



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Sytuacja komórek IT centralnej administracji rządowej w 2012 r.

Opracowane przez

InfoStrategia A. Szczerba i Wspólnicy Sp. J.



dla

**Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji**

Kraków, 2013

## Spis treści

1	Wstęp .....	3
2	Analiza kompetencji informatycznych pracowników komórek IT w administracji .....	5
2.1	Informacje o realizacji badania .....	5
2.2	Wyniki badań .....	5
2.2.1	Informacje o urzędzie .....	5
2.2.2	Obsługa informatyczna urzędu .....	9
2.2.3	Kompetencje służb informatycznych w urzędach .....	18
2.2.4	Analiza otoczenia warunków pracy kadr IT w urzędach w kontekście wyników badań ankietowych 2012 .....	22
2.3	Podsumowanie .....	26
3	Wnioski .....	28
	Załącznik nr 1 Formularz ankiety .....	32
	Załącznik nr 2 Lista respondentów .....	35

# 1 Wstęp

## 1. Przedmiot opracowania

Przedmiotem opracowania jest zestawienie i podsumowanie zebranych w ankietach (wzór formularza ankiety stanowi załącznik nr 1) danych w formie graficznej oraz opisowej uzupełnione o aktualne dane z innych powszechnie dostępnych źródeł. Niniejszy dokument zawiera również część wnioskową diagnozującą sytuację komórek IT centralnej administracji rządowej w oparciu o zebrane i zaprezentowane w części pierwszej dane.

## 2. Cel opracowania

Przeprowadzenie niniejszego badania ma na celu:

- diagnozę sytuacji komórek IT centralnej administracji rządowej w 2012 r., stanowiącą podstawy realizacji projektu *Nowoczesne kadry polskiej teleinformatyki administracji publicznej - narzędzia wymiany doświadczeń oraz podnoszenia kompetencji*;
- przybliżenie obrazu obecnych warunków funkcjonowania komórek informatycznych w urzędach administracji rządowej i sformułowanie ewentualnych problemów (na podstawie zebranych ankiet w 2012 r., uzupełnionych o informacje z opracowania *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.* a także otoczenia prawnego i nowych dokumentów programowych w kontekście nowej perspektywy finansowania 2014-2020);
- określenie kierunków działań, mających pomóc w rozwiązaniu zidentyfikowanych problemów.

## 3. Informacje o współfinansowaniu

Badanie zostało przeprowadzone na potrzeby projektu *Nowoczesne kadry polskiej teleinformatyki administracji publicznej - narzędzia wymiany doświadczeń oraz podnoszenia kompetencji*; finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, priorytetu V. Dobre rządzenie, działania 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, poddziałania 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji.

## 4. Zakres opracowania

Opracowanie obejmuje analizę ankiet przeprowadzonych na obszarze całego kraju w urzędach centralnej administracji rządowej, obejmującej urzędy centralnej administracji publicznej, ministerstwa oraz urzędy wojewódzkie (lista respondentów stanowi załącznik nr 2). Analiza otoczenia warunków pracy w komórkach IT została uzupełniona o dane z raportu *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.*, obejmującego urzędy wszystkich szczebli z obszaru całego kraju.

## 5. Źródła informacji

W opracowaniu wykorzystano:

- a. Ankiety skierowane do urzędów administracji publicznej (badanie przeprowadzone w okresie marzec-kwiecień) przez ministerstwo Administracji i Cyfryzacji,
- b. Raport *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.*, opracowany przez Partner in Business Strategies w październiku 2012 r. dla Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji,

- c. Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, wersja przyjęta przez Komitet Stały Rady Ministrów w dniu 14 listopada 2013 r.
- d. Program Operacyjny Polska Cyfrowa, wersja 3.0 przyjęta przez Komitet Rady Ministrów ds. Cyfryzacji w dniu 20 listopada 2013 r.

6. Pojęcia:

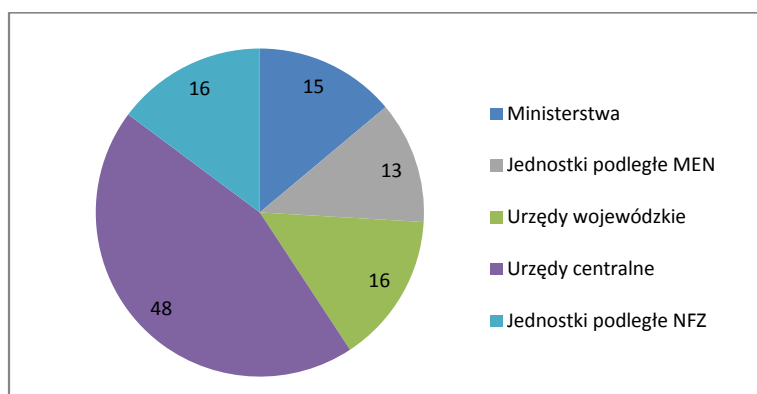
- a. Administracja publiczna – określenie użyte w odniesieniu do instytucji, do których skierowane było badanie ankietowe na potrzeby niniejszego opracowania, oznaczające: centralną administrację rządową obejmującą ministerstwa, jednostki im podległe oraz przez nie nadzorowane, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, komendy wojewódzkie policji oraz regionalne urzędy statystyczne.
- b. Centralna administracja rządowa – określenie użyte w tytule opracowania oraz w analizie wyników badań ankietowych (marzec-kwiecień 2012 r.) obejmujące: urzędy centralne wraz z jednostkami podległymi, ministerstwa wraz z jednostkami podległymi i urzędy wojewódzkie.
- c. Administracja rządowa i państwowa – określenie użyte w raporcie *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.* oznaczające: urzędy centralne (w tym ministerstwa), wojewódzkie, Prezydenta RP, NIK, KRRiT, NBP itp.
- d. Administracja samorządowa – określenie użyte w raporcie *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.* obejmujące: urzędy gminne, powiatowe i marszałkowskie.
- e. MAC – Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji
- f. TIK – Technologie Informacyjne i Komunikacyjne

## 2 Analiza kompetencji informatycznych pracowników komórek IT w administracji

### 2.1 Informacje o realizacji badania

- Ankietę skierowano do 95 podmiotów, z których odpowiedzi udzieliło 75 urzędów (wraz z jednostkami podległymi odpowiedziało 108 jednostek łącznie). Nie wszystkie urzędy udzieliły odpowiedzi na każde pytanie. W niniejszym opracowaniu przy każdym zagadnieniu zamieszczono informacje dotyczące liczby jednostek branych pod uwagę (jako N = liczbie jednostek, które udzieliły odpowiedzi).
- Ankieta była przeznaczona dla kierownictwa komórek ds. IT w urzędach.
- Badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do kwietnia 2012 r.
- Strukturę badanej próby pod względem liczby urzędów poszczególnych typów przedstawiono poniżej:

N=108



Na potrzeby niniejszego opracowania, wyniki przedstawiono w następującym ujęciu:

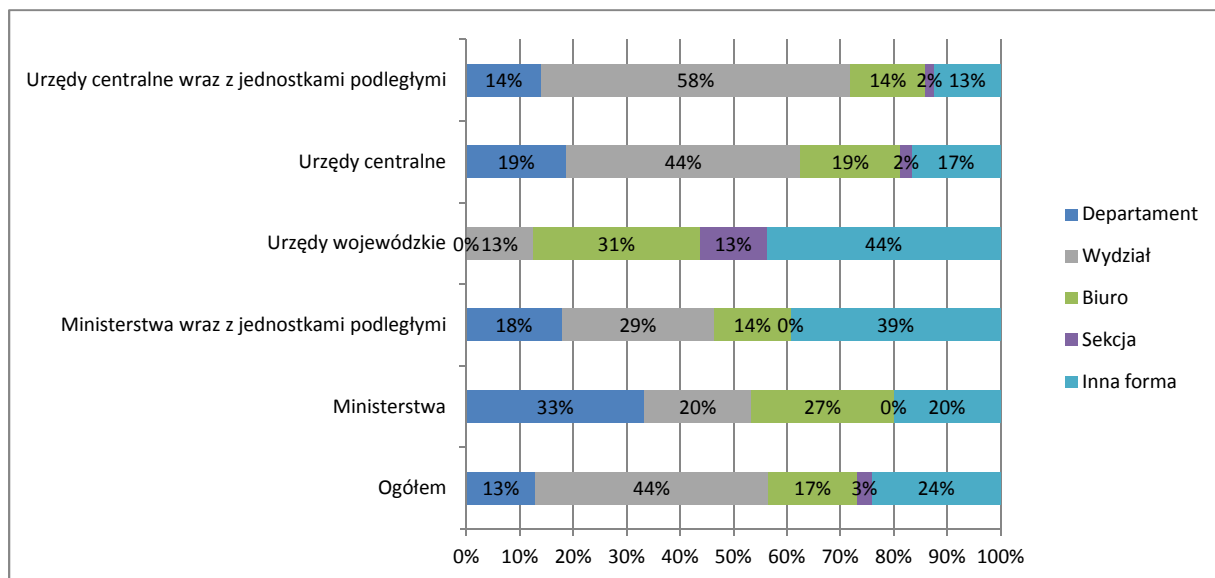
- Ministerstwa
- Ministerstwa wraz z jednostkami podległymi
- Urzędy wojewódzkie
- Urzędy centralne
- Urzędy centralne wraz z jednostkami podległymi
- Ogółem

### 2.2 Wyniki badań

#### 2.2.1 Informacje o urzędzie

##### 2.2.1.1 A1. Czy Państwa komórka organizacyjna jest: departamentem, wydziałem, sekcją, biurem czy inną jednostką?

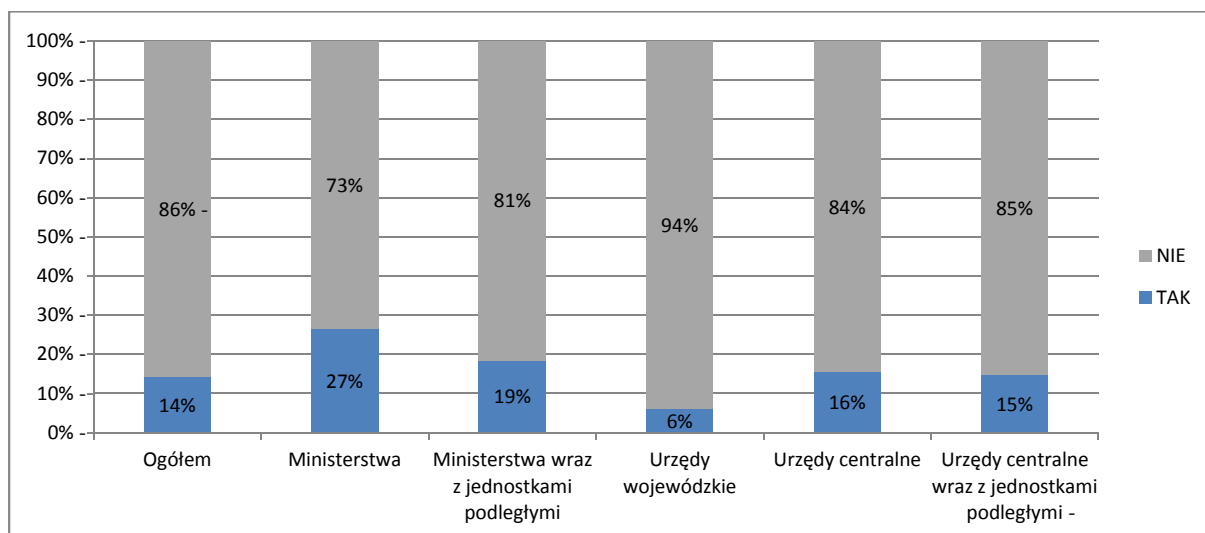
N=108



Jako formę organizacyjną komórek IT najczęściej wskazywano wydział (44% ogółem), w tym najwięcej w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi (58%), najmniej w ministerstwach (20%), gdzie dominującą formą był departament (33%). 24% badanych ogółem wskazało na inne formy, wśród których wymieniano: zespół, oddział, pion w obrębie innej komórki, stanowisko jedno lub wielosobowe.

### 2.2.1.2 A2. Czy komórka organizacyjna nadzoruje z tytułu podległości instytucjonalnej wyspecjalizowaną, samodzielną jednostkę w obszarze projektowania, tworzenia lub utrzymania systemów IT?

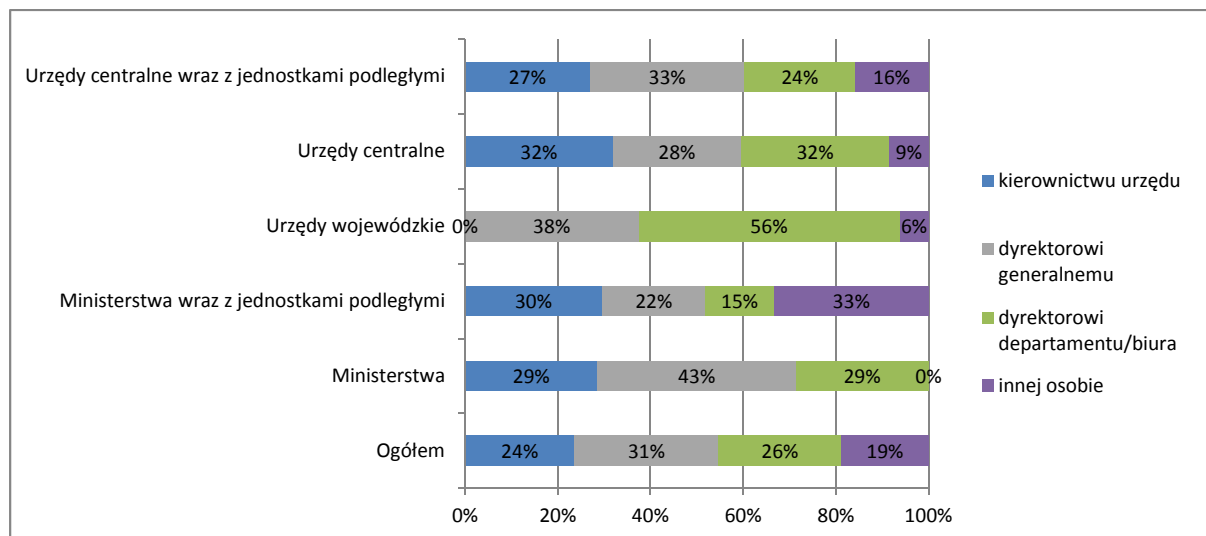
N=104



Większość – 86% komórek IT w badanych jednostkach ogółem, nie nadzoruje z tytułu podległości instytucjonalnej wyspecjalizowanej, samodzielnej jednostki w obszarze projektowania, tworzenia lub utrzymania systemów IT. Odpowiedzi twierdzącej udzieliło w ankietach tylko: 5 ministerstw (w tym 1 jednostka podległa), 1 urząd wojewódzki, 9 urzędów centralnych (w tym 2 jednostki podległe) oraz 1 urząd wojewódzki.

### 2.2.1.3 A3. Bezpośrednia podległość organizacyjna komórki

N=106



Najwięcej komórek, niezależnie od typu urzędu, podlega dyrektorowi generalnemu – 31% ogółem, w tym najwięcej w ministerstwach – 43%. Inaczej przedstawia się podległość organizacyjna komórek IT w urzędach wojewódzkich: w żadnym nie wskazano kierownictwa urzędu, natomiast większość wskazała dyrektora departamentu/biura – 56% lub dyrektora generalnego – 38%. Odsetek komórek IT podlegających kierownictwu urzędu w pozostałych typach jednostek kształtował się na poziomie 27%-32%.

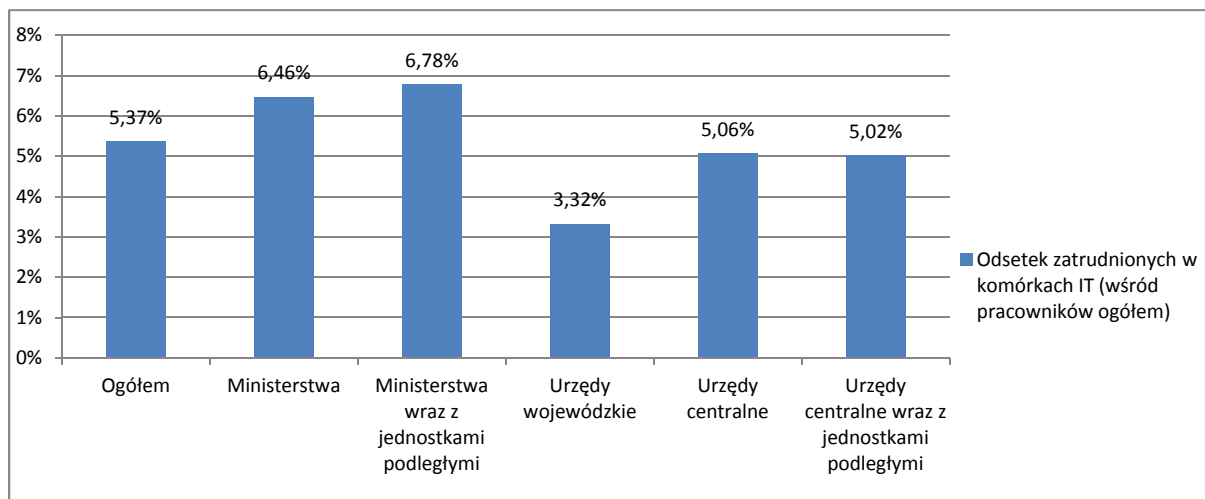
Najmniej komórek podlega innej osobie – 19% ogółem, w tym większość dotyczy jednostek podległych Ministerstwa Edukacji Narodowej, gdzie najczęściej wymieniano kierownika wydziału lub zespołu.

### 2.2.1.4 A4. Proszę podać liczbę pracujących w komórce wg stanu na 31 grudnia 2011 r.

#### 2.2.1.4.1 Liczba pracujących w komórkach IT

W badanych jednostkach w komórkach IT zatrudniano łącznie 3292 pracujących (N=108). Wśród pracowników urzędów ogółem, stanowili oni zaledwie ok. 5,37%, od 3,32% do 6,78% (N=103) w poszczególnych typach urzędów.

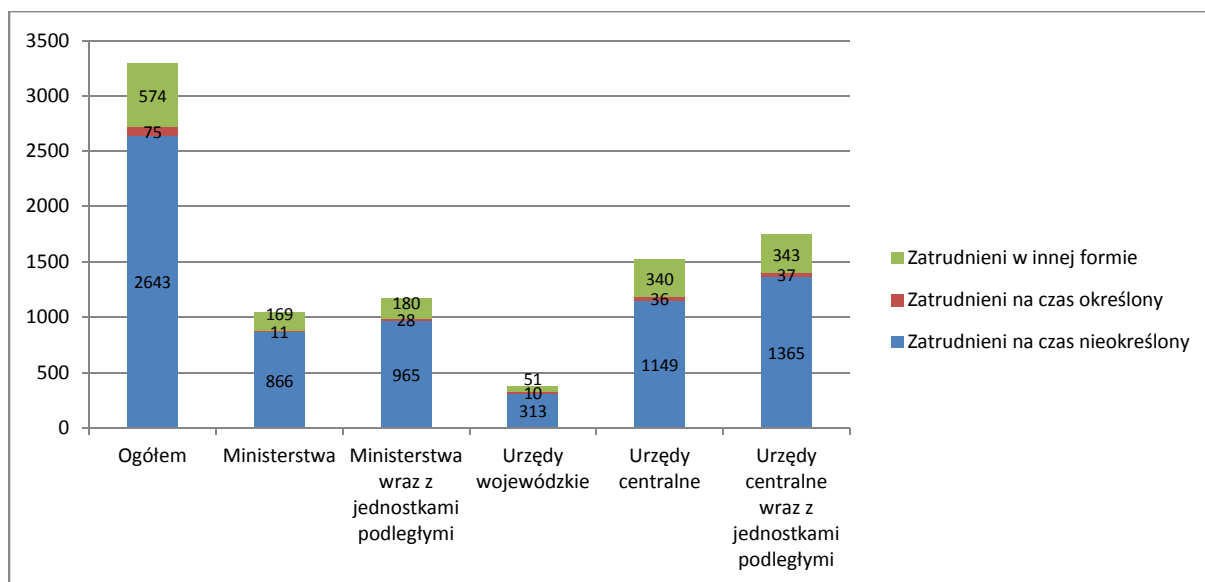
N=103



Największy odsetek pracowników komórek IT wśród wszystkich zatrudnionych występuje w ministerstwach i ich jednostkach podległych – 6,78%, co przekłada się bezpośrednio na liczbę 1137 osób. W ministerstwach, w zależności od wielkości i potrzeb urzędu, pracuje od 3-6 osób (ok. 1,5% wszystkich pracowników urzędu) do 395 (17% wszystkich pracowników), a w jednostkach podległych od 1-2 osób (ok. 1% wszystkich pracowników) do 252 (co w przeliczeniu wynosi 4% pracowników) lub też 54 osoby (co stanowi w przeliczeniu jeden z najwyższych odsetków pracowników – 28%)<sup>1</sup>. Najmniej pracowników w komórkach IT zatrudniano w urzędach wojewódzkich: od kilku do kilkunastu osób. Jedynie w dwóch jednostkach stanowią oni ok. 9% oraz 11% wszystkich zatrudnionych, co przekłada się odpowiednio na liczby 76 i 67 osób.

#### 2.2.1.4.2 Struktura zatrudnienia w komórkach IT pod względem typu umowy

N=108



Większość pracowników komórek IT była zatrudniona na czas nieokreślony – 80% ogółem. Odsetek zatrudnionych na czas określony kształtował się natomiast na poziomie zaledwie 1%-2%. Pozostali (17% ogółem) byli zatrudnieni w innej formie, np. na umowę zlecenie.

<sup>1</sup> W opisie nie wyróżniono Centrum Informatyczne Edukacji Ministerstwa Edukacji Narodowej: zatrudnia 45 pracowników, którzy stanowią 100% zatrudnionych w komórkach IT, ponieważ jest to wyjątek.



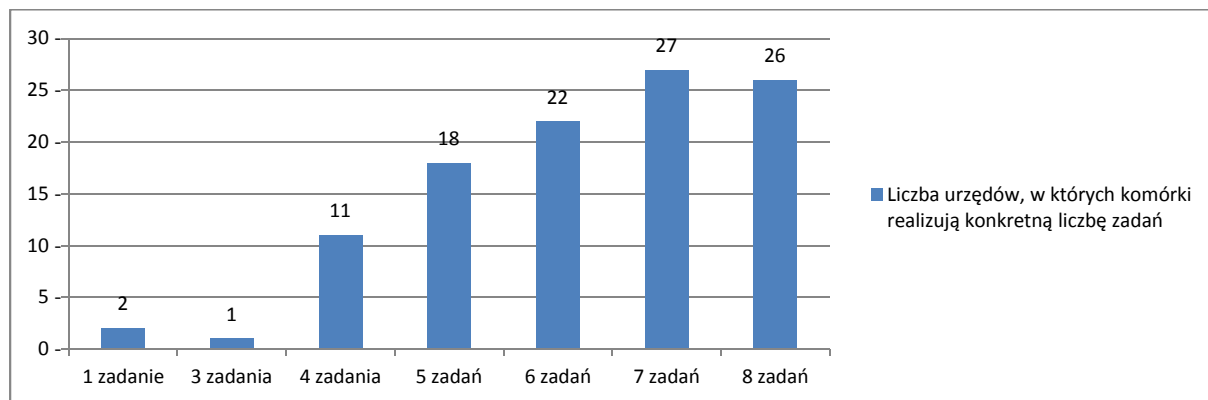
## 2.2.2 Obsługa informatyczna urzędu

### 2.2.2.1 B1. Które z poniższych zadań realizowane są przez komórkę?

#### 2.2.2.1.1 Wielozadaniowość komórek IT w urzędach

Przystępując do analizy zadań realizowanych przez poszczególne komórki IT w urzędach, należy zwrócić uwagę na ich zróżnicowanie pod względem liczby wykonywanych zadań (wszechstronność komórek). Niektóre realizują 1-2 zadania, dla innych wskazano 8 (czyli wszystkie przykłady wyszczególnione w ankiecie):

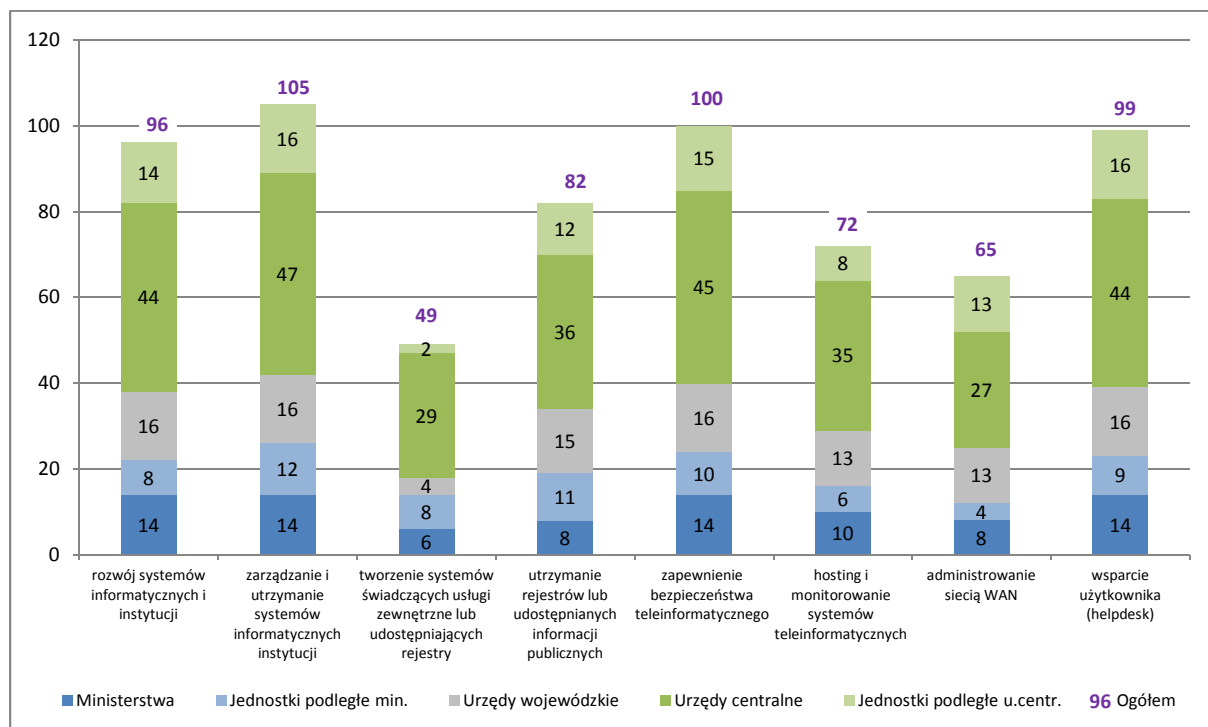
N=107



Na podstawie powyższego zestawienia można zaobserwować, że większość komórek IT w urzędach jest nastawiona na jednoczesną realizację wielu zadań: łącznie 75 urzędów (ponad 70% w próbie) wskazało 6-8 różnych zadań.

#### 2.2.2.1.2 Najczęściej realizowane zadania

N=107



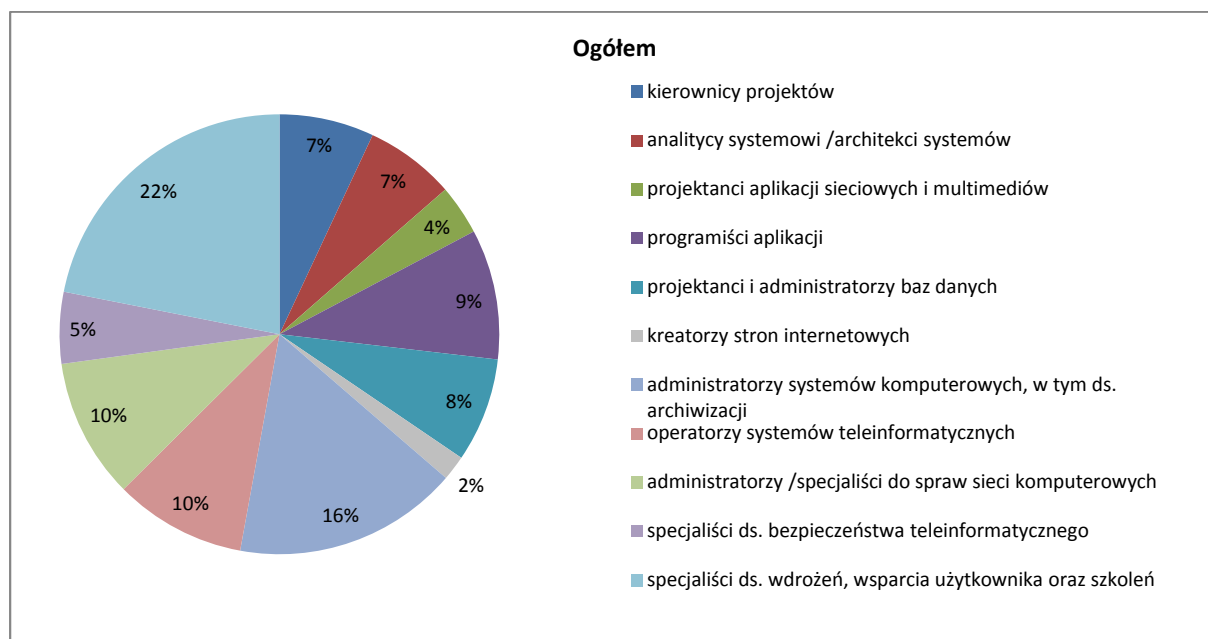
Wśród najczęściej realizowanych zadań wskazywanych przez prawie wszystkie badane urzędy znalazły się: zarządzanie i utrzymanie systemów informatycznych instytucji (105 jednostek),

zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego (100 jednostek), wsparcie użytkownika (99 jednostek) oraz rozwój systemów informatycznych instytucji (96 jednostek). Najmniej respondentów wskazało natomiast tworzenie systemów świadczących usługi zewnętrzne lub udostępniających rejestry (49 jednostek).

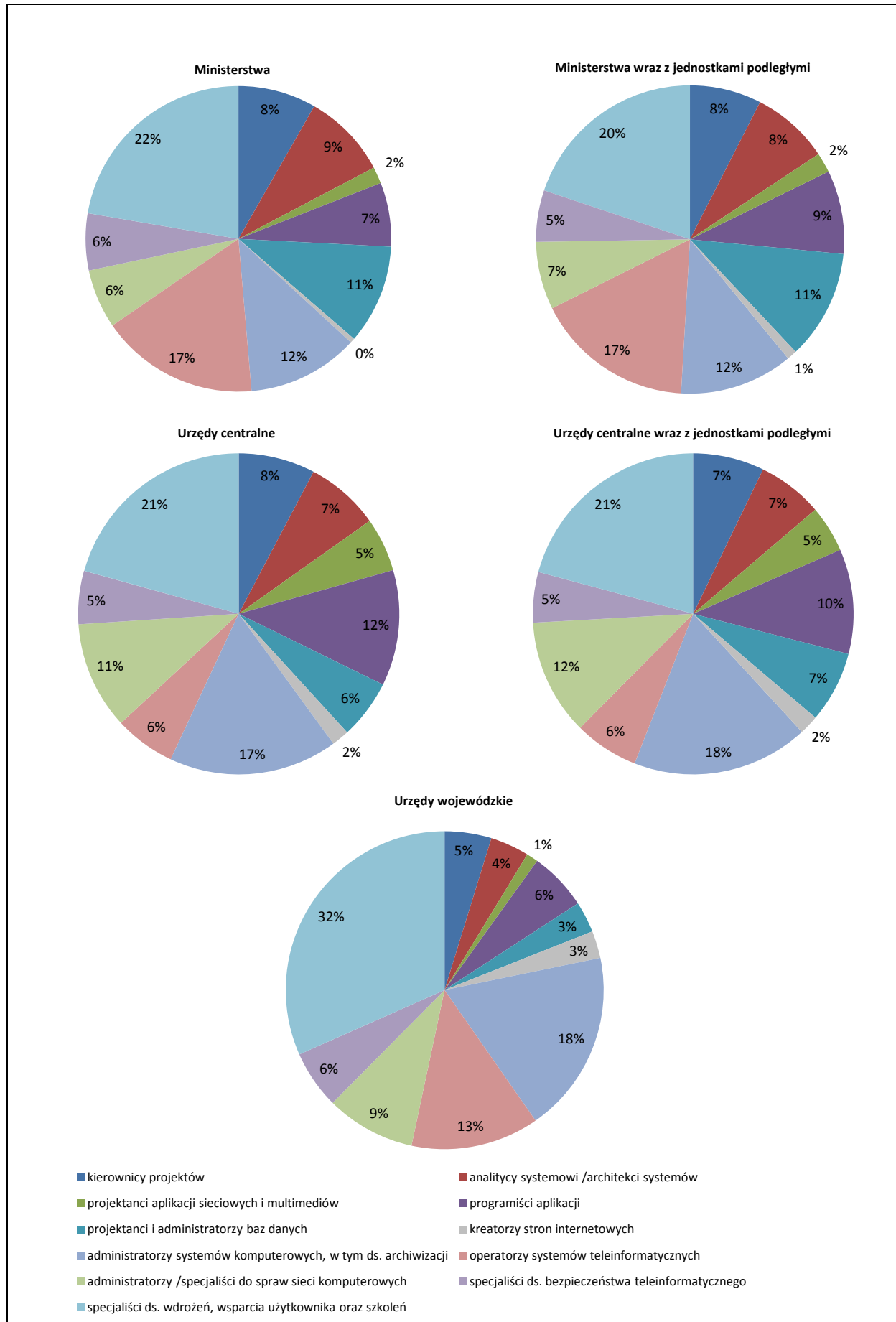
### 2.2.2.2 B2. Proszę podać liczbę osób zatrudnionych w komórce wg kategorii

N=105

Przystępując do analizy liczby osób zatrudnionych w poszczególnych komórkach IT wg kategorii należy zaznaczyć, że ankietowani zgłaszali szereg trudności odnośnie klasyfikacji. Jako że wielu zatrudnionych pełni jednocześnie wiele zadań, ankietowani byli proszeni o przyporządkowanie pracowników komórki do kategorii dominującej. Jednakże z dodatkowych komentarzy zamieszczonych w ankietach wynika, że w wielu przypadkach klasyfikacja ta daje jedynie obraz poglądowy (np. komentarz: „jedna osoba może pełnić zarówno funkcję programisty, jak i administratora baz danych”). Zwrócono także uwagę na to, że część osób zatrudnionych pełni funkcje nie wymienione w ankiecie, np. „nie ujęto na przykład specjalistów systemów kartowych i PKI..., w ankiecie wskazano najbardziej pokrewne specjalności”, „Zwykle jeden pracownik Wydziału Informatyki pracuje jednocześnie w obszarze 2-3 kategorii podanych w B2. Np. Administrator lub Specjalista staje się również Kierownikiem Projektu”, „Przy zatrudnieniu etatowym 4 osób osoba odpowiedzialna za bezpieczeństwo jest jednocześnie administratorem sieci i serwerów, programista jest jednocześnie administratorem baz danych i aplikacji itp.”). Kilka jednostek zwróciło także uwagę na to, że katalog stanowisk nie powinien być zamknięty.



Ogółem odnotowano najwięcej specjalistów ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń, co stanowiło 22% (453 osoby) spośród wszystkich wyszczególnionych specjalności (kategorii). Na drugim miejscu uplasowali się administratorzy systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji – 16% (342 osoby), a następnie administratorzy/specjaliści ds. sieci komputerowych – 10% (213 osób) oraz operatorzy systemów teleinformatycznych – 10% (200 osób). Najmniejszą grupę stanowili kreatorzy stron internetowych – 2% (38 osób) oraz projektanci aplikacji sieciowych i multimediiów – 4% (76 osób). Liczbę osób zatrudnionych wg kategorii w poszczególnych typach urzędów przedstawiono na wykresach poniżej.



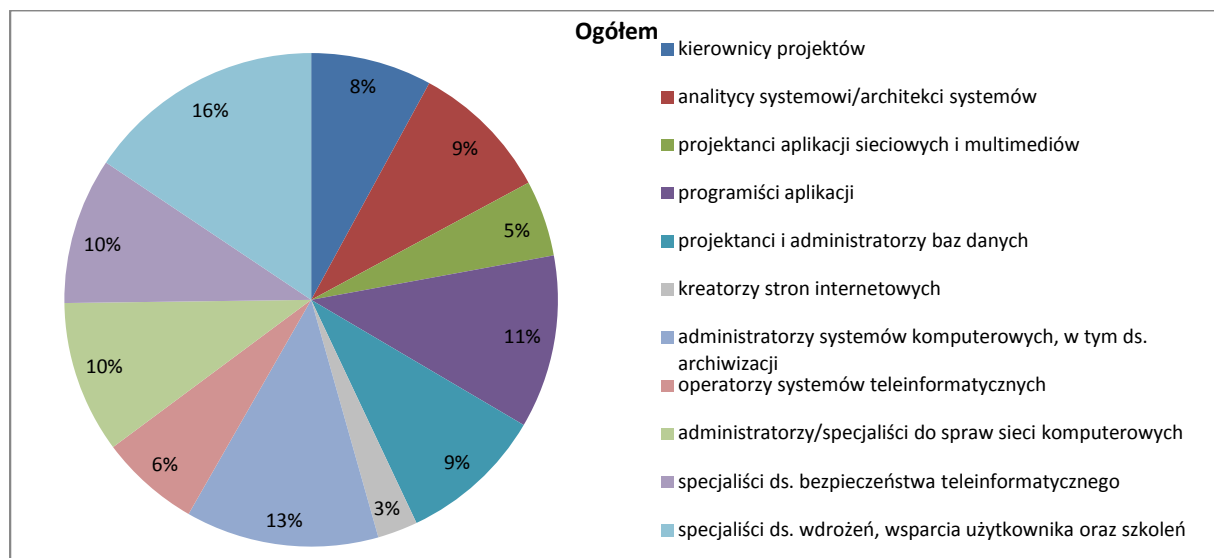
Jak widać, ogólne tendencje znalazły odzwierciedlenie w poszczególnych typach urzędów. Specjaliści ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń stanowili od 20% w ministerstwach wraz z jednostkami podległymi (łącznie 95 osób) do 32% w urzędach wojewódzkich. Administratorzy systemów komputerowych uplasowali się na drugim miejscu w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi oraz w urzędach wojewódzkich – po 18% (w liczbie odpowiednio 238 i 47 osób), a na trzecim miejscu w ministerstwach (także wraz z jednostkami podległymi), stanowiąc w nich po 12% zatrudnionych (57 osób łącznie w ministerstwach wraz z jednostkami podległymi). Operatorzy systemów teleinformatycznych uplasowali się na drugim miejscu w ministerstwach oraz ministerstwach wraz z jednostkami podległymi – po 17% ogółu zatrudnionych (odpowiednio 67 i 80 osób), na trzecim natomiast w urzędach wojewódzkich - 13% (33 osoby). Administratorzy/specjaliści ds. sieci komputerowych stanowili 11% w urzędach centralnych i 12% w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi (odpowiednio po 124 i 156 osób), gdzie uplasowali się na trzecim miejscu, w urzędach wojewódzkich 9% (23 osoby), w ministerstwach 6% i w ministerstwach z jednostkami podległymi 7% (odpowiednio 25 i 34 osoby). W urzędach centralnych wyróżniającą się grupę stanowili także programiści aplikacji – 12% (133 osoby), a licząc z jednostkami podległymi – 10% (łącznie 141 osób).

Najmniej liczną grupę stanowili kreatorzy stron internetowych – do 2-3%. W ministerstwach dla tej kategorii wskazano jedynie 2 osoby (co nie przekraczało 1%), natomiast w urzędach centralnych 20 osób (co stanowiło ok. 2%). Nielicznie reprezentowani byli także projektanci aplikacji internetowych: od 1% w urzędach wojewódzkich (3 osoby) do 5% w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi (63 osoby).

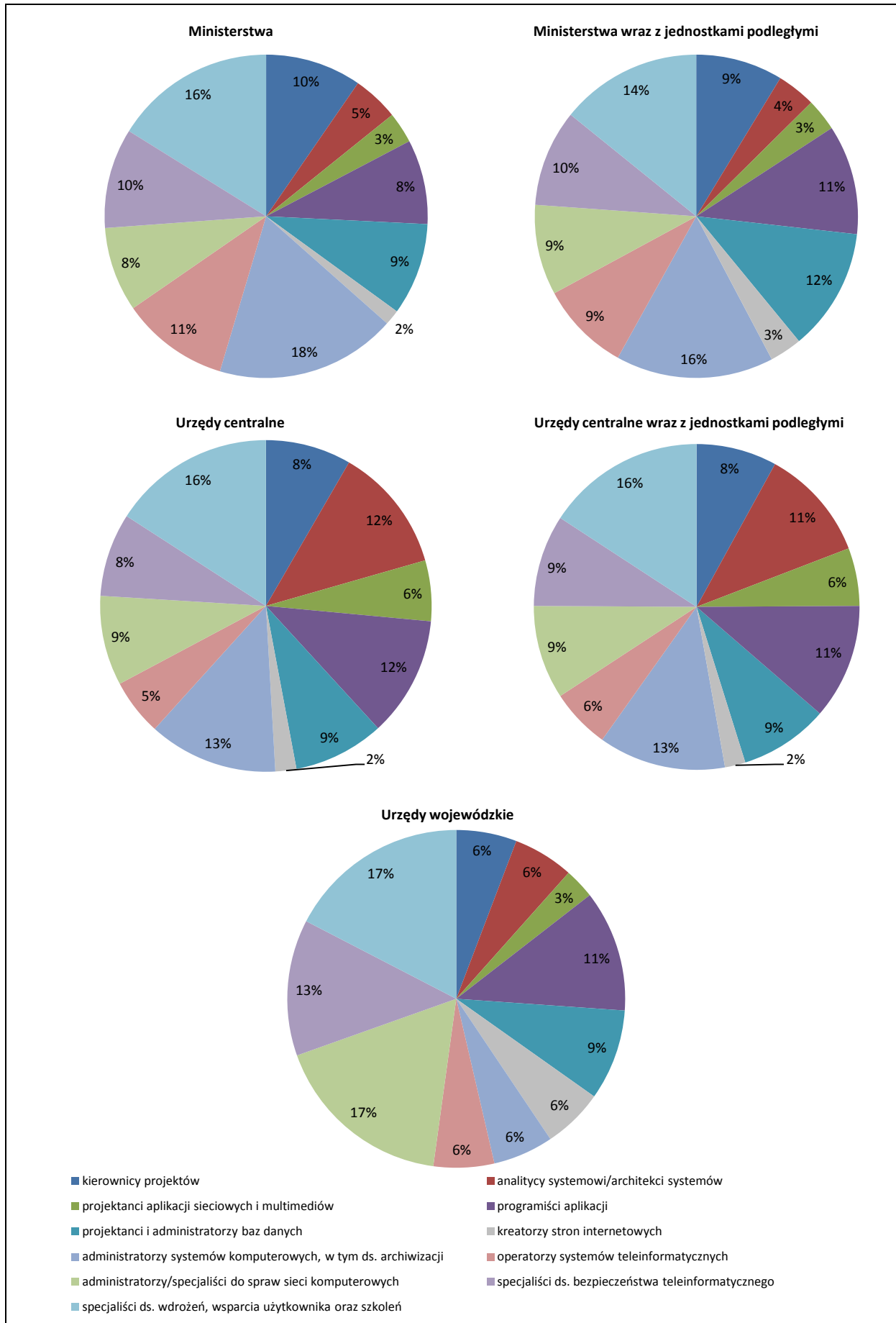
W nawiązaniu do informacji zamieszczonej na początku podrozdziału należy wspomnieć, że powyższe dane nie wskazują ile faktycznie osób pełni wyszczególnione zadania. Jest to jedynie obraz pomocny w wyznaczeniu ogólnych tendencji.

### 2.2.2.3 B3. Ocena zapotrzebowania na specjalistów mając na uwadze wykonywane i planowane zadania

N=94



Ogółem ankietowani zgłosili największe zapotrzebowanie na specjalistów ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń – grupa ta stanowi 16% ogółu potrzebnych specjalistów IT (119 osób), administratorów systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji – 13% (97 osób) oraz programistów aplikacji – 11% (87 osób). Najmniejsze zapotrzebowanie deklarowano na kreatorów stron internetowych – 3% (20 osób).



We wszystkich typach urzędów odnotowano duże zapotrzebowanie na specjalistów ds. wdrożeń, wsparcia oraz szkoleń – 14%-17% ogółu wszystkich potrzebnych pracowników IT (od 12 osób w urzędach wojewódzkich do 85 osób w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi). Wysokie zapotrzebowanie występuje również na administratorów systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji – 13%-18% (od 25 osób w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi do 68 osób w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi), mniej jedynie w urzędach wojewódzkich – 6% (4 osoby). We wszystkich urzędach wskazywano, iż potrzebni są także programiści aplikacji – 8%-12% (od 8 osób w urzędach wojewódzkich do 62 osób w ministerstwach i ich jednostkach podległych). W urzędach wojewódzkich zadeklarowano natomiast stosunkowo duże zapotrzebowanie na administratorów sieci komputerowych – 17% (12 osób).

Najmniejsze zapotrzebowanie występowało na kreatorów stron internetowych – do 6% (2-11 osób w poszczególnych typach urzędów) oraz na projektantów aplikacji i multimediiów – 3%-6% (od 2 osób w urzędach wojewódzkich do 31 osób w urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi).

#### 2.2.2.4 B4. Plany Urzędu w zakresie procesów informatyzacji

N=86\*

\*Jako że aż 16% jednostek (w liczbie 22) nie udzieliło odpowiedzi na pytanie, ich udział wyszczególniono w zestawieniu.

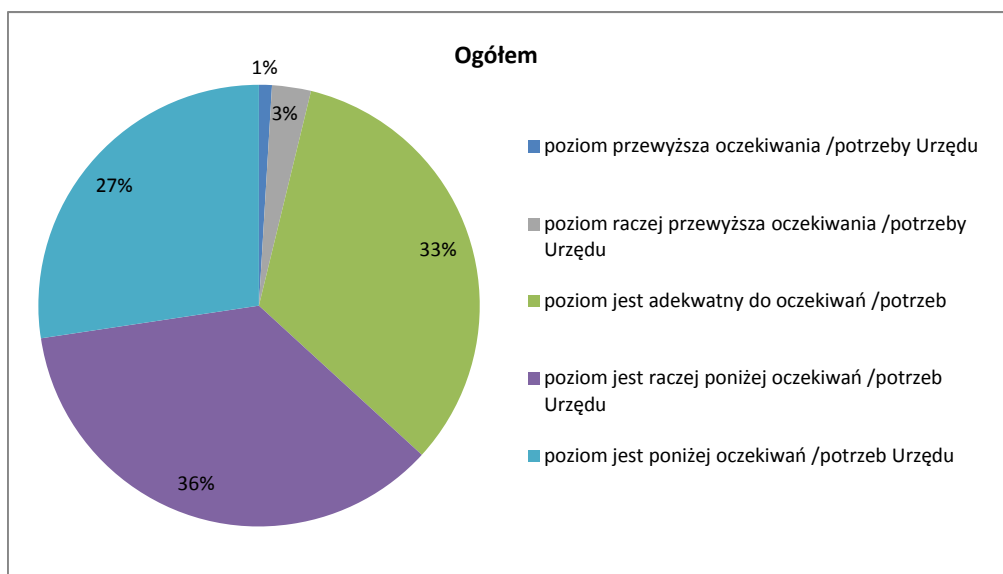
Odpowiadając na pytanie dotyczące planów w zakresie procesów informatyzacji, ankietowani mieli możliwość zaznaczenia kilku opcji jednocześnie, toteż poniżej przedstawiono zestawienie policzonych odpowiedzi na pytania (dlatego wartości przedstawione w % po zsumowaniu nie są równie 100%).

Urząd	planujemy zatrudnić nowe osoby		planujemy zredukować liczebność kadr informatycznych		planujemy część prac zlecić podmiotom zewnętrznym		planujemy zrezygnować lub ograniczyć zakres prac zleczanych na zewnątrz		brak odpowiedzi	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Ogółem	57	53%	2	2%	53	49%	8	7%	22	18%
Ministerstwa	7	47%	1	7%	12	80%	0	0%	0	0%
Ministerstwa wraz z jednostkami podległymi	13	46%	1	4%	17	61%	0	0%	5	16%
Urzędy wojewódzkie	8	50%	1	6%	4	25%	3	19%	3	19%
Urzędy centralne	30	63%	0	0%	29	60%	4	8%	7	11%
Urzędy centralne wraz z jednostkami podległymi	36	56%	0	0%	32	50%	5	8%	14	19%

Większość urzędów planuje zatrudnić nowe osoby – 53% (57 odpowiedzi) oraz część prac zlecić podmiotom zewnętrznym – 49% (53 odpowiedzi). Tylko 7% (8 odpowiedzi) planuje zrezygnować lub ograniczyć zakres prac zleczanych zewnątrz, natomiast 2% (tylko 2 odpowiedzi) planuje zredukować liczebność kadr. Podobną tendencję zaobserwowano we wszystkich typach urzędów, chociaż w urzędach wojewódzkich 3 na 16 jednostek zaznaczyły, iż planują zrezygnować lub ograniczyć zakres prac zleczanych na zewnątrz (co stanowi 19% odpowiedzi udzielonych przez urzędy wojewódzkie).

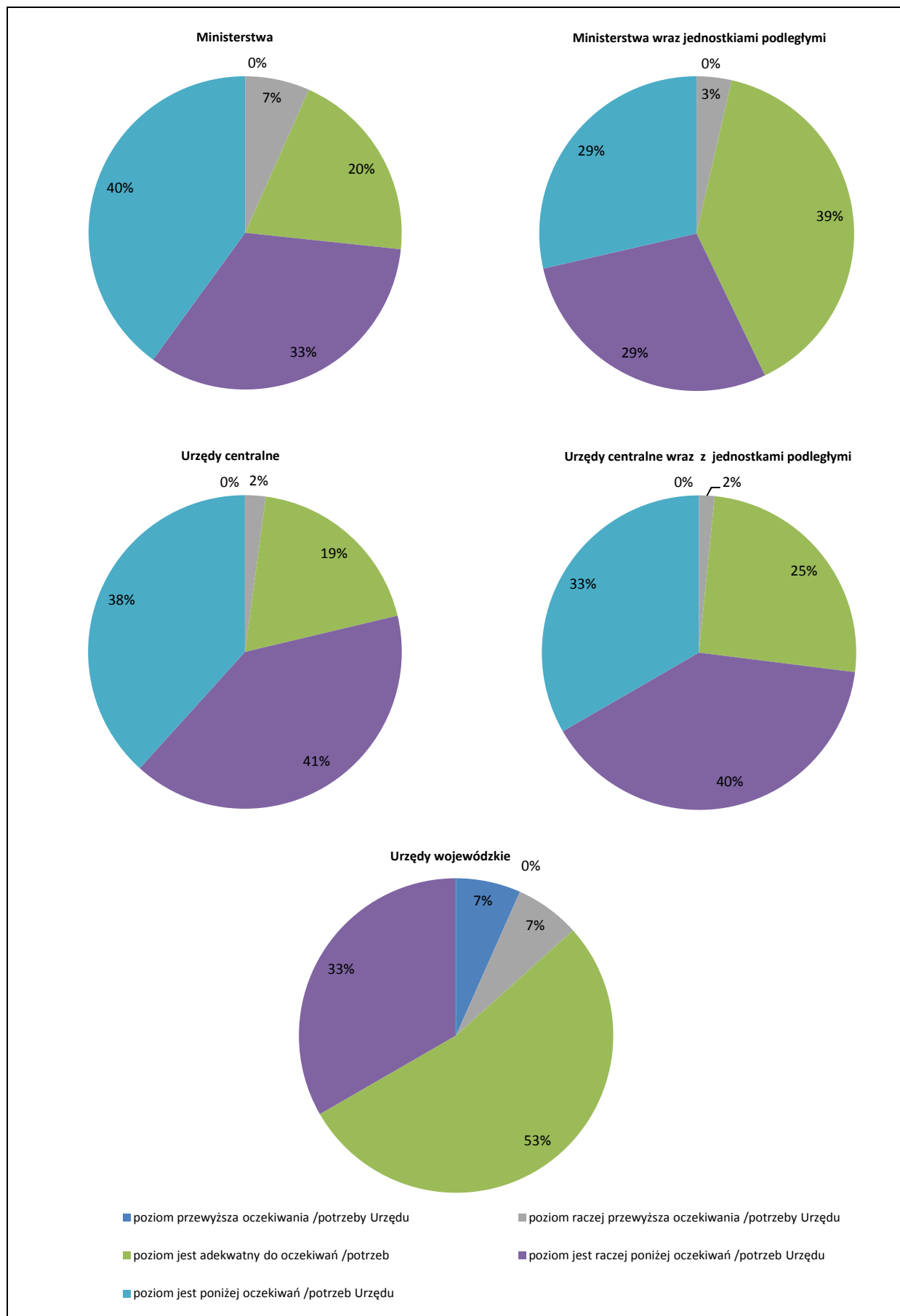
### 2.2.2.5 B5. Ocena poziomu zasobów osobowych komórki w stosunku do postawionych zadań

N=106<sup>2</sup>



Ogółem, najwięcej urzędów odpowiedziało, iż poziom zasobów osobowych komórki jest raczej poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu – 36% (38 jednostek) lub poziom jest adekwatny do oczekiwań/ potrzeb urzędu – 33% (35 jednostek). Dość duża grupa zadeklarowała, iż poziom jest poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu – 27% (29 jednostek). Jedyne 1-3% urzędów określiło, że poziom przewyższa lub raczej przewyższa oczekiwania/ potrzeby urzędu (odpowiednio 1 i 3 jednostki).

<sup>2</sup> 2 jednostki nie były brane pod uwagę w analizie wyników ze względu na nie prawidłowe zaznaczenie odpowiedzi.



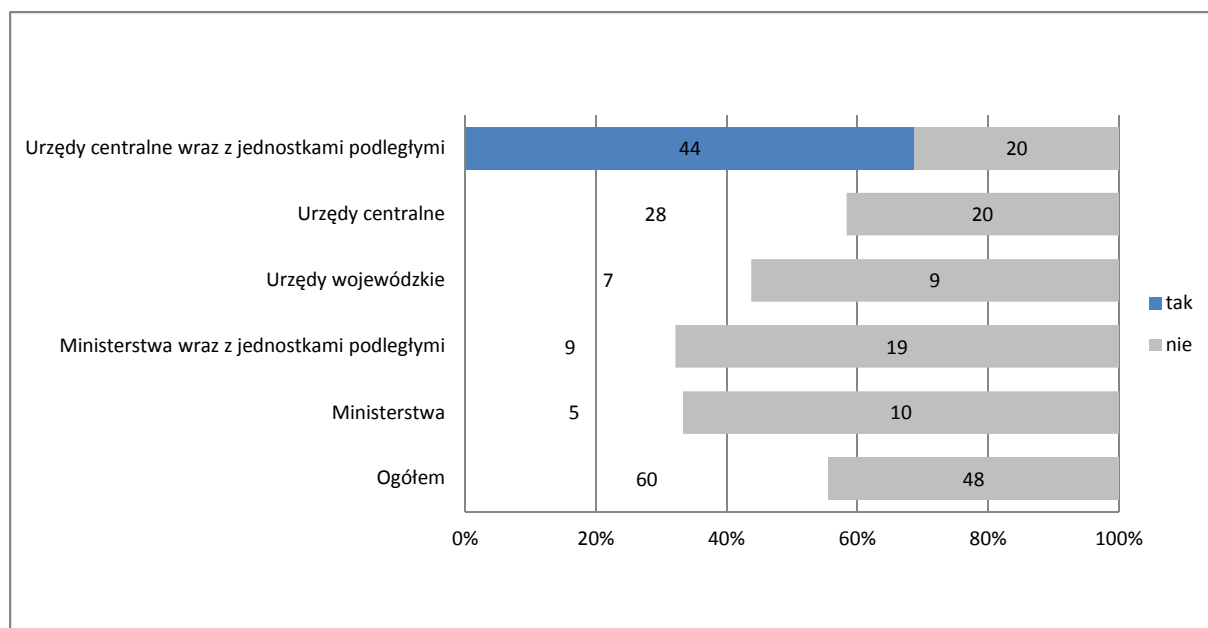


W poszczególnych typach urzędów najczęściej odpowiedzi twierdzących, iż poziom zasobów osobowych jest adekwatny do oczekiwań/ potrzeb urzędu udzielono w urzędach wojewódzkich – 53% (8 jednostek) oraz w ministerstwach wraz z jednostkami podległymi – 39% (11 jednostek). W pozostałych jednostkach odpowiedź ta kształtowała się na poziomie 19-25 odpowiedzi. Duża grupa respondentów udzieliła odpowiedzi, iż poziom jest raczej poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu – 41% urzędów centralnych i 40% urzędów centralnych wraz z jednostkami podległymi (odpowiednio 19 i 25 jednostek), natomiast w ministerstwach 33%, ministerstwach wraz z jednostkami podległymi 29%, w urzędach wojewódzkich 33% (odpowiednio 5, 8 i 5 jednostek). Wśród urzędów centralnych i ministerstw, a także w jednostkach podległych powyższych instytucji, 29%-40% poszczególnych typów jednostek zadeklarowała, iż poziom jest poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu.

Zaledwie jedna instytucja – urząd wojewódzki – wskazała, że poziom zasobów osobowych przewyższa oczekiwania/ potrzeby urzędu. Po jednej instytucji spośród ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich wskazało, iż poziom raczej przewyższa oczekiwania/ potrzeby urzędu.

#### 2.2.2.6 B6. Czy Urząd posiada zaakceptowaną przez Kierownictwo strategię/koncepcję/plan rozwoju systemu teleinformatycznego?

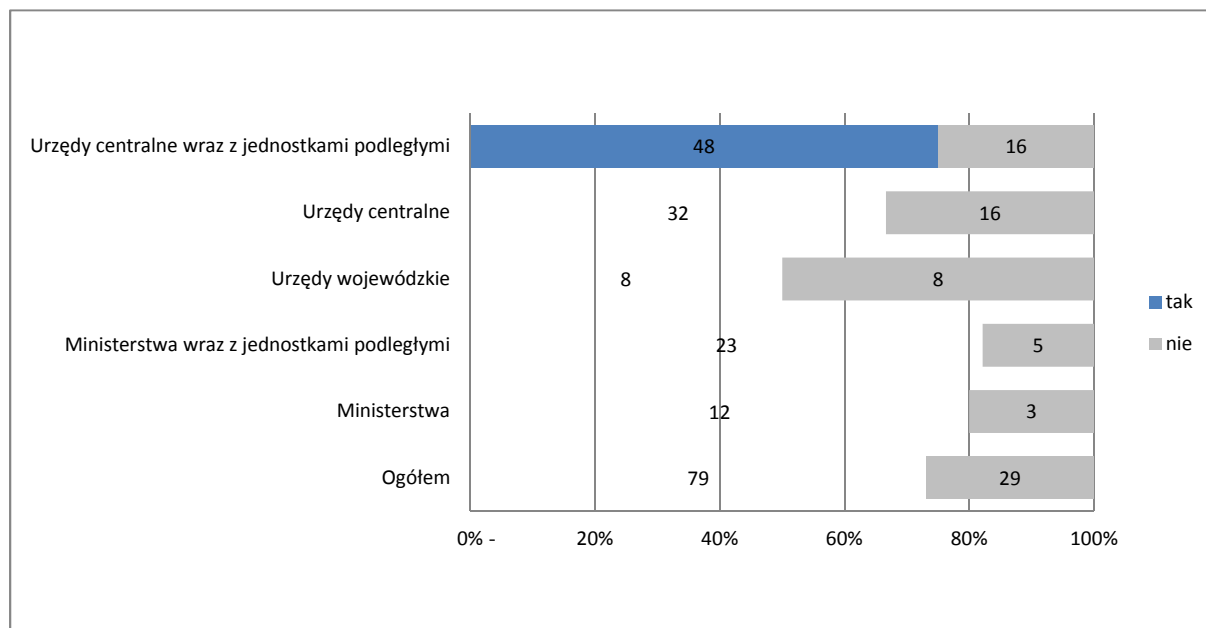
N=108



W zestawieniu ogólnym ponad połowa – 56% (60 jednostek) zadeklarowała, że posiada strategię/ koncepcję/ plan, regulujące rozwój systemu teleinformatycznego. Sformalizowany dokument regulujący rozwój systemu teleinformatycznego posiada większość urzędów centralnych i wszystkie, biorące udział w ankiecie jednostki podległe tymże instytucjom – razem 69% ogółu (w sumie 44 jednostki). Z drugiej strony dokument taki posiada tylko 33% ministerstw, 32% wraz z jednostkami podległymi (odpowiednio 5 i 9 jednostek) oraz 44% urzędów wojewódzkich (7 jednostek).

#### 2.2.2.7 B7. Czy komórka utrzymuje systemy świadczące usługi lub udostępniające informacje użytkownikom spoza administracji publicznej?

N=108



Większość komórek IT w urzędach utrzymuje systemy świadczące usługi lub udostępniające informacje użytkownikom spoza administracji publicznej – ogółem 73% (79 jednostek). Najwięcej twierdzących odpowiedzi udzielono w ministerstwach – 80% i w ministerstwach wraz z jednostkami podległymi – 82% (odpowiednio 12 i 23 jednostki), najmniej w urzędach wojewódzkich – 50% (8 jednostek). W urzędach centralnych „tak” odpowiedziało 67% (32 jednostki), a w ich jednostkach podległych wszystkie urzędy (16 jednostek), co daje łącznie 48%.

## 2.2.3 Kompetencje służb informatycznych w urzędach

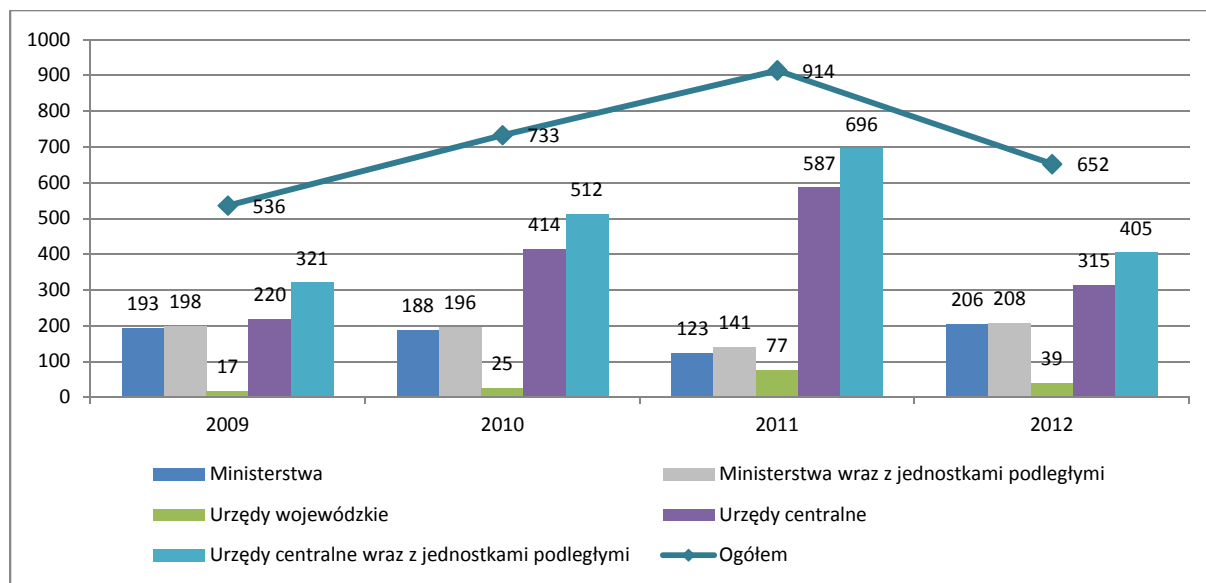
### 2.2.3.1 C1. Proszę podać liczbę osób pracujących w komórce objętych szkoleniami informatycznymi (zrealizowanymi i planowanymi) w latach 2009-12.

N=102<sup>3</sup>

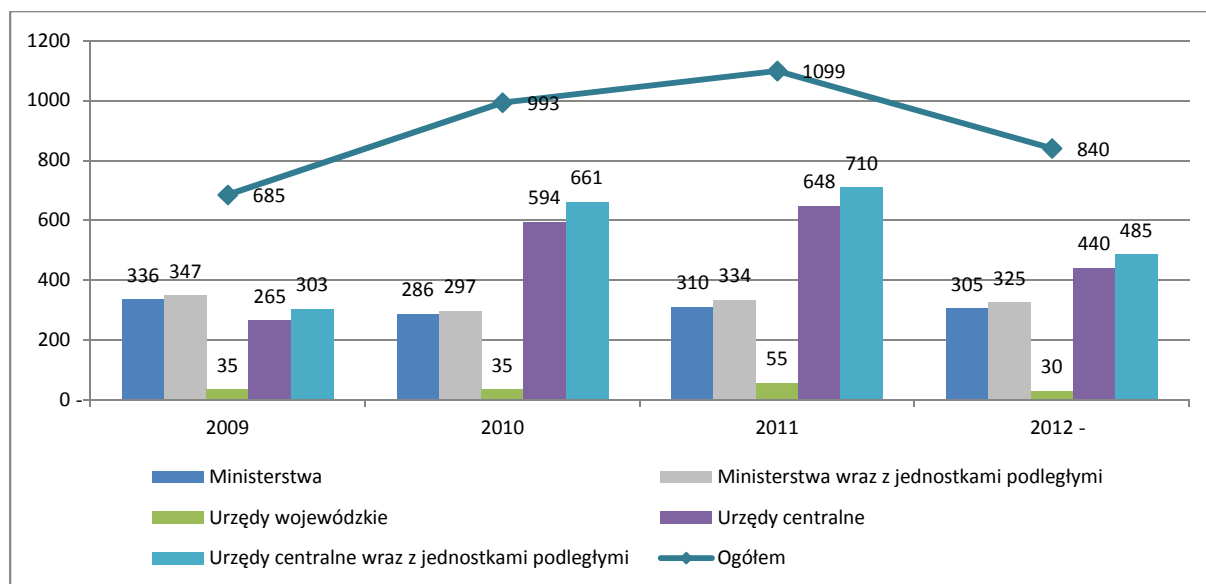
Przystępując do analizy liczby osób objętych szkoleniami w latach 2009-12, należy wziąć pod uwagę, że badanie było przeprowadzane w okresie od marca do kwietnia 2012 r., tak więc dane dla ostatniego roku otrzymane w momencie zakończenia zbierania ankiet nie mogą jednoznacznie ilustrować wieloletniej tendencji (bez potwierdzenia ile faktycznie osób zostało przeszkolonych w ciągu pozostałych do końca roku 6-9 miesięcy). Wartości te są jednak pomocne w badaniu zróżnicowania poziomu liczby szkolonych osób między poszczególnymi typami urzędów.

<sup>3</sup> Dane za rok 2009 i 2010 są niepełne: 1 jednostka nie posiadała danych na temat szkoleń w tych latach

## A) Szkolenia produktowe



## B) Szkolenia kompetencyjne

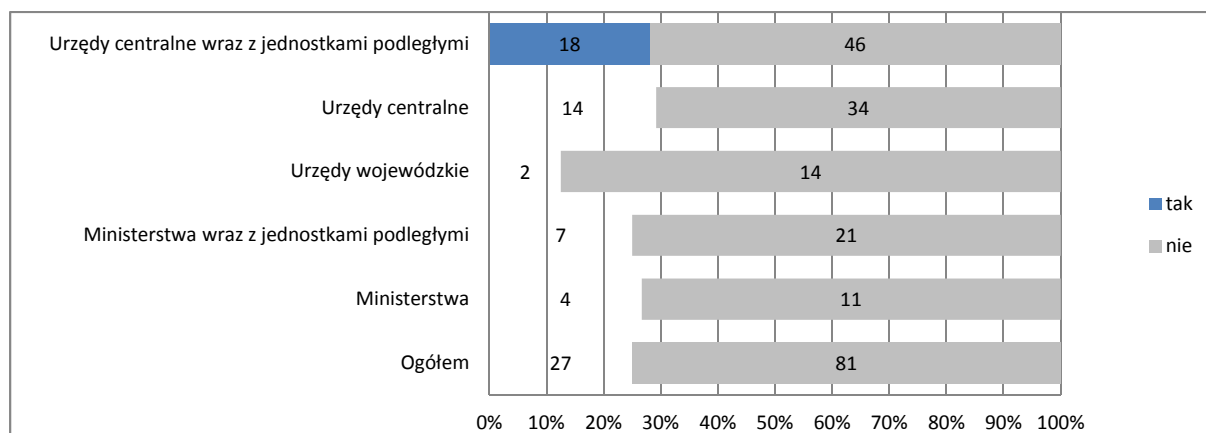


Na przestrzeni lat 2009-2011 można zaobserwować, że w urzędach centralnych oraz w ich jednostkach podległych stale wzrastała liczba osób w komórkach IT objętych szkoleniami zarówno produktowymi – od 321 osób łącznie w 2009 r. do 696 w 2011 r., jak i kompetencyjnymi – od 303 osób łącznie w 2009 r. do 710 w 2011 r. (a zatem liczba osób przeszkolonych w obu wypadkach wzrosła co najmniej dwukrotnie). W pozostałych typach urzędów liczba przeszkolonych osób utrzymywała się mniej więcej na podobnym poziomie, przy czym w urzędach wojewódzkich można zauważyć wzrost liczby osób biorących udział w szkoleniach produktowych – od 17 w 2009 r. do 77 w 2011 r., a także w szkoleniach kompetencyjnych w latach 2010-2011 z 35 do 55 osób.

Na podstawie danych z 2012 r. można przypuścić, że nastąpiła poprawa w zakresie realizacji szkoleń w ministerstwach i ich jednostkach podległych (zarówno w ministerstwach analizowanych osobno jak i łącznie z jednostkami podległymi). Łącznie w ww. jednostkach w stosunku do 2011 r. wzrosła liczba osób biorących udział w szkoleniach produktowych od 141 do 208, natomiast pod względem szkoleń kompetencyjnych nieznacznie spadła (zachowując jednak wartości z przedziału wartości obserwowanych w ciągu ostatnich lat) – należy przypomnieć, że w 2012 r. podawano stan na marzec-kwiecień.

### 2.2.3.2 C3. Czy instytucja posiada politykę szkoleń i podnoszenia kwalifikacji IT w postaci przyjętego dokumentu?

N=108

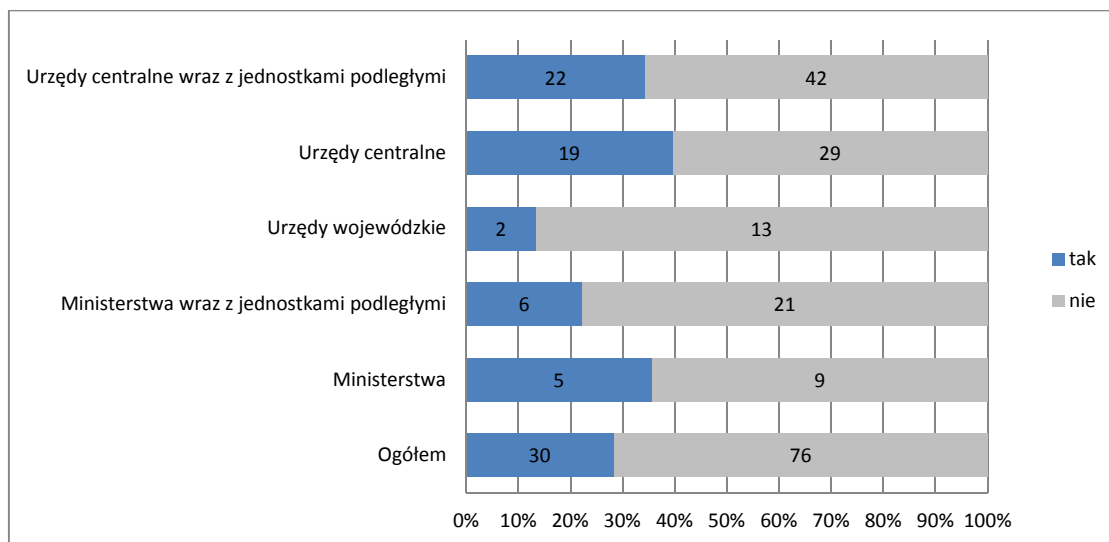


Większość instytucji uczestniczących w badaniu zadeklarowała, iż nie posiada polityki szkoleń i podnoszenia kwalifikacji IT w postaci przyjętego dokumentu – 75% ogółem (81 jednostek). Tendencja ta widoczna jest we wszystkich typach urzędów, bowiem udokumentowaną politykę szkoleń posiadają spośród badanych tylko: 2 urzędy wojewódzkie – 13%, 7 ministerstw wraz z jednostkami podległymi – 25%, 18 urzędów centralnych wraz z jednostkami podległymi – 25% oraz 4 ministerstwa – 27%.

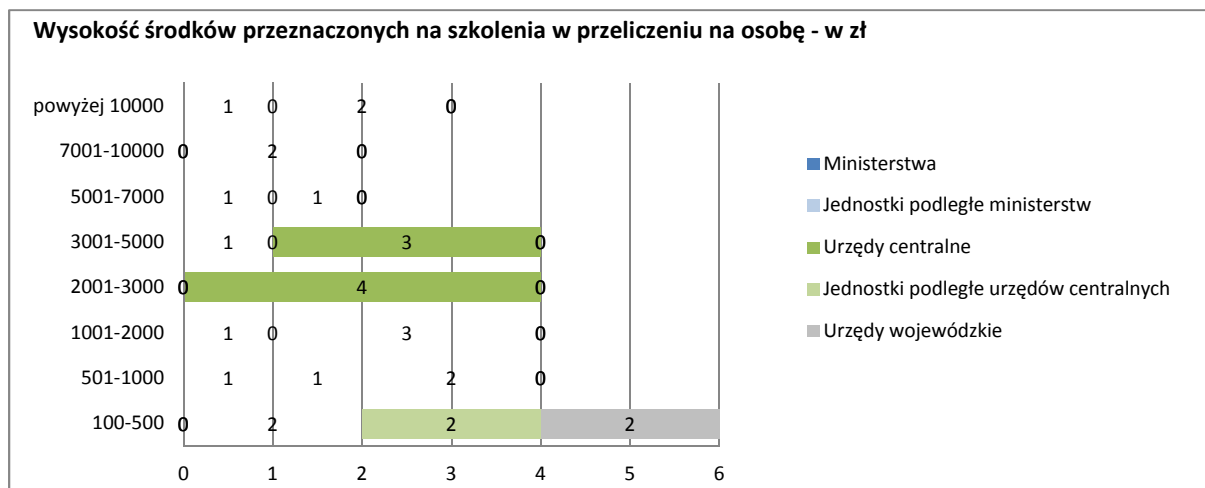
### 2.2.3.3 C4. Czy instytucja ma wydzielone środki na szkolenia IT, jeśli tak to w jakiej wysokości?

N=106 – urzędy, które udzieliły odpowiedzi na pytanie

N=29 – urzędy, które podały wysokość posiadanych środków (na 30 jednostek, które środki posiadają)



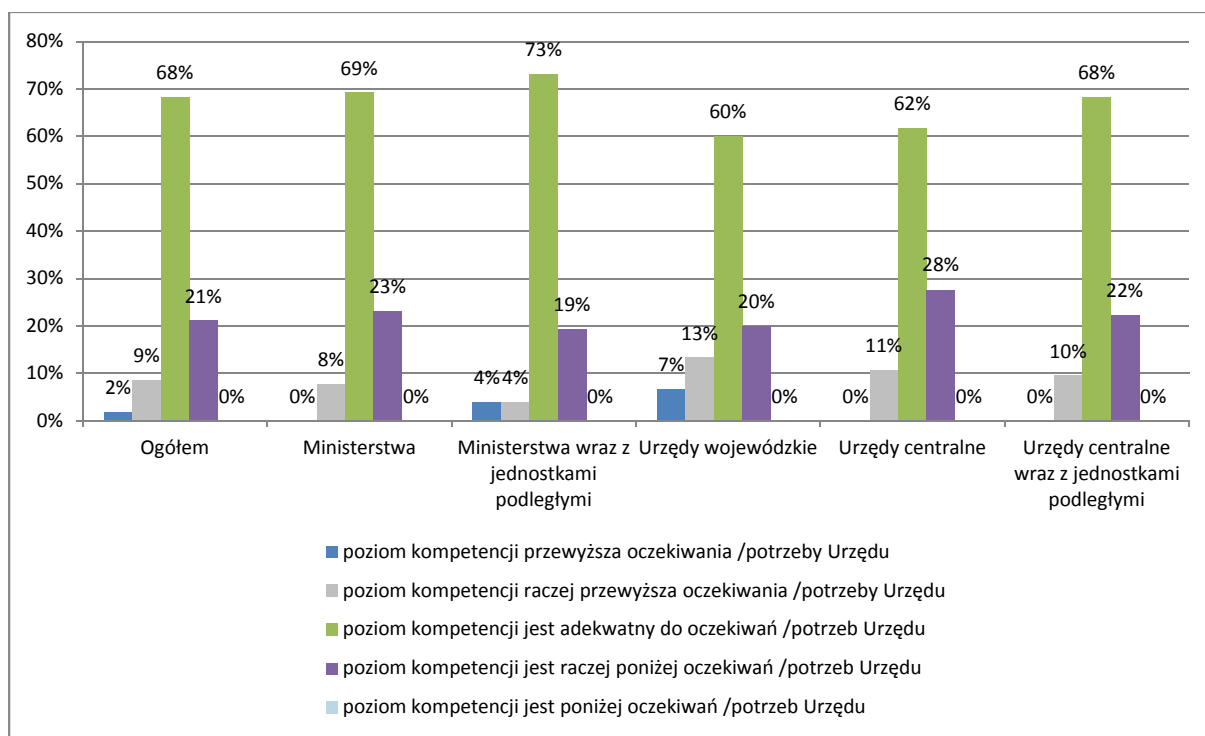
Zaledwie 30 na 106 urzędów zadeklarowało, iż posiada wydzielone środki na szkolenia IT, a zatem aż 72% badanych instytucji ogółem nie posiada wydzielonych środków (łącznie 76 jednostek). Najwięcej odpowiedzi twierdzących udzieliły urzędy centralne – 40% (19 jednostek), a wraz z jednostkami podległymi – 34% (22 jednostki). Na drugim miejscu uplasowały się ministerstwa – 36% (5 jednostek), a wraz z jednostkami podległymi – 22% (6 jednostek). Najmniej odpowiedzi twierdzących udzieliły urzędy wojewódzkie – 13% (tylko 2 jednostki).



Biorąc pod uwagę wysokość środków wydzielonych na szkolenia IT w przeliczeniu na 1 osobę zatrudnioną w komórce IT, można zaobserwować, iż najmniej środków zadeklarowały: urzędy wojewódzkie, jednostki podległe urządów centralnych oraz 2 urzędy centralne. Wśród ministerstw (5 jednostek, które zadeklarowały posiadanie wyznaczonych środków), łącznie 3 posiadały powyżej 3000 zł na 1 osobę, w tym 1 powyżej 10 000 zł. Największe zróżnicowanie wystąpiło w urzędach centralnych: aż 12 na 19 jednostek posiadało środki wysokości powyżej 2000 na 1 osobę, w tym 2 jednostki w przedziale 7001-10 000 zł i 2 powyżej 10 000 zł. Do 2000 zł na osobę deklarowały łącznie 4 jednostki. Ogółem 14 na 30 jednostek posiadało środki w wysokości do 1000 zł na osobę, w tym 6 w przedziale 100-500 zł.

**2.2.3.4 C5. Proszę ocenić poziom kompetencji służb informatycznych Urzędu w odniesieniu do postawionych przed nimi zadań.**

N=104<sup>4</sup>



<sup>4</sup> W 3 przypadkach odpowiedź uznano za nieważną, 1 urząd nie udzielił odpowiedzi.

Większość, tj. 68% respondentów ogółem (71 jednostek) deklaroowało, iż poziom kompetencji służb informatycznych urzędu jest adekwatny do oczekiwań/ potrzeb urzędu: najczęściej w ministerstwach – 69% (9 jednostek) oraz w ministerstwach wraz z jednostkami podległymi – 73% (19 jednostek), a także w urzędach centralnych – 62% (29 jednostek) oraz urzędach centralnych wraz z jednostkami podległymi – 68% (łącznie 43 jednostki). W urzędach wojewódzkich do kategorii tej należało 60% (9 jednostek). Na drugim miejscu we wszystkich typach urzędów zadeklarowano, iż poziom kompetencji jest raczej poniżej oczekiwań – 21% ogółem (22 jednostki), od 19% do 28% w poszczególnych grupach. W urzędach wojewódzkich, ministerstwach oraz osobno liczonych jednostkach podległych ministerstw były to 2-3 jednostki. W urzędach centralnych było to 13 jednostek (na 47) i 1 jednostka podległa.

W żadnym urzędzie nie stwierdzono, aby poziom kompetencji był poniżej oczekiwań / potrzeb urzędu. Niewiele jednostek deklaroowało, że poziom kompetencji przewyższa oczekiwania / potrzeby urzędu: w urzędach wojewódzkich i jednostkach podległych ministerstw odpowiedziało w ten sposób po 1 jednostce, natomiast odpowiedzi, że poziom kompetencji raczej przewyższa oczekiwania / potrzeby urzędu udzielono: w 5 urzędach centralnych i 1 jednostce podległej, 2 urzędach wojewódzkich i 1 ministerstwie.

## **2.2.4 Analiza otoczenia warunków pracy kadr IT w urzędach w kontekście wyników badań ankietowych 2012**

### **2.2.4.1 Uwarunkowania prawne**

Institucje administracji publicznej w Polsce zobowiązane są dostosować procedury do regulacji prawnych, w szczególności do:

- Kodeksu Postępowania Administracyjnego – ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks Postępowania Administracyjnego (Dz.U. 1960 Nr 30 poz. 168, t.j. z późn. zm.)<sup>5</sup>;
- Nowej instrukcji kancelaryjnej – Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011 r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych (Dz.U. 2011 Nr 14 poz. 67);
- Ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (t.j. Dz.U. 2013 poz. 235).

Pracownicy urzędów są zatem zobligowani do bieżącego uzupełnienia wiedzy z zakresu obowiązujących wytycznych regulowanych wymogami prawa. Urzędy administracji publicznej zobowiązane są podjąć działania wynikające z ustawy o informatyzacji, a zatem wdrożyć nowe technologie warunkujące cyfryzację instytucji oraz zadbać o bieżące uzupełnianie kwalifikacji pracowników merytorycznych oraz wyspecjalizowanych kadr IT.

### **2.2.4.2 Wybrane dokumenty strategiczne / programowe**

#### **Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa<sup>6</sup> (dalej: PZIP)**

Celem Programu Zintegrowanej Informatyzacji Państwa jest: zapewnienie obywatelom, w tym przedsiębiorcom, efektywnych e-usług publicznych. Cel ten będzie realizowany poprzez cel strategiczny, którym jest zwiększenie zarówno podaży oczekiwanych przez społeczeństwo wysokiej jakości publicznych e-usług w Polsce, jak i poziomu ich wykorzystania mierzonego odsetkiem obywateli i przedsiębiorców, korzystających z internetu w relacjach z administracją publiczną, a także cel operacyjny: zapewnienie interoperacyjności istniejących oraz nowych systemów

---

<sup>5</sup> Ostatnia zmiana 2012 r.

<sup>6</sup> Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa, listopad 2013, Warszawa, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, wersja przyjęta przez Komitet stały Rady Ministrów w dniu 14.11.2013 r.

teleinformatycznych administracji publicznej, przy równoczesnym eliminowaniu powielającej się funkcjonalności, co doprowadzi do stworzenia spójnego, logicznego i sprawnego systemu informacyjnego państwa, dostarczającego na poziomie wewnątrz krajowym i europejskim usługi kluczowe dla obywateli i przedsiębiorców, w sposób efektywny kosztowo i jakościowo<sup>7</sup>. W ramach PZIP wyznaczono 4 obszary działań: obszar integracji usług, obszar integracji danych, obszar zintegrowanego dostępu do danych publicznych, obszar zintegrowanej informacji zarządczej. W celu realizacji powyższych założeń, wytyczono 11 tzw. kluczowych działań zintegrowanej informatyzacji, w tym: „budowanie kompetencji cyfrowych wewnątrz administracji oraz w społeczeństwie, w tym również inspirowanie rozwijania kompetencji pośród przedsiębiorców – proces ciągły”.

Ponadto, w ramach tzw. kierunków interwencji sformułowano następujący kierunek: „Informatyzacja urzędów”, w zakresie którego sformułowano wytyczną: „Kompetencje w administracji publicznej”. W tym obszarze wyznaczono następujące najważniejsze założenia:

- Zostaną wprowadzone rozwiązania systemowe w zakresie podnoszenia kompetencji i wsparcia merytorycznego jednostek administracji publicznej wszystkich szczebli, dotyczącego efektywnego wykorzystania TIK w administracji.
- Szkolenia użytkowników systemów, w tym urzędników w zakresie usług uruchamianych w każdym projekcie, będą prowadzone w ramach projektów oraz rutynowej działalności szkoleniowej.
- Kontynuowany będzie, podjęty przez MAC, projekt „Nowoczesne kadry polskiej teleinformatyki administracji publicznej, narzędzia wymiany doświadczeń i podnoszenia kompetencji” adresowany do kierowników oraz personelu komórek informatycznych w urzędach.<sup>8</sup>

### **Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020<sup>9</sup> (dalej: POPC)**

Celem POPC jest wzmocnienie cyfrowych fundamentów dla społeczno-gospodarczego rozwoju kraju. Do obszaru rozwoju administracji publicznej w Polsce odnosi się oś priorytetowa II. E-Administracja i otwarty rząd, w tym cel szczegółowy 3: Poprawa cyfrowej efektywności urzędów. W zakresie celu szczegółowego 3 sformułowano następujące założenia:

*Efektywność jest to relacja efektów do nakładów. Wsparcie będzie dotyczyć wdrażania przez urzędy standardów i dobrych praktyk organizacyjnych w dziedzinie IT w zakresach kluczowych z tego punktu widzenia, takich jak: polityka bezpieczeństwa teleinformatycznego, przetwarzanie danych osobowych, upowszechnienie systemów elektronicznego zarządzania dokumentacją oraz systemów klasy ERP, standaryzacja kluczowych interfejsów między modułami wykorzystywanego oprogramowania, zapewnienie interoperacyjności istniejących systemów oraz ich integracji na wspólnej platformie elektronicznych usług administracji publicznej, zapewnienie otwartego, bezwnioskowego dostępu do informacji sektora publicznego, kwalfikacje kadr IT. Dzięki tak kompleksowemu podejściu realizacja celu szczegółowego przyczyni się do trwałej poprawy relacji efektów cyfryzacji do nakładów na nią.<sup>10</sup>*

W powyższych dokumentach zwrócono uwagę na fakt, iż efektywne funkcjonowanie administracji publicznej (co w konsekwencji przekłada się na podniesienie jakości życia mieszkańców i jest warunkiem koniecznym rozwoju nowoczesnej gospodarki państwa) jest procesem bardzo złożonym. Kompetencje kadr IT w urzędach administracji publicznej są jednym z kluczowych elementów warunkujących prawidłowe działanie i rozwój e-administracji.

Konieczność bieżącego diagnozowania, identyfikowania obszarów problemowych w kwestii kompetencji pracowników informatycznych urzędów, poszukiwanie i realizacja rozwiązań

---

<sup>7</sup> Tamże, s. 26.

<sup>8</sup> Tamże, s.72-73.

<sup>9</sup> Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020, wersja 3.0 październik 2013, został przyjęty przez Komitet Rady Ministrów ds. Cyfryzacji w dniu 20.11.2013 r.

<sup>10</sup> Tamże, s. 22.

odpowiadających zidentyfikowanym potrzebom (w tym tworzenie narzędzi i organizacja różnych form kształcenia) wpisuje się zatem w założenia programowe nowej perspektywy finansowania 2014-2020.

#### **2.2.4.3 Poziom cyfryzacji urzędów i potrzeby szkoleniowe pracowników merytorycznych (w tym służb informatycznych)**

Uzupełnieniem obrazu sytuacji komórek IT w urzędach centralnej administracji rządowej są wyniki badań cyfryzacji urzędów w Polsce, prowadzone na szerszą skalę (biorące pod uwagę urzędy wszystkich szczebli). Informacje te pomogą w naświetleniu otoczenia i środowiska pracy osób zatrudnionych w komórkach IT urzędów. Z raportu *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.*<sup>11</sup> (dalej: *Wpływ cyfryzacji 2012*), w którym w wielu obszarach problemowych zestawiono wyniki również z lat poprzednich (2010, 2011) wynikają następujące prawidłowości:

- im większy i im wyższego szczebla jest dany urząd, tym wyższy jest jego poziom informatyzacji;
- poziom rozwoju informatycznego urzędów wzrasta, chociaż na podstawie analizy porównawczej różnych typów urzędów można zaobserwować, że w mniejszych urzędach proces ten przebiega wolniej.

Biorąc pod uwagę kwestię szkoleń informatycznych dla pracowników merytorycznych urzędu ogółem (a zatem nie tylko pracowników komórek IT), spośród 1556 urzędów wszystkich szczebli (wszystkich biorących udział w badaniu), tylko 29% ogółem zadeklarowało, iż w pierwszym półroczu 2012 r. w urzędzie przeprowadzone zostały szkolenia informatyczne dla pracowników. W tym zakresie pojawia się duże zróżnicowanie: szkolenia te były organizowane w 72% urzędów administracji rządowej i państwowej i tylko w 28% urzędów administracji samorządowej. Wśród głównych powodów nie przeprowadzenia szkoleń wymieniano:

- ograniczenia budżetowe (63% urzędów administracji rządowej i państwowej i 47% urzędów administracji samorządowej);
- kompetencje pracowników odpowiadające potrzebom urzędu (25% urzędów administracji rządowej i państwowej i 47% urzędów administracji samorządowej);
- brak zdefiniowanych potrzeb w tym zakresie (38% urzędów administracji rządowej i państwowej i 25% urzędów administracji samorządowej).

Powyższe problemy uwidoczniły się także w analizie będącej przedmiotem niniejszego opracowania:

- ograniczenia wysokości środków przeznaczonych na szkolenia IT (w niektórych urzędach przypadało nawet 100-500 zł w przeliczeniu na 1 osobę);
- brak dokumentów strategicznych regulujących politykę szkoleniową (75% urzędów administracji rządowej nie posiadało planów);
- niewystarczająca diagnoza zapotrzebowania na określony obszar wiedzy i umiejętności pracowników urzędów w zakresie IT, utrudniająca zdefiniowanie potrzeb w tym zakresie.

W badaniu przeprowadzonym na potrzeby opracowania *Wpływ cyfryzacji 2012* zadano również pytanie: „W jakim obszarze służbom informatycznym Urzędu potrzebne są dodatkowe informacje lub uzupełnienie wiedzy w celu sprawnej realizacji zamierzeń?”. W urzędach administracji rządowej i państwowej w odpowiedziach na to pytanie w szczególności wyróżniono następujące obszary tematyczne:

---

<sup>11</sup> Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r., Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Partner in Business Strategies, październik 2012.



- bezpieczeństwo systemów informatycznych (83% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 54% urzędów ogółem);
- certyfikowane szkolenia informatyczne (83% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 63% urzędów ogółem);
- standardy w zakresie informatyzacji podmiotów publicznych oraz interoperacyjność (72% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 38% urzędów ogółem);
- rozwój i integracja systemów informatycznych (72% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 45% urzędów ogółem);
- sposoby wykorzystania i wdrażania usług elektronicznych na ePUAP (69% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 55% urzędów ogółem);
- dobre praktyki, udane rozwiązania informatyczne stosowane w urzędach w kraju i za granicą (59% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 42% urzędów ogółem).

W dodatkowych komentarzach do badań ankietowych (marzec-kwiecień 2012), pojawiały się głosy: *W pełni popieram inicjatywę ułatwiającą podwyższanie kompetencji w zakresie rozwoju i utrzymania systemów teleinformatycznych. Konieczne jest wsparcie zarówno organizacyjne oraz finansowe ponieważ koszt szkoleń specjalistycznych informatycznych jest bardzo wysoki. Warto również przytoczyć wypowiedź: Choć poziom kompetencji jest raczej adekwatny do oczekiwań/potrzeb, chętnie weźmiemy udział w szkoleniach lub studiach podyplomowych celem ich podniesienia. Tak w zakresie technologicznym jak i umiejętności „miękkich”, związanych np. z zarządzaniem projektami.*

Poziom rozwoju informatycznego urzędów stanowi ogół podstawowych czynników mających wpływ na jakość warunków i efektywność pracy komórek IT. Na potrzeby niniejszego opracowania z raportu *Wpływ cyfryzacji 2012* wybrano kilka elementów ilustrujących poziom informatyzacji urzędów:

- Zapewnienie pracownikom zdalnego dostępu do systemu poczty elektronicznej, dokumentów lub aplikacji urzędu deklarowało: 90% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 51% urzędów ogółem;
- Struktura i poziom integracji systemów i aplikacji stosowanych w urzędach: w odpowiedzi na pytanie „Który z poniższych modeli najlepiej opisuje obecny poziom rozwoju informatycznego w Państwa Urzędzie?” respondenci wskazali:
  - Zintegrowany pakiet aplikacji dziedzinowych działający w oparciu o wspólną bazę danych – wspólna autoryzacja (zrządzanie wszystkimi użytkownikami we wszystkich aplikacjach), system klasy ERP –28% urzędów administracji rządowej i państwowej oraz 16% urzędów administracji samorządowej;
  - Komputery spięte siecią, lokalizacja aplikacji oraz plików na serwerze, przekazywanie danych pomiędzy programami w trybie wsadowym – off line – 69% urzędów administracji rządowej i państwowej oraz 68% urzędów administracji samorządowej;
  - Struktura rozproszona, niezależne komputery / programy pracujące pod kontrolą DOS lub Windows –3% urzędów administracji rządowej i państwowej oraz 12% urzędów administracji samorządowej;
  - Brak aplikacji innych niż programy biurowe (np. MS Office) –3% urzędów administracji samorządowej.
- Rodzaj obiegu dokumentacji występujący w Urzędzie: w urzędach administracji rządowej i państwowej jeszcze 24% posiadało wyłącznie obieg papierowy, 7% wyłącznie elektroniczny i 69% mieszany (papierowy i elektroniczny), natomiast w urzędach administracji samorządowej: 44% papierowy, tylko 1% wyłącznie elektroniczny i 55% mieszany;
- Posiadanie elektronicznej skrzynki podawczej: w 2011 r. – 88% urzędów ogółem, w 2012 r. 96% urzędów ogółem, przy czym 86% urzędów administracji rządowej i państwowej i 96% urzędów administracji samorządowej;

- Wysyłanie dokumentów poprzez elektroniczną skrzynkę podawczą: 41% urzędów administracji rządowej i państwowej w 2011 r. i 72% w 2012 r., przy 19% urzędów administracji samorządowej w 2011 r. i 53% w 2012 r.<sup>12</sup>

Rozwój informatyzacji w urzędach jednoznacznie wskazuje na to, iż przed pracownikami komórek IT wciąż pojawiają się nowe zadania i obowiązki. Na podstawie obserwacji prawidłowości, jakie zachodzą w procesie rozwoju społeczeństwa informacyjnego, należy podkreślić, że na efektywne funkcjonowanie administracji publicznej w danym państwie wpływa szereg, nierozzerwalnie związanych ze sobą czynników. W zakresie TIK są nimi: rozwój technologiczny, infrastruktura informatyczna (sprzęt i oprogramowanie), mechanizmy finansowania oraz szeroko rozumiany czynnik ludzki – w tym kompetencje (jak tworzyć, jak zarządzać, jak korzystać / obsługiwać). Należy prowadzić zintegrowane działania tak, aby wszystkie powyższe czynniki były rozwijane równolegle i w ten sposób stały się filarami nowoczesnej administracji publicznej.

## 2.3 Podsumowanie

### Badania ankietowe marzec-kwiecień 2012

#### A. Informacje o urzędzie

Komórki IT w urzędach administracji rządowej są zróżnicowane pod względem organizacyjnym. Najczęściej wymienianymi formami były: wydział (44%), biuro (17%) i departament (13%). 86% komórek nie nadzorowało z tytułu podległości instytucjonalnej wyspecjalizowanej, samodzielnej jednostki w obszarze projektowania, tworzenia lub utrzymania systemów IT.

W urzędach administracji rządowej wg stanu na 31 grudnia 2011 udział pracowników komórek IT stanowił od 3,32 do 6,78% ogółu zatrudnionych. Większość – ok. 80% była zatrudniona na czas nieokreślony.

#### B. Obsługa informatyczna urzędu

Większość komórek IT realizuje wiele zadań: ok. 70% zaznaczyło 6-8 różnych pozycji w ankiecie. Najczęściej były to: zarządzanie i utrzymanie systemów informatycznych instytucji (105 jednostek), zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego (100 jednostek), wsparcie użytkownika (99 jednostek) oraz rozwój systemów informatycznych instytucji (96 jednostek). Wśród kadr IT najczęściej zatrudniano: specjalistów ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń – 22%, administratorów systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji – 16% oraz operatorów systemów teleinformatycznych – 10%. Największe zapotrzebowanie zgłaszano na: specjalistów ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń, którzy stanowili – 16% ogółu potrzebnych specjalistów IT (119 osób), administratorów systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji – 13% (97 osób) oraz programistów aplikacji – 11% (87 osób).

W związku z planami w zakresie procesów informatyzacji oraz związanej z tym polityki kadrowej, większość urzędów deklarowała, iż planuje: zatrudnić nowe osoby (53%) lub część prac zlecić podmiotom zewnętrznym (49%). Pod względem dopasowania poziomu zasobów osobowych komórki w stosunku do postawionych zadań, najwięcej urzędów odpowiedziało, iż poziom zasobów osobowych komórki jest raczej poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu – 36% lub poziom jest adekwatny do oczekiwań/ potrzeb urzędu – 33%, natomiast poziom poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu zadeklarowało 27%. Stosunkowo zbyt mało urzędów – 56% ogółem, a zatem nieco ponad połowa, posiada strategię/ koncepcję/ plan, regulujące rozwój systemu informatycznego.

73% komórek IT w urzędach utrzymuje systemy świadczące usługi lub udostępniające informacje użytkownikom spoza administracji publicznej.

---

<sup>12</sup> W opracowaniu *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.* zwrócono uwagę, iż: *Znaczny wzrost w roku 2012 względem roku 2011 prawdopodobnie wynika z większego wpływu dokumentów na elektroniczną skrzynkę podawczą w konsekwencji wdrożenia profilu zaufanego ePUAP.*, s. 199.

### C. Kompetencje służb informatycznych w urzędach

W ostatnich latach (2009-2011) wzrastała liczba osób biorących udział w szkoleniach, zarówno produktowych (z 536 do 914 osób), jak i kompetencyjnych (z 685 do ok. 1099 osób)<sup>13</sup>. Problemami są jednak: brak polityki szkoleń i podnoszenia kwalifikacji IT w postaci przyjętego dokumentu w 75% urzędów oraz stosunkowo ograniczone środki wyznaczone na szkolenia – 72% urzędów ich nie posiada. 14 spośród 30 jednostek ogółem posiadało środki w wysokości do 1000 zł na osobę, w tym 6 w przedziale 100-500 zł. Najwyższymi kwotami dysponowały 4 urzędy centralne i 1 ministerstwo: od 7001 zł na osobę. Oceniając poziom kompetencji służb informatycznych urzędu w odniesieniu do postawionych przed nimi zadań, większość – 69% deklarowała, iż jest on adekwatny do oczekiwań/ potrzeb urzędu i 21% uznało, że jest raczej poniżej oczekiwań/ potrzeb urzędu.

#### Otoczenie warunków pracy kadr IT w urzędach

Urzędy administracji publicznej podlegają obowiązkowi dostosowania swoich procedur do wymogów prawa, w tym do ustawy z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (t.j. Dz.U. 2013 poz. 235). Tym samym wszyscy pracownicy merytoryczni urzędów (w tym pracownicy komórek IT) są zobowiązani do uzupełniania swoich kompetencji w tym zakresie. Konieczność podnoszenia kompetencji pracowników urzędów jest także poparta wytycznymi wynikającymi z dokumentów strategicznych i programowych, takich jak: Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa, Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020.

Z analizy otoczenia warunków pracy osób zatrudnionych w komórkach IT na podstawie raportu *Wpływ cyfryzacji na działanie urzędów administracji publicznej w Polsce w 2012 r.* wynika, że w ostatnich latach informatyzacja i cyfryzacja urzędów uległa znacznej poprawie. Tym niemniej, zaobserwowano duże zróżnicowanie tego procesu w jednostkach o różnej wielkości i rodzaju (im mniejsza jednostka i im niższy szczebel jednostki, tym niższy jest jej stopień informatyzacji i cyfryzacji).

Największymi ograniczeniami w organizacji szkoleń były: ograniczenia budżetowe (wskazane przez 63% urzędów administracji rządowej i państwowej i 47% urzędów administracji samorządowej) i brak zdefiniowanych potrzeb w tym zakresie (38% urzędów administracji rządowej i państwowej i 25% urzędów administracji samorządowej).

Najczęściej wskazywano następujące obszary tematyczne, w jakich istnieje potrzeba uzupełniania wiedzy wśród pracowników informatycznych urzędów: bezpieczeństwo systemów informatycznych (83% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 54% urzędów ogółem); certyfikowane szkolenia informatyczne (83% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 63% urzędów ogółem); standardy w zakresie informatyzacji podmiotów publicznych oraz interoperacyjność (72% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 38% urzędów ogółem); rozwój i integracja systemów informatycznych (72% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 45% urzędów ogółem); sposoby wykorzystania i wdrażania usług elektronicznych na ePUAP (69% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 55% urzędów ogółem); dobre praktyki, udane rozwiązania informatyczne stosowane w urzędach w kraju i za granicą (59% urzędów administracji rządowej i państwowej, przy 42% urzędów ogółem).

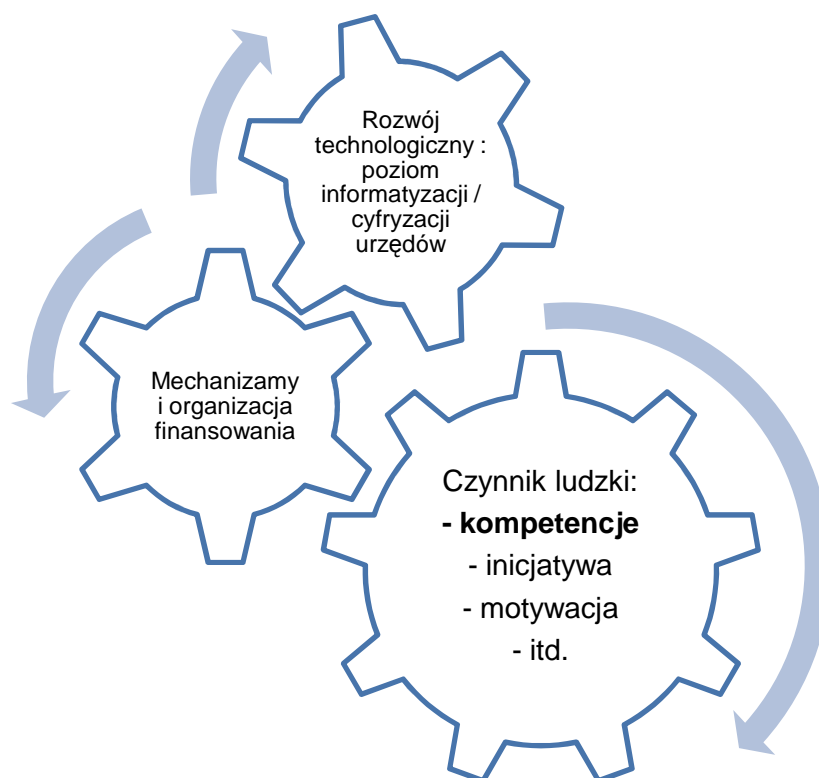
Pomimo znacznej poprawy stopnia informatyzacji i cyfryzacji urzędów, proces informatyzacji i cyfryzacji powinien być dalej realizowany. Świadczy o tym m.in. fakt, iż zintegrowanych pakietów aplikacji używało tylko 28% urzędów administracji rządowej i państwowej oraz 16% urzędów administracji samorządowej, a poprzez elektroniczną skrzynkę podawczą korespondencję wysyłało 72% urzędów administracji rządowej i państwowej i 53% urzędów administracji samorządowej.

---

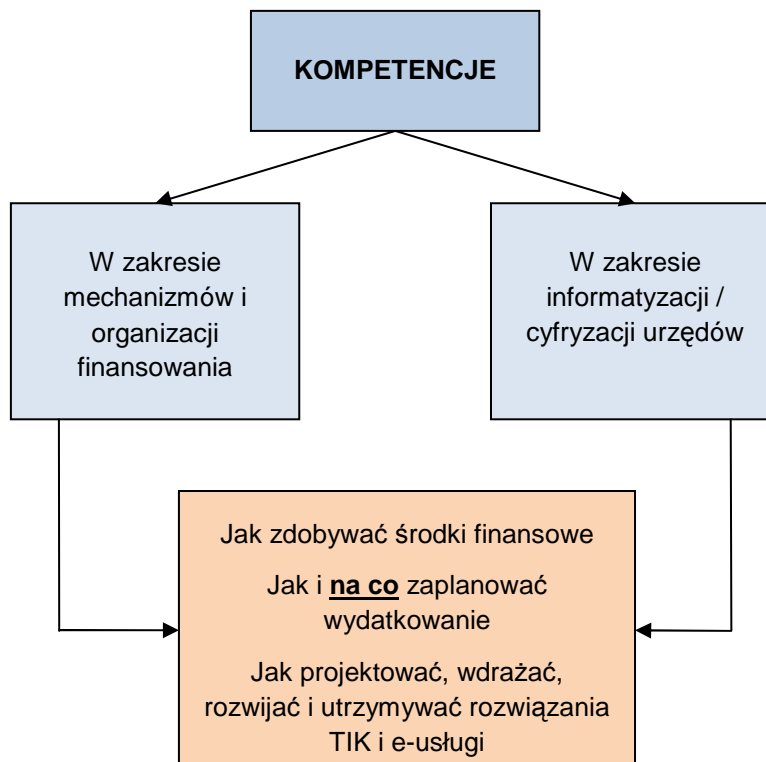
<sup>13</sup> Trudno powiedzieć ile osób faktycznie wzięło udział w szkoleniach w 2012 r. badanie było bowiem przeprowadzane w okresie marzec-kwiecień.

### 3 Wnioski

W oparciu o analizę danych zawartych w ankietach otrzymanych od urzędów centralnej administracji rządowej, uzupełnioną o informacje z raportu *Wpływ cyfryzacji urzędów 2012 MAC*, a także analizę otoczenia prawnego oraz założeń programowych/ strategicznych w kontekście nowej perspektywy finansowania 2014-2020, w ujęciu ogólnym zidentyfikowano wzajemnie powiązane ze sobą obszary problemowe:



Rozwój technologiczny, mechanizmy i organizacja finansowania oraz czynnik ludzki stanowią zatem system, w którym niedostateczne funkcjonowanie któregośkolwiek z elementów spowoduje blokadę uniemożliwiającą sprawne i efektywne funkcjonowanie administracji publicznej. Czynnik ludzki jest ponadto elementem kluczowym, bowiem kompetencje decydują o tym w jaki sposób pozostałe dwa elementy będą ze sobą powiązane:



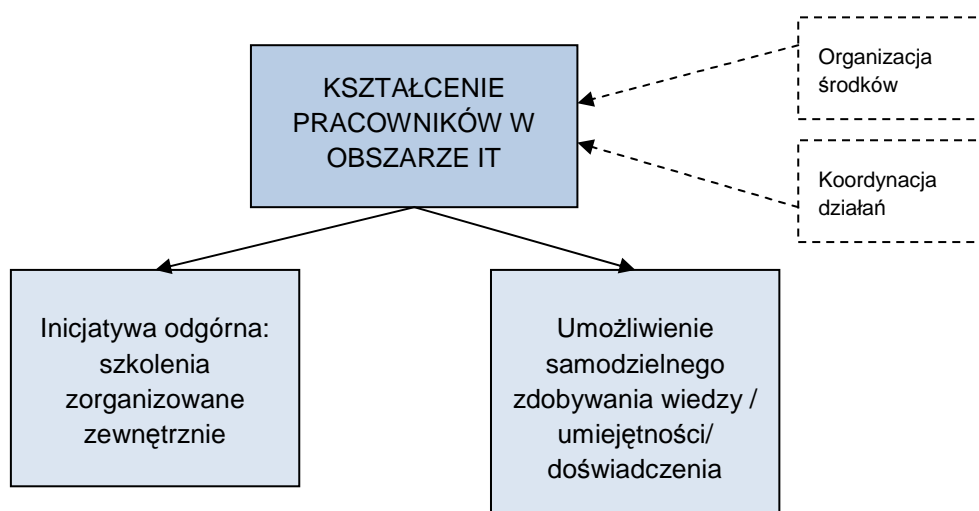
Ponadto kompetencje są siłą napędową warunkującą wdrażanie i obsługę, a zatem funkcjonowanie systemów informatycznych w instytucjach. W dobie przyspieszonego rozwoju technologicznego oraz postępu w dziedzinie cyfryzacji urzędów (pomimo wciąż dużych dysproporcji i niedoskonałości), jedną z najważniejszych spraw staje się:

### **Konieczność stałego podnoszenia kompetencji, uzupełniania kwalifikacji**

Aby odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób najbardziej efektywnie zorganizować kształcenie kadr informatycznych pracujących w administracji publicznej, konieczna jest właściwa **DIAGNOZA**. Do tej pory cyklicznie przeprowadzano badania dotyczące stanu informatyzacji / cyfryzacji urzędów w Polsce (do 2012 r. odbyło się 8 edycji), w których w miarę rozwoju wykorzystania TIK, poruszano coraz więcej zagadnień. W ostatnich edycjach zaczęły się pojawiać zagadnienia dotyczące kompetencji pracowników urzędów, jednakże mają one wymiar bardziej ogólny – skupiają się bowiem na pracownikach merytorycznych, mniej miejsca poświęca się natomiast badaniom kompetencji i potrzeb służb informatycznych urzędu (w edycji z 2012 r. pojawiło się jedno pytanie: „W jakim obszarze służbom informatycznym Urzędu potrzebne są dodatkowe informacje lub uzupełnienie wiedzy w celu sprawnej realizacji zamierzeń?”). Zachodzi zatem potrzeba organizacji badań specjalistycznych, mających na celu zbadanie potrzeb w zakresie kompetencji wyspecjalizowanych pracowników komórek IT w urzędach. Pierwszym krokiem w tej dziedzinie było badanie ankietowe marzec-kwiecień 2012, które jest głównym przedmiotem niniejszego opracowania. Jednym z najważniejszych kierunków działań staje się zatem:

### **Konieczność usystematyzowania badania potrzeb w zakresie podnoszenia kompetencji oraz organizacji kształcenia w obszarze IT**

Kolejną kwestią jest organizacja podnoszenia kompetencji poprzez różne formy kształcenia. Na podstawie powyższej analizy, można założyć, iż w zależności od zdiagnozowanych potrzeb, a zatem: liczby osób, zapotrzebowania na określone umiejętności czy obszary i zakres wiedzy, typu urzędów i związanych z tym obowiązków pracowników, a także możliwości pozyskania środków na ten cel, należy zwrócić uwagę na konieczność dopasowania odpowiednich typów kształcenia do bieżących wymagań. Różne formy kształcenia można organizować na dwa podstawowe sposoby:



Z jednej strony zachodzi zatem potrzeba swobodnego uporządkowania i koordynacji działań (zarówno centralnie, jak i lokalnie: każdy typ instytucji ma bowiem swoje indywidualne potrzeby), co jest warunkiem koniecznym do racjonalnego planowania, z drugiej strony stworzenia narzędzi umożliwiających samodzielny rozwój pracowników w obszarze IT. W ramach inicjatyw odgórnych w zależności od specyfiki grupy docelowej oraz zakresu potrzebnej wiedzy, możliwa jest organizacja różnych form kształcenia, np. studiów podyplomowych, szkoleń cyklicznych czy też kilkugodzinnych warsztatów itd. Powyższe tezy popierają wypowiedzi ankietowanych (marzec-kwiecień 2012):

*Specjalistyczne szkolenia tych służb (informatycznych) winny być organizowane, a co najmniej koordynowane przez MAiC.*

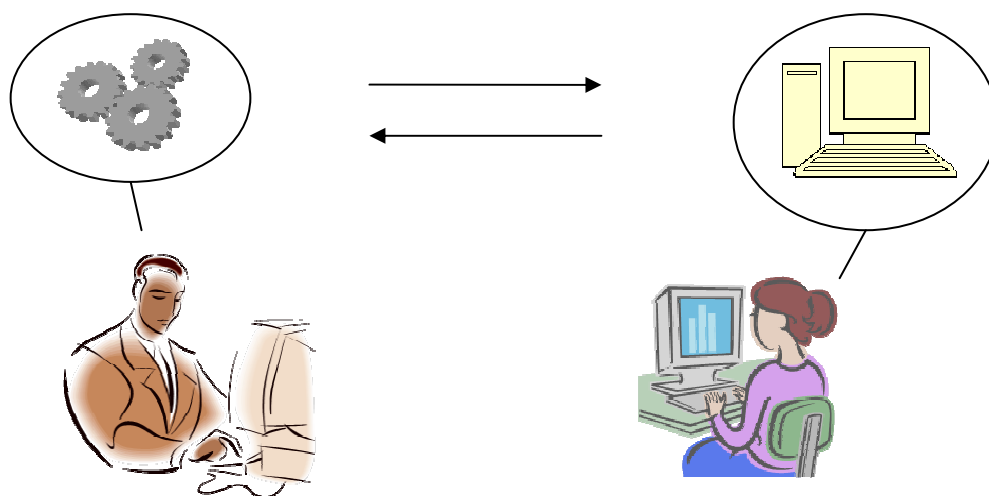
Albo:

*W naszej ocenie, w skali rządowej potrzebne jest centrum kompetencyjne stanowiące zaplecze dla informatyków/ wydziałów/ departamentów liniowych na bieżąco wspierających procesy informatyczne/informacyjne działające w poszczególnych instytucjach.*

W celu efektywnej organizacji jakości kształcenia kadr IT w urzędach i zarządzania w tej dziedzinie, konieczne jest także udokumentowanie wszelkich planów związanych z kierunkami podnoszenia kompetencji i wydatkowania środków na ten cel. Z analizy będącej przedmiotem niniejszego opracowania wynika, iż 75% urzędów administracji rządowej nie posiada przyjętego dokumentu regulującego kwestię polityki szkoleń i podnoszenia kwalifikacji IT. Kierunkiem działań, który ma na wspomoczenie organizacji podnoszenia kompetencji pracowników IT jest zatem:

## Stworzenie i systematyczna aktualizacja dokumentów regulujących i wskazujących kierunki podnoszenia kompetencji w urzędach administracji publicznej

Bardzo ważną kwestią jest także umożliwienie samodzielnego rozwoju pracowników, rozumianego zarówno indywidualnie, jak i w sposób wewnętrznie zorganizowany (np. w pojedynczej komórce, w grupie o wspólnych potrzebach pod względem podnoszenia swoich kompetencji itd.). W dobie coraz szybszego dostępu do informacji oraz postępującej specjalizacji w dziedzinie TIK, można zaobserwować zjawisko swoistego „rozproszenia wiedzy”. Informacje o wielu zrealizowanych przedsięwzięciach i inicjatywach, podejmowanych zarówno w skali lokalnej, jak i ponadnarodowej, nie docierają bowiem do wszystkich zainteresowanych, potencjalnych odbiorców. Potrzeba zatem budować i rozwijać specjalistyczne fora, platformy i inne narzędzia umożliwiające wymianę informacji i doświadczeń, dedykowane dla pracowników komórek IT w urzędach:



Powyższą tezę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby raportu *Wpływ cyfryzacji urzędów 2012*, z których wynika, że 59% urzędów administracji rządowej i państwowej oraz 42% urzędów ogółem deklaruowało zapotrzebowanie na uzupełnienie wiedzy w zakresie „dostępu do wiedzy na temat dobrych praktyk, udanych rozwiązań informatycznych stosowanych w urzędach w kraju i za granicą”. Jednym z najważniejszych kierunków działań jest zatem:

### Stworzenie narzędzi umożliwiających i wspomagających wymianę doświadczeń

Realizacja powyższych kierunków działań jest konieczna, aby uzupełnić luki, które są widoczne w obszarze kompetencji pracowników komórek IT w urzędach administracji publicznej (rozumianej w tym miejscu jako zarówno administracja rządowa i państwowa, jak i administracja samorządowa). Sformułowane założenia będą możliwe do realizacji za pomocą kolejnych kroków. Jednym z pierwszych będzie rozpoczęcie działań w obszarze centralnej administracji rządowej.

Tak więc organizacja kwestii podnoszenia kompetencji pracowników komórek IT w urzędach przełoży się na funkcjonowanie pozostałych obszarów (rozwój technologiczny: poziom informatyzacji/ cyfryzacji urzędów oraz mechanizmów i organizacji finansowania) składających się na mechanizm działania administracji. Podjęcie wymienionych wyżej kierunków działań przyczyni się w konsekwencji do: **stworzenia wspólnego, ujednoczonego systemu informacyjnego państwa.**

# Załącznik nr 1 Formularz ankiety

## Komórki IT w urzędach administracji centralnej w Polsce

Badanie Pełnomocnika Ministra Administracji i Cyfryzacji ds. rozwoju kompetencji cyfrowych w administracji

Nazwa urzędu: .....

Liczba zatrudnionych w urzędzie wg stanu na 31 grudnia 2011 r. ....

### ANKIETA DLA KIEROWNICTWA KOMÓRKI ds. IT

#### Dział A. OGÓLNE INFORMACJE O KOMÓRCIE ORGANIZACYJNEJ

A1 Czy Państwa komórka organizacyjna jest:

- departamentem
- wydziałem
- sekcją
- biurem
- inną jednostką? (Proszę określić jaką).....

A2 Czy komórka organizacyjna nadzoruje z tytułu podległości instytucjonalnej wyspecjalizowaną, samodzielną jednostkę w obszarze projektowania, tworzenia lub utrzymywania systemów IT

- tak
- nie

Jeśli tak, to jaką: .....

A3 Bezpośrednia podległość organizacyjna komórki:

- kierownictwu urzędu (minister, wiceminister, prezes...)
- dyrektorowi generalnemu
- dyrektorowi departamentu/biura
- naczelnikowi wydziału
- innej (Proszę określić jaką).....

- Nazwa komórki.....
- Adres .....

• Kierujący komórką

- Stanowisko .....
- Imię Nazwisko.....
- Adres mailowy .....
- Kontakt telefoniczny .....
- Nr faksu .....

• Zastępca kierującego komórką

- Stanowisko .....
- Imię Nazwisko.....
- Adres mailowy .....
- Kontakt telefoniczny .....
- Nr faksu .....

A4 Proszę podać liczbę osób pracujących w komórce wg stanu na 31 grudnia 2011 r.

- Ogółem .....
- w tym zatrudnionych na czas nieokreślony .....
- w tym zatrudnionych na czas określony realizacji projektu .....

#### Dział B. OBSŁUGA INFORMATYCZNA URZĘDU

B1 Które z poniższych zadań realizowane są przez komórkę:

- a) rozwój systemów informatycznych i instytucji
- b) zarządzanie i utrzymanie systemów informatycznych instytucji



## Komórki IT w urzędach administracji centralnej w Polsce

Badanie Pełnomocnika Ministra Administracji i Cyfryzacji ds. rozwoju kompetencji cyfrowych w administracji

- c) tworzenie systemów świadczących usługi zewnętrzne lub udostępniających rejestry
- d) utrzymanie rejestrów lub udostępnianych informacji publicznych
- e) zapewnienie bezpieczeństwa teleinformatycznego
- f) hosting i monitorowanie systemów teleinformatycznych
- g) administrowanie siecią WAN
- h) wsparcie użytkownika (help desk)

B2 Proszę podać liczbę osób zatrudnionych w komórce wg kategorii <sup>14</sup>

- a) Kierownicy projektów .....
- b) Analitycy systemowi/architekci systemów .....
- c) Projektanci aplikacji sieciowych i multimediiów .....
- d) Programiści aplikacji .....
- e) Projektanci i administratorzy baz danych .....
- f) Kreatorzy stron internetowych .....
- g) Administratorzy systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji .....
- h) Operatorzy systemów teleinformatycznych .....
- i) Administratorzy/specjaliści do spraw sieci komputerowych .....
- j) Specjaliści ds. bezpieczeństwa teleinformatycznego .....
- k) Specjaliści ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń .....

B3 Ocena zapotrzebowania na specjalistów mając na uwadze wykonywane i planowane zadania

W tym:

- a) Kierownicy projektów .....
- b) Analitycy systemowi/architekci systemów .....
- c) Projektanci aplikacji sieciowych i multimediiów .....
- d) Programiści aplikacji .....
- e) Projektanci i administratorzy baz danych .....
- f) Kreatorzy stron internetowych .....
- g) Administratorzy systemów komputerowych, w tym ds. archiwizacji .....
- h) Operatorzy systemów teleinformatycznych .....
- i) Administratorzy/specjaliści do spraw sieci komputerowych .....
- j) Specjaliści ds. bezpieczeństwa teleinformatycznego .....
- k) Specjaliści ds. wdrożeń, wsparcia użytkownika oraz szkoleń .....

B4 Plany Urzędu w zakresie procesów informatyzacji

- a) Planujemy zatrudnić nowe osoby
- b) Planujemy zredukować liczebność kadr informatycznych
- c) Planujemy część prac zlecić podmiotom zewnętrznym
- d) Planujemy zrezygnować lub ograniczyć zakres prac zleczanych na zewnątrz

B5 Ocena poziomu zasobów osobowych komórki w stosunku do postawionych zadań

- a) poziom przewyższa oczekiwania/potrzeby Urzędu
- b) poziom raczej przewyższa oczekiwania/potrzeby Urzędu
- c) poziom jest adekwatny do oczekiwań/potrzeb
- d) poziom jest raczej poniżej oczekiwań/potrzeb Urzędu
- e) poziom jest poniżej oczekiwań/potrzeb Urzędu

B6 Czy Urząd posiada zaakceptowaną przez Kierownictwo strategię/koncepcję/plan rozwoju systemu teleinformatycznego

- tak
- nie

B7 Czy komórka utrzymuje systemy świadczące usługi lub udostępniające informacje użytkownikom spoza administracji publicznej

- tak
- nie

<sup>14</sup> Gdy dana osoba wypełnia jednocześnie kilka funkcji proszę zaliczyć ją do jednej, dominującej, nie do wielu

## Komórki IT w urzędach administracji centralnej w Polsce

Badanie Pełnomocnika Ministra Administracji i Cyfryzacji ds. rozwoju kompetencji cyfrowych w administracji

### Dział C. KOMPETENCJE INFORMATYCZNE

C1 Proszę podać liczbę osób pracujących w komórce objętych szkoleniami informatycznymi (zrealizowanymi i planowanymi) w:

	2009	2010	2011	2012
Szkolenie produktowe <sup>15</sup>				
Szkolenie kompetencyjne <sup>16</sup>				

C3 Czy instytucja posiada politykę szkoleń i podnoszenia kwalifikacji IT w postaci przyjętego dokumentu?  
• tak • nie

C4 Czy instytucja ma wydzielone środki na szkolenia IT, jeśli tak to w jakiej wysokości  
• tak ..... PLN • nie

C5 Proszę ocenić poziom kompetencji służb informatycznych Urzędu w odniesieniu do postawionych przed nimi zadań?

- f) poziom kompetencji przewyższa oczekiwania/potrzeby Urzędu
- g) poziom kompetencji raczej przewyższa oczekiwania/potrzeby Urzędu
- h) poziom kompetencji jest adekwatny do oczekiwań/potrzeb Urzędu
- i) poziom kompetencji jest raczej poniżej oczekiwań/potrzeb Urzędu
- j) poziom kompetencji jest poniżej oczekiwań/potrzeb Urzędu

### Dział D. Komentarze i dane teleadresowe

Szanowni Państwo!

Dziękujemy za udział w badaniu!

Celem udoskonalania naszych metod badawczych chcielibyśmy prosić o uwagi i komentarze dotyczące powyższej ankiety.

Prosimy o przekazanie poniżej Państwa sugestii:

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
imię i nazwisko osoby, która sporządziła sprawozdanie,

.....  
nr telefonu kontaktowego, adres e-mail

#### Dodatkowe uwagi:

1. Jeśli w danej instytucji tematyką teleinformatyki zajmuje się więcej jak jedna komórka organizacyjna, prosimy o wypełnienie ankiet odrębnie dla każdej z nich.
2. Jeśli instytucja nadzoruje z tytułu podległości instytucjonalnej samodzielną jednostkę organizacyjną zajmującą się projektowaniem systemów teleinformatycznych, ich eksploataowaniem czy udostępnianiem informacji publicznych, prosimy o skierowanie niniejszej ankiety do wypełnienia przez tą jednostkę

<sup>15</sup> Szkolenie produktowe – szkolenie związane z zakupem i wdrożeniem nowego systemu bądź oprogramowania

<sup>16</sup> Szkolenie kompetencyjne – szkolenie nie związane z danym produktem mające na cel podniesienie kompetencji IT

## Załącznik nr 2 Lista respondentów

### Lista respondentów, którzy odpowiedzieli na pytania ankiety skierowanej do komórek IT w urzędach administracji centralnej w Polsce (marzec-kwiecień 2012 r.)

#### Ministerstwa

1. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
2. Ministerstwo Finansów
3. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
4. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
5. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej
6. Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi
7. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
8. Ministerstwo Sprawiedliwości
9. Ministerstwo Skarbu Państwa
10. Ministerstwo Sportu
11. Ministerstwo Spraw Zagranicznych
12. Ministerstwo Środowiska
13. Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej
14. Ministerstwo Zdrowia
15. Ministerstwo Edukacji Narodowej

#### Jednostki podległe ministerstw

16. MEN - Instytut Badań Edukacyjnych
17. MEN - Centrum Informatyczne Edukacji
18. MEN - Centralna Komisja Edukacyjna
19. MEN - Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej
20. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Gdańsku
21. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Jaworznie
22. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Krakowie
23. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Łomży
24. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Łodzi
25. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Poznaniu
26. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna w Warszawie
27. MEN - Okręgowa Komisja Egzaminacyjna we Wrocławiu
28. MEN - Ośrodek Rozwoju Edukacji

#### Urzędy wojewódzkie

29. Dolnośląski Urząd Wojewódzki
30. Kujawsko-pomorski Urząd Wojewódzki
31. Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie
32. Lubuski Urząd Wojewódzki
33. Łódzki Urząd Wojewódzki
34. Małopolski Urząd Wojewódzki
35. Mazowiecki Urząd Wojewódzki
36. Opolski Urząd Wojewódzki

37. Podkarpacki Urząd Wojewódzki
38. Podlaski Urząd Wojewódzki
39. Pomorski Urząd Wojewódzki
40. Śląski Urząd Wojewódzki
41. Świętokrzyski Urząd Wojewódzki
42. Warmińsko-mazurski Urząd Wojewódzki
43. Wielkopolski Urząd Wojewódzki
44. Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki

#### **Urzędy centralne**

45. Biuro do spraw Substancji Chemicznych
46. Biuro Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych
47. Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich
48. Biuro Rzecznika Praw Pacjenta
49. Biuro Trybunału Konstytucyjnego
50. Centrala NFZ - Departament Informatyki
51. Centrala NFZ - Departament Świadczeń Opieki Zdrowotnej
52. Centralny Ośrodek Dokumentacji Geodezyjnej i Kartograficznej
53. Centralny Zarząd Służby Więziennej
54. Centrum Projektów Europejskich
55. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich
56. Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia
57. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad
58. Główny Inspektorat Farmaceutyczny
59. Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych
60. Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa
61. Główny Inspektorat Ochrony Środowiska
62. Główny Inspektorat Sanitarny
63. Główny Inspektorat Transportu Drogowego
64. Główny Inspektorat Weterynarii
65. Główny Urząd Geodezji i Kartografii
66. Główny Urząd Miar
67. Główny Urząd Nadzoru Budowlanego
68. Główny Urząd Statystyczny
69. Kancelaria Prezydenta RP
70. Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego
71. Komenda Główna Policji
72. Komenda Główna PSP
73. Krajowe Biuro Wyborcze
74. Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej
75. Najwyższa Izba Kontroli
76. Narodowy Bank Polski
77. Naukowa i Akademicka Sieć Komputerowa
78. Państwowa Agencja Atomistyki
79. Państwowa Inspekcja Pracy Główny Inspektorat Pracy
80. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych
81. Polski Komitet Normalizacyjny
82. Rządowe Centrum Legislacji
83. Urząd Dozoru Technicznego
84. Urząd ds. Cudzoziemców
85. Urząd Komunikacji Elektronicznej

86. Urząd Lotnictwa Cywilnego
87. Urząd Patentowy RP
88. Urząd Regulacji Energetyki
89. Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych
90. Urząd Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych
91. Urząd Zamówień Publicznych
92. Wyższy Urząd Górniczy w Katowicach

**Jednostki podległe urządów centralnych**

93. Dolnośląski Oddział NFZ
94. Kujawsko-pomorski Oddział NFZ
95. Lubelski Oddział NFZ
96. Lubuski Oddział NFZ
97. Łódzki Oddział NFZ
98. Małopolski Oddział NFZ
99. Mazowiecki Oddział NFZ
100. Opolski Oddział NFZ
101. Podkarpacki Oddział NFZ
102. Podlaski Oddział NFZ
103. Pomorski Oddział NFZ
104. Śląski Oddział NFZ
105. Świętokrzyski Oddział NFZ
106. Warmińsko-mazurski Oddział NFZ
107. Wielkopolski Oddział NFZ
108. Zachodniopomorski Oddział NFZ