważniejsze jest to, do czego mają służyć i w jaki sposób to osiągnąć.

W dyskusjach tych ginie podstawowa kwestia. Czego potrzebuje każda z grup docelowych i jak sprawić, by efekt był możliwie jak najbardziej wydajny? Podstawowym miernikiem efektów jest niestety ilość wydanych pieniędzy przeznaczonych na cele z środków europejskich, a nie ilość zaoszczędzonych lub wypracowanych korzyści.

Kiedy zostaną jasno określone cele i sposób ich osiągnięcia, możliwa będzie odpowiedź na pytanie, czym powinno zająć się głównie Ministerstwo Cyfryzacji i Administracji. Czy ten resort powinien być ministerstwem-molochem skupiającym wszystkich zainteresowanych cyfryzacją, czy małym, prężnym ośrodkiem wspierającym optymalizację państwa realizowaną w oddzielnych ministerstwach, stojącym na straży spójności projektu i ewaluującym jego cele.

Ten drugi model można porównać do sposobu funkcjonowania Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, które w porozumieniu z wieloma ministerstwami i samorządami realizuje projekty oparte na funduszach europejskich. Powstawało już dziesiątki strategii, które się leżą zakurzone w szufladach ministerstw. Teraz trzeba zacząć korzystając z dorobku tych lat, skupić się na priorytetach, dokonać syntezy tego co już zrobiono, wybrać to co najważniejsze i najbardziej obiecujące.

Od lat, z mniejszym lub większym skutkiem, wdrażane są kolejne usługi dla obywateli. Ostatni rok przyniósł bardzo gwałtowny postęp w tej dziedzinie. Są ośrodki jak Ministerstwo Sprawiedliwości, którym naprawdę się udało pokazać nowe rozwiązania, które zainteresowały obywateli. Jest jednak wiele prowadzonych od lat projektów, jak realizowany w MSWiA ePUAP, które dalej nie wyszły z etapu prototypu i nie mają dojrzałej strategii czy wizji na papierze.

### **Nie kierujmy się tym, ile wydamy, a ile wypracujemy**

W tej chwili w niewystarczający sposób są wykorzystywane środki europejskie przeznaczone na infrastrukturę cyfrową, a Polska jest na szarym końcu procesów cyfryzacji państw europejskich. Przysłuchując się bieżącej debacie i obserwując presję w stosunku do tego zagadnienia, istnieje obawa, że podstawowym kryterium wyboru priorytetów działań będzie kalendarz wydatkowania środków europejskich.

Polska, na różnym poziomie, dysponuje miliardami przeznaczonymi do wykorzystania na budowę do 2015 roku infrastruktury cyfrowej, umożliwiającej każdemu chętnemu dostęp do szerokopasmowego Internetu. Na razie wydano kilka procent tej sumy. Ktoś wyliczył, że gdyby teraz trzeba było wydać całość przyznanych środków, dziennie należałoby kłaść kilkadziesiąt kilometrów światłowodów w całej Polsce. Od lat działania nie posuwają się tak, jak powinny, bo zadania przerastają możliwości samorządów. To na nich spoczywa duża część obowiązków z tym związanych mimo, że budżety tych projektów przerastają wszystko co do tej pory spadało na barki samorządów.

Nie mniejsze środki są przeznaczone na różnego rodzaju projekty cyfryzacji naszego życia w relacjach z administracją. Dotyczy to różnych płaszczyzn: podatków, zdrowia, edukacji, biznesu, kultury, bezpieczeństwa czy sprawiedliwości. Niestety każda z tych dziedzin rozwija się od lat w oderwaniu od reszty, mimo, że odbiorca jest jeden i ten sam: obywatel, jednak występujący w różnych rolach i kontekstach demograficznych.

Ostatnie 12 miesięcy przyniosło kilka bardzo ciekawych rozwiązań w zakresie cyfryzacji. Poza wdrożeniami mniej lub bardziej udanych projektów w różnych ministerstwach, na szczególnie wyróżnienie zasługuje jeden ośrodek: Ministerstwo Sprawiedliwości z wdrożeniem e-ksiąg wieczystych oraz e-sądów. Efekty obu projektów wielokrotnie przerosły oczekiwania twórców.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że oferta została pozytywnie przyjęta przez rynek. W ciągu kilkunastu miesięcy już ponad 25 milionów razy sprawdzono wpisy do ksiąg wieczystych i niemal 2 miliony pozwów złożono przez Internetowy e-sąd. Jeden sędzia rocznie może obsłużyć aż 20tys. e-pozwów i tylko 500 papierowych. Wniosek jest prosty: ministerstwo oszczędza.

Obywatel również ma korzyść – oszczędza czas i szybciej odzyskuje pieniądze. Widać więc wyraźnie nie tylko zainteresowanie i trafienie w oczekiwania obywateli, ale i konkretne korzyści w postaci oszczędności, co dla odbiorców jest kluczowe. Dlatego bez dokładnej miary i egzekwowania efektywności projektów, nie da się sensownie wybierać najlepszych rozwiązań.

Nawet w kulturze czy zdrowiu istnieją nowoczesne formy wyceny efektywności. W Wielkiej Brytanii proces cyfryzacji zdrowia jest bardzo ściśle podporządkowany mierzeniu efektywności służby zdrowia. Jak mówi osoba odpowiedzialna za projekt brytyjski: *nam chodzi o to by zamiast leczyć, mieć zdrowych obywateli.*

Nowe ministerstwo powinno stworzyć silny ośrodek analiz i oceny efektywności działań. Na procesy trzeba patrzeć całościowo – zarówno na korzyści dla obywatela / odbiorcy przeliczone na czas i pieniądze, jak również na korzyści dla administracji i państwa.

### Budujmy usługi wokół odbiorców, a nie wokół nadawców

Ponieważ usługi pod swoim szyldem prezentują różne ministerstwa obywatel musi kompletować informacje i usługi z wielu miejsc. Nie ma oddzielnego portalu usług dla biznesu albo dla obywateli. Taką platformą skupiającą wszystkie usługi miał być ePUAP, ale niestety jakość i forma tego, co zostało zrobione, nie przekonała obywateli do korzystania z tego narzędzia.

Tworząc usługi dla obywateli trzeba patrzeć z ich perspektywy biorąc pod uwagę różne role i konteksty działania. Wyróżniamy 4 podstawowe relacje:

- **Administracja – Administracja.** To jest relacja, w której możliwe jest osiągnięcie kolosalnych oszczędności. Obywatel korzysta z administracji kilka razy w roku, natomiast pracownicy administracją są tam 8h godzin dziennie. Ułatwienie procesów, powtarzalność i dopracowanie każdego ogniwa prowadzącego do uproszczenia działania urzędników są kluczowymi zadaniami optymalizacji.
- **Administracja – Obywatel.** Obywatel raz na kilka miesięcy korzysta z szeroko pojętej administracji, jednak na Państwo trzeba spojrzeć szerzej. Państwo to również m.in. służba zdrowia i edukacja. Miliony obywateli codziennie z nich korzystają. Te właśnie obszary można zoptymalizować przy pomocy mądrej cyfryzacji.
- **Administracja – Biznes.** Ta relacja jest chyba najlepiej obsługiwana i rozwijana. Wysiłki Ministerstwa Gospodarki oraz Ministerstwa Sprawiedliwości prowadzą do udrożnienia systemu. Usługi już istnieją. Są nawet wyjątkowo popularne jednak brakuje całościowego spojrzenia na biznes w jednym miejscu. Przedsiębiorcę nie interesuje, że jego działanie jest powiązane z działaniem wielu ministerstw: Sprawiedliwości, Gospodarki, Zdrowia itd. Docelowo takim serwisem ma być Pojedynczy Punkt Kontaktowy (eu-go.gov.pl.)

- **Administracja – Organizacje społeczne.** Organizacje wspierają działania państwa w zakresie pomocy obywatelom, szerzenia kultury i rozwoju społeczeństwa. W tej chwili ten kontakt jest ograniczony głównie do zarządzania dotacjami i finansowaniem przedsięwzięć społecznych, kulturowych itp. Myślę, że „Ustawa o dostępie do danych publicznych” może to zmienić i wymiana informacji na poziomie administracja-organizacje stanie się główną osią współpracy. Choć jest sporo obaw, że ustawa jest nie wystarczająca i pozbawi organizacje szansy kontroli administracji w jej działaniach.

Portal ePUAP miał w założeniu między innymi spełniać rolę szkieletu tych relacji. Jednak od lat jego realizacja budzi wiele zastrzeżeń. Dotyczy to zarówno wizji szyny-autostrady wymiany informacji pomiędzy podmiotami administracji publicznej, jak i portalu dla obywatela [www.epuap.gov.pl](http://www.epuap.gov.pl). Projekt szyny jest na tyle niekompletny, że Ministerstwo Gospodarki budując projekt Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej musiało budować własne łącza do wszystkich podmiotów powiązanych.

W zeszłym roku na konferencji „Miasta w Internecie” pokazano zrealizowany przez mnie test ergonomii tego serwisu, który wykazał jego liczne uchybienia i usterki. Od tego czasu nic się nie zmieniło, a usługa Profilu Zaufanego raczkuje. Tak zwany „katalog spraw” jest przypadkowy i wygląda na sterowany w 100% ręcznie. Osoby odpowiedzialne za zarządzania projektami bez skrupułów powiedziały, że to wykonawcy są winni, a nie odpowiedzialni za projekt urzędnicy odbierający fuszerkę.

Nowe ministerstwo musi poprawnie zdefiniować rolę ePUAP-u na podstawie strategii cyfryzacji państwa. Należy spojrzeć na problem z punktu widzenia potencjalnego użytkownika i egzekwować nowoczesne metody projektowania oraz testowania tego typu aplikacji. Elektroniczne usługa publiczna powinna być traktowana jak produkt i tak trzeba ją przygotowywać, produkować i sprzedawać. Użytkownik albo ją kupi albo nie, walutą jest jego czas.

### Zacznijmy od optymalizacji procesów, a skończmy na cyfryzacji

Nie raz ogromnym kosztem wyważa się otwarte już drzwi. Odtrąbione jako wielki sukces Ministerstwa Finansów, stworzenie elektronicznej deklaracji PIT, w obliczu tego, co robi się aktualnie w innych krajach, jest dość mizernym osiągnięciem.

W krajach skandynawskich (w tym w Danii), zrealizowano deklaracje podatkowe w zupełnie inny sposób. Zastanowiono się nad tym czy proces można uprościć i czy informacje o deklarowanych dochodach nie są już wcześniej przesłane do systemu. Zamiast imitować przestarzały analogowy system, zmieniono cały proces. To Ministerstwo Finansów Danii przygotowuje podsumowanie roku oraz wylicza ulgi, a obywatel jedynie je weryfikuje. Zamiast 5% obywateli jak w Polsce, w Danii przez Internet rozlicza się ponad 50% obywateli i to w ciągu pierwszego tygodnia okresu weryfikacji.

Pomysł skandynawski nie jest obcy polskiej administracji, ale brak było do tej pory odpowiednich zasobów skupiających wszystkie dane w jednym miejscu. W przedwyborczy program Platformy Obywatelskiej był wpisany właśnie taki scenariusz zmian deklaracji PIT.

Trzeba zacząć od dokładnej analizy problemu i znalezienia rozwiązania na miarę XXI wieku z wykorzystaniem dostępnych nam na wyciągnięcie ręki informacji. Ministerstwo Gospodarki w ramach projektu Pojedynczego Punktu Kontaktowego analizuje, nowelizuje ustawy i upraszcza procedury.

Procedury np. „Decyzja o pozwoleniu na budowę” są rozkładane na czynniki pierwsze i łączone z innymi zależnymi i koniecznym np. „Decyzją o warunkach zabudowy i zagospodarowania terenu” oraz np. „Uzyskaniem dziennika budowy”.

Dopiero ostatnim krokiem ma być cyfryzacja usługi. Serwis przygotowywany przez Ministerstwo Gospodarki prezentuje w sposób otwarty status prac, ilość procedur już zweryfikowanych przez resorty, ilość będących w opracowaniu oraz ilość już opracowanych. Niestety procedur do przeanalizowania jest jeszcze tysiące. W tym wypadku wstępne prace mogłyby wykonać osoby zainteresowane, w podobny sposób jak odbywa się to w wikipedii.

Nowe ministerstwo powinno narzucić wszystkim właśnie taki tryb pracy: od dokładnej analizy do realizacji.

### **Priorytetem musi być unifikacja i uniwersalności rozwiązań.**

Niestety ministerstwa, samorządy i inne ośrodki wykonują swoją pracę bez koordynacji, a nawet czasem konkurują jak MSWiA i MG w kwestii podpisów elektronicznych. Zbyt wiele decyzji czysto biznesowo-technicznych upolityczniono.

Niestety każdy z tych produktów ma inny wygląd i sposób interakcji. Wciąż powielane są te same błędy. Nie ma jednego spójnego projektu ani metodologii tworzenia aplikacji webowych.

Źródła tego braku centralizacji są różne. Często są to kwestie związane z finansowaniem, a czasem zwykła polityka i dziwnie pojmowana autonomia podmiotów. Nawet na poziomie prostej usługi jaką jest Biuletyn Informacji Publicznej w samorządach i innych jednostkach administracji, nie ma jednego standardu i struktury prezentacji informacji bo politycy resortowi i samorządowi nie chcą się podporządkować się niezależnemu od nich standardowi.

Ta odmienność w komunikacji poszczególnych podmiotów administracji jest tłumaczona jako konsekwencja konstytucyjnej autonomii władzy samorządowej nad władzą centralną. Podobnie dzieje się w relacjach między ministerstwami, które dbają o swoją autonomię. Jednak skoro dla Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej można było narzucić jedno rozwiązanie informatyczne, nie widzę problemu by od BIP po aplikacje obsługujące rejestracje uczniów do szkół, pewne aspekty ujednoczyć w całej Polsce, by za każdym razem nie „wymyślać koła” i to pokonując tę samą drogę prototypów i potknięć, powielając błędy.

Futurologicznym celem mogło by być rozwiązanie, które wprowadzono w Stanach Zjednoczonych, gdzie powstało coś w rodzaju internetowego sklepu z oprogramowaniem. Każdy z urzędów może za darmo lub za ustaloną opłatę zainstalować do swoich potrzeb aplikacje np. do urządzania przetargu, do zarządzania projektami itp. Tego typu rozwiązania są również połączone z przenoszeniem infrastruktury informatycznej do tzw. chmury internetowej z serwerów stacjonarnych.

W Polskich realiach można się jednak zastanowić nad zakresem wymogów w przetargach tak, by prawa do kodu kupowane w miejscu X za pieniądze publiczne mogły być nieodpłatnie lub za ustalone z góry dodatkowe środki wykorzystane w innym miejscu. Trochę jak się robi z informacją publiczną – raz wytworzony element za pieniądze publiczne w pewnych sytuacjach powinien stawać się własnością publiczną, kod też tak powinien powstawać.

### **Konieczna standaryzacja na poziomie interakcji system-system i system-człowiek.**

Projekty które powstają nawet jako kolejne autonomiczne twory, powinny mieć ustalone i egzekwowane standardy komunikacji z innymi podmiotami i użytkownikami. Powinny one umożliwiać wymianę danych i tworzenie alternatywnych interfejsów użytkownika. Dobra standaryzacja pozwoli łączyć otwartość z bezpieczeństwem i oszczędzi czas podczas ich integracji.

Nowe ministerstwo powinno stanąć na straży dobrych praktyk informatycznych i projektowych. Praktyka powinna być taka, że są ustalone standardy dotyczące wszystkich aspektów działań: od analizy biznesowej, po sposoby integracji, komunikacji oraz wytyczne dotyczące interfejsów użytkownika. Powinno to przypominać model Apple tworzenia aplikacji na iPhone'a. Tysiące developerów stworzyło setki tysięcy aplikacji używanych w miliardach instalacji. Mają one spójny i zawsze prosty w obsłudze interfejs. Silne ramy nie ograniczają inwencji twórczej, ale nadają jej dojrzały wygląd i ergonomiczny szlif.

Projektant aplikacji dla telefonów Apple nie zastanawia się jak mają wyglądać różnego rodzaju komponenty interfejsu użytkownika, bo ma on do dyspozycji ponad 100 stronicowe wytyczne opisujące ze szczegółami jak należy konstruować poszczególne elementy. Wytyczne dotyczą również sposobu pisania kodu, bezpieczeństwa oraz wydajności. Ale to nie wszystko. Każda aplikacja podlega sprawdzeniu i może zostać odrzucona, jeśli nie spełnia wymagań. Bez egzekutywy wytyczne są niczym.

Trudno o standardy gdy nie ma twardych fundamentów. Przykładowo baza PESEL stwarza bardzo dużo problemów do integracji z systemami. Zdarzają się literówki w kilku procentach rekordów, są problemy z transkrypcją niepolskich nazwisk, a ogólnopolska baza nie jest w czasie rzeczywistym aktualizowana. Trudno w to uwierzyć w XXI wieku ale – zmiany z regionalnych baz są przenoszone na nośniku CD do bazy centralnej. Więc jak widać grunt wszędzie jest grząski i bez standardów daleko nie zajdziemy. Tym bardziej wiedząc, że zasoby są takie niepewne, należy na podstawie doświadczeń różnych ministerstw stworzyć standardy komunikacji z uwzględnieniem tych ryzyk i dążące z biegiem lat do oczyszczenia zasobów.

Nowe Ministerstwo powinno mieć opisane powyżej uprawnienia i wymuszać na twórcach stosowanie właściwych rozwiązań. Niech każdy podmiot przykładowo powinien mieć informację jak integrować się z bazami np. NIP, jak zabezpieczać łącza i jak powinno wyglądać pole formularza wpisywania NIP w aplikacjach korzystających z ich bazy. Procesy wystarczy raz zdefiniować i przetestować, a nie za każdym razem popełniać te same błędy.

### **Niech dostępne prawa będą motorem optymalizacji Polski**

Obywatel, administracja i twórcy rozwiązań informatycznych dostali w ostatnim czasie sporo narzędzi do wykorzystania. Głównym orężem zmiany są:

- KPA art. 220: mówiący o tym, że administracja nie może żądać zaświadczeń ani oświadczeń jeśli dysponuje tymi informacjami na podstawie zasobów jej dostępnych;
- Ustawa o dostępie do informacji publicznej;
- Ustawa o ograniczeniach barier administracyjnych.

Niestety wszyscy jeszcze uczymy się tych praw - nie tylko administracja ale i biznes.

W projekcie Ministerstwa Gospodarki firma.gov.pl jest formularz stworzony w oparciu o ustalenia między wieloma ministerstwami i jednostkami administracji. Ktoś tworzący podstawy tego formularza zachorował na „chorobę komputerową”. Od obywateli, którzy podają swój PESEL, formularz wymaga również adresu zamieszkania, płci, daty urodzenia i wielu innych danych dawno istniejących w systemie. Te pola powinny być dla obcokrajowców nieposiadających wpisu w bazie PESEL. Dla innych administracja powinna to wypełnić automatycznie.

Jest tylko kwestią czasu, gdy ktoś upomni się o swoje prawa i wymusi je na drodze sądowej, bo w sposób oczywisty jest to niezgodne z art. 220 KPA. Chociaż jeśli zna się sposób działania bazy PESEL można mieć wątpliwości, czy uproszczenie ułatwi pracę.

Ale problem nie dotyczy tylko administracji. Prawie każdy obywatel biegnie do przychodni z wydrukowanym druczkiem ZUS RMUA. Przychodnie nie weryfikują, czy ktoś jest ubezpieczony za pomocą usług elektronicznych wymagających wpisania PESEL. Co miesiąc drukuje się bez sensu miliony kartek (10 milionów kartek to kilometrowej wysokości pryzma papieru).

Kolejki w rejestracjach do przychodni byłyby krótsze, gdyby co chwila nie trzeba było prowadzić dyskusji czy obywatel jest ubezpieczony i udowadniać to przed każdą wizytą za pomocą kartki. A wszystko dlatego, że nie potrafimy jako obywatele korzystać z przysługującego nam prawa i wymusić na przychodniach, by PESEL był związany z kartą i by instytucja sama sobie sprawdzała, czy jesteśmy ubezpieczeni. Po co w przychodniach stoją komputery, skoro proces jest dalej archaiczny, a informacje przynosimy na papierowym nośniku.

W biznesie jest podobnie. Banki wymagają odpisów KRS mimo, że jest to jedynie stan rekordu w bazie krs.ms.gov.pl. Dane aktualne każdy może sobie sprawdzić w Internecie w czasie rzeczywistym, a papier zawiera dane z momentu wydruku.

Nowe ministerstwo powinno stać na straży przestrzegania obowiązujących przepisów w działaniach i wykorzystywaniu tych praw jako narzędzi optymalizacji. Powinno być również motorem zmian prawnych niezbędnych do tej rewolucji.

### Wyznaczanie wskaźników oraz egzekwowanie efektywności

Słuchając uczestników debaty dotyczącej cyfryzacji słyszymy, że panaceum na wszystko jest komputer. Przed wojną Poczta Polska dostarczała listy w jeden dzień, a nie miała komputerów. Najpierw proces, potem narzędzie i może nie zawsze komputer.

Oczywiście procedury europejskiego finansowania narzucają ramy i każą wyliczać efektywność projektów. Ale po co mierzyć efektywność, gdy nie jest to potem egzekwowane. W Danii cyfryzacja jest robiona w sposób otwarty. Każdy projekt jest „sprzedawany” przełożonym za pomocą wskaźników oszczędzania, a miarą jest weryfikowana potem efektywność projektu. Z ewentualne potknięcia konsekwencje ponosi osoba odpowiedzialna za projekt.

U nas to wygląda tak, że w opracowaniach ministerstw pojawiają się dane jednak mało wiarygodne. W opracowaniu Ministerstwa Finansów na temat oszczędności wynikających z wprowadzenia cyfrowych PIT-ów pojawia się liczba 1 miliard złotych z odniesieniem do tekstu, w którym są rzekomo wyliczenia. Niestety w tekście nie ma nawet pół linijki wyliczeń, a temat 1 miliarda nawet się tam nie pojawia. Miejmy nadzieję, że to tylko błąd redakcyjny.

Co gorsza nie ma wystarczającego monitoringu i konsekwencji. Cele flagowego projektu MSWiA – Profil Zaufany co do ilości użytkowników wahały się w przeddzień startu między kilkadziesiąt tysięcy, a miliona Profili w pierwszym roku. Osoby odpowiedzialne za projekt nie monitorują konwersji, efektywności serwisu w nowoczesny sposób. **Projekt za setki milionów ma gorszą analizę efektywności niż mały sklepik w Internecie za kilka tysięcy złotych.**

Oczywiście nie jest to regułą. Są projekty analizowane i dokładnie optymalizowane, ale to wymaga odpowiednich standardów i kompetencji w zespołach. Nowe ministerstwo powinno stanowić zewnętrzny podmiot niezależny od innych ministerstw zajmujących się projektami, gdzie do każdego z nich będzie przykładana ta sama miara, np.:

- koszt obsługi jednego użytkownika w porównaniu z kosztem obsługi jednego e-użytkownika;
- liczba e-użytkowników i prognoza tej liczby w kolejnych miesiącach, latach;
- procent kompletnie obsługiwanych e-użytkowników w stosunku do tych którzy jedynie próbują;
- wiele innych wskaźników, które pozwolą spojrzeć na projekty od strony oszczędności.

### Właściwa kontrola i wybór firm wykonujących zamówienia

W niektórych gałęziach usług informatycznych panuje zbyt mała konkurencja. Stale te same firmy realizują rozwiązania dla administracji, chociaż ich jakość budzi dużo wątpliwości. Audyty jakości przeprowadzają firmy pozbawione niezależności, mające powiązania z wykonawcą lub podwykonawcą. Takie firmy mogą proponować niższe ceny kontroli, bo ich cele nie zawsze są zbieżne z celami audytu.

Istnieją branże usług dla administracji gdzie tylko kilka firm proponują rozwiązania niewygodne i zabierające osobom obsługującym bardzo dużo czasu. Przykładowo, część aplikacji do obsługi pracy w szpitalach, pochłania ogromnie dużo czasu lekarzy zamiast ich wyręczać. Do tego nie mają nic wspólnego z oprogramowaniem, wyręczają jedynie procesy przepływu i magazynowania informacji ale nie polepszają procesu, nie informują o tym co i kiedy trzeba zrobić.

Sam kiedyś z dwuletnim synem tkwiłem na korytarzu szpitala i czekałem na wyniki rentgena. Co chwila wraz z innymi rodzicami zwracałem głowę pani doktor, która sama zarządzała procesem i od czasu do czasu patrzyła czy są już wyniki. A powinno być jak na poczcie - każdy ma numerek wizyty i jest proszony w momencie gdy wyświetlany jest jego numer na wyświetlaczu przy drzwiach ambulatorium .

Gdyby ktoś liczył czas pacjentów i koszty chaosu, szpitale wybierałyby aplikacje upraszczające procesy, a nie elektroniczne notatniki. Nowoczesne usługi pomagają ale są tylko substytutem papieru i biegania na piechotę.

Nowe ministerstwo powinno być w wymiarze regulatorem poprzez narzucenie właściwych standardów i praktyk. Warto też rozważyć, czy nie mogłoby być audytorem, zatrudniać swój zespół programistyczny zajmującego się audytem jakości projektów dla administracji publicznej.

### Podsumowanie

Od lat powstają w różnych ośrodkach usługi dla obywateli i innych podmiotów administracji. Jednak większość działań jest wykonywanych bez porozumienia z innymi. Powinno się czerpać w

## Ministerstwo Cyfryzacji czy Ministerstwo Optymalizacji Administracji

kumulatywnej wartości wiedzy: uczyć się na błędach popełnianych przez innych oraz przyglądać się pozytywnym efektom działań wdrożonych z sukcesem.

E-administracja jest pasją wielu urzędników, którzy od lat budują usługi w ramach ministerstw, samorządów i innych jednostek. Teraz nam jest potrzebny ktoś, kto skonsoliduje dotychczasowe działania, bo doświadczeń pozytywnych i negatywnych mamy wystarczająco dużo.

Nowe ministerstwo nie powinno się skupiać bardziej na żadnym z podmiotów, bo najważniejsza jest koordynacja i zwrócenie się do odbiorcy-obywatela z jednorodnym przekazem.

Ministerstwo Cyfryzacji i Administracji ma na szczęście silnego lidera. Mniemy nadzieję, że poza zapewnieniem realizowania unijnych zobowiązań skupi się na nadzorze reformowania procesów w administracji publicznej. Zwłaszcza, że jest to zbieżne ze strategiami budowanymi przez Boniego w poprzedniej kadencji. Cyfryzacja jest elementem wtórnym.

Ministerstwo zajmujące się cyfryzacją nie powinno być jednym wielkim tworem wykonującym prace za wszystkich. Właśnie dzięki temu, że nie ma jednego ministerstwa cyfryzującego Polskę można dziś powiedzieć, że mamy miejsca gdzie się udało. Mamy dziś lepsze/gorsze systemy e-resortowe, a nie jedną e-administrację.

Przekazywanie choć części zadań z poszczególnych ministerstw np. sprawiedliwości czy zdrowia gdzie drżemią stosunkowo największe wyzwania, może skończyć się katastrofą. Nie sposób wyznaczyć granic tego, co mogłoby być oddane, a co pozostawione. Nowe ministerstwo powinno stanowić rodzaj kontrolera jakości i efektywności działań. Chyba nieprzypadkowo tego typu jednostka w Danii podlega jako departament Ministerstwu Finansów. To ułatwia perspektywę ekonomiczną i wydajnościową, a nie służebną dla źle określonych celów.

Tak jak budowy autostrad nie można było przyspieszyć czy zrealizować bez odpowiednich narzędzi i struktur, tak i teraz nie można cyfryzacją zastąpić budowę nowoczesnego i optymalnego państwa. Potrzebna jest struktura, strategia i prawo.

Najgorsze, co mogłoby spotkać projekt optymalizacji państwa jest sytuacja, w której przyszłe ministerstwo miałoby być atrapą lub skupiłoby się tylko na wybranych aspektach cyfryzacji zostawiając inne resorty sobie bez odpowiednich uprawnień i możliwości egzekwowania patrzenia na optymalizację państwa całościowo.

Budowa sprawnego Państwa powinna być celem. W 1989 roku przez dwa ostatnie miesiące roku zespół skupiony wokół prof. Leszka Balcerowicza stworzył dzisiejsze podstawy siły naszej gospodarki. Teraz w obliczu kryzysu w Europie należy również spojrzeć na to, jak każdemu z 40 milionów obywateli zdjąć ciężar zadań, będących zbędnym balastem, by mógł łatwiej i samodzielnie przejść przez kryzys.

Jan Gorski  
Plum – Web Solutions Sp. z o.o.  
19/11/2011

tel. 502 078 288  
j.gorski@plum.com.pl