

POLSKA IDZIE, GDY INNI BIEGNĄ. "BEZ KOORDYNACJI CYFRYZACJI NIE DOGONIMY ŚWIATA"

"Dwa razy w historii istnienia naszego resortu cyfryzacji próbowano zrobić z ministerstwa fabrykę softwarową – to się po prostu nie mogło udać, rynek zawsze będzie o krok przed strukturami rządowymi, żeby nie powiedzieć – biurokratycznymi" – stwierdził Józef Orzeł, Przewodniczący Rady do Spraw Cyfryzacji. Jak należy zorganizować prace nad cyfryzacją kraju? Co stoi na przeszkodzie? Dlaczego administracja powinna być zbudowana w formie macierzy? Na te i inne pytania odpowiedzi szef Rady udzielił w rozmowie z naszą redakcją.

We wrześniu ubiegłego roku Rada wskazywała, że utrzymanie resortu cyfryzacji jako odrębnego działu administracji obejmujący całość procesów cyfryzacji jest rozwiązaniem optymalnym. Minęło kilka miesięcy od przeniesienia kompetencji ministerstwa do KPRM – czy zauważył Pan skutki – pozytywne lub negatywne – tej decyzji? Czy uważa Pan, że należałoby przywrócić resort jako osobny podmiot?

Zacznijmy od tego, że w mojej opinii należy bezwzględnie przywrócić resort cyfryzacji. Zmiany, które zaszły po jego usunięciu są bardzo widoczne z punktu widzenia Rady – i co warto podkreślić – nie są one dobre. Jest tutaj kilka spraw. Po pierwsze, szefem działu cyfryzacji jest Prezes Rady Ministrów. Oczywiście to zaszczyt i wydawałoby się, że możemy mówić tutaj o wzmocnieniu działu, ale przecież premier nie ma czasu, aby zająć się tym resortem w 100%, tak jak robił to minister. Stanowi on jedynie jeden z działów, którym premier się zajmuje.

W tym momencie mamy sytuację, w której dział cyfryzacji nie ma ministra, który zajmowałby się nim w pełnym wymiarze pracy. Jednocześnie warto podkreślić, że Marek Zagórski, piastujący obecnie stanowisko sekretarza stanu – jakby na to nie patrzeć, w hierarchii urzędniczej jest teraz o stopień niżej i to dla dowodzenia obszarem cyfryzacji oraz relacji z innymi resortami należy uznać za negatywne zjawisko.

Po drugie, przeniesienie resortu do KPRM byłoby dobrą okazją do rozwoju działu, gdyby sekretarz stanu, pełnomocnik ds. cyfryzacji dowodził wszystkimi kwestiami związanymi z cyfryzacją, ale obecnie nie nadzoruje departamentu społeczeństwa informacyjnego i govtech (głównie cyfryzacja administracji).

Po trzecie, cyfryzacja jest dziedziną horyzontalną. To znaczy, że nie jest żadnym resortowym, silosowym działem, ale horyzontalnym, obejmującym wszystkie dziedziny rządu i agencji państwowych – czyli de facto całego przedmiotu działania rządu. To oznacza konieczność utrzymywania stałych relacji z innymi resortami – cyfryzacja jest przecież przedmiotem działań w każdym ministerstwie. Chodzi nie tylko o relacje bilateralne pomiędzy resortami, ale również o koordynację całego państwowego procesu cyfryzacji i to Marek Zagórski stara się robić, ale jego

status stawia go w gorszej pozycji.

Od dwudziestu paru lat nasze środowisko zastanawia się jak zarządzanie cyfryzacją państwa powinno wyglądać. Doszliśmy dawno do wniosku, że szef cyfryzacji powinien być w KPRM, ale na poziomie kompetencji wicepremiera, a nie ministra. Bo jeśli jest „zwykłym” ministrem, to rozmawia z innymi jak równy z równym – więc wynik negocjacji zawsze jest remisowy, żeby nie powiedzieć – raczej z korzyścią dla ministra resortowego. Ich interesy są odmienne. Pełnomocnik ds. cyfryzacji musi się zajmować całą cyfryzacją, a minister resortowy patrzy na to zagadnienie tylko z punktu widzenia swojego resortu. Ustawy, które realizuje zmuszają go do tego, żeby nie wychodził poza swoje kompetencje. Jeżeli cyfryzację traktujemy jako jeden z priorytetów polityki państwowej to minister nie wystarczy, potrzebny specjalny wicepremier – pełnomocnik ds. cyfryzacji.

W Wielkiej Brytanii, na której się wzorowaliśmy, premier miał swojego pełnomocnika ds. cyfryzacji w Cabinet Office – który w swojej dziedzinie miał władzę premierowską. Czyli dyskutował, negocjował, koordynował procesy cyfryzacji z ministrami w imieniu premiera – w realną władzę premiera. Proces koordynacji – o ile miałby biec szybko, dynamicznie, by dogonić bardziej rozwinięte kraje – powinien iść w tym kierunku. Takie było też stanowisko rady poprzedniej kadencji.

Czy zmienił się charakter prac Rady po przeniesieniu tych kompetencji?

Różnica jest jakościowa. Wcześniej Rada była ciałem doradczym ministra cyfryzacji - obecnie jest to ciało doradcze premiera. Minister Zagórski w poprzedniej kadencji powołał tzw. grupy robocze w ministerstwie – składały się z pracowników resortu oraz z ekspertów zewnętrznych, społecznych. Teraz Marek Zagórski zaproponował, aby te grupy robocze były podpięte pod zespoły Rady – dlatego też zmiany zaszły w samej jej strukturze. Rada została podzielona na 7 zespołów tematycznych. Zaczniemy teraz inaczej pracować. Posiedzenia całej Rady będą służyły po pierwsze - omawianiu nowych tematów, projektów prawa czy raportów oraz kierowaniu ich do poszczególnych zespołów i po drugie - koordynacji i monitoringu pracy zespołów. Dzięki temu Rada będzie bardziej przypominała „fabrykę”.

Nowa struktura Rady wymusza jej częstsze spotkania, a także samych zespołów. Pracy będzie bardzo dużo, a to powoduje, że Rada będzie się profesjonalizować.

Druga zmiana odnosi się do następnej propozycji ministra Zagórskiego, by Rada wyszła poza resort i zajęła się także kwestiami cyfryzacji w innych resortach. Rada jest ciałem społecznym i kiedy przyszedłoby przewodniczącemu – kimkolwiek by on nie był – negocjować z ministrami, to nie będzie miał żadnej mocy sprawczej. Chodzi o koordynację i doradztwo. Najlepiej byłoby, by w innych resortach (tak jak w poprzedniej kadencji w MEN) również działały resortowe rady ds. cyfryzacji. Kadencja rady w MEN wygasła w listopadzie ub. roku i do tej pory nie została powołana na nowo. Szkoda, ponieważ współpracowaliśmy z nią dobrze.

Jednak czy znaczne zwiększenie zakresu prac i poszerzenie ich również na inne resorty nie buduje nam takiego małego ministerstwa cyfryzacji?

Nie chodzi o to, aby Rada - narzędzie w ręku premiera, zaczęła działać lepiej i dostarczała ekspertyzy w dziedzinie cyfryzacji wszystkich dziedzin funkcjonowania państwa. Bez koordynacji cyfryzacji nie dogonimy świata. Jeśli nie wykorzystamy właściwie funduszy europejskich – a być może jest to ostatnia szansa na ich pozyskanie, to się nie uda.

Zauważyliśmy podczas pandemii, jak przeniesienie pracy, nauki i de facto naszego życia do domu, spowodowało powstawanie nowych systemów, rozwiązań, funkcjonalności aplikacji. W naszym kraju zauważalne jest, że informatyków mamy bardzo dobrych, analityków również – gorzej jest z

praktycznym wykorzystaniem ich talentów. Pandemia wymusiła zmiany. Chodzi o to, by po pandemii ten proces rozwoju cyfryzacji był stały.

Jak Pan oceni przygotowanie całości administracji właśnie do wdrażania innowacji w naszym państwie.

Po pierwsze, innowacja i administracja to są pojęcia z zupełnie dwóch różnych biegunów tej samej osi. Administracja nigdzie na świecie nie kojarzyła się z innowacyjnością. Ta przychodziła z rynku, z badań naukowych. Administracja ma je wykorzystać i upowszechnić. Dwa razy w historii istnienia naszego resortu cyfryzacji próbowano zrobić z ministerstwa fabrykę softwarową – to się po prostu nie mogło udać, rynek zawsze będzie o krok przed strukturami rządowymi, żeby nie powiedzieć - biurokratycznymi.

Administracja powinna być regulatorem i tym, który daje bodźce i warunki do tego, aby się rozwijać. Do czasu, kiedy przyszedł minister Zagórski, administracja z wielkim trudem rozwijała usługi cyfrowe – bo we wszystkich dziedzinach rynek robił to szybciej i lepiej – wystarczy spojrzeć na sektor bankowy i telekomunikacyjny. Poszczególne resorty (i resorty z samorządami) porozumiewały się z trudem lub wcale.

Gdy powstawała jakaś platforma e-usług, a obywatel chciał załatwić sprawę, która po części była w domenie samorządowej a po części w rządowej, to usługi nie były całościowe, automatyczne i proste. Wyraźny postęp dokonął się w tej materii po tym, jak ministrem został Marek Zagórski.

Były też bardzo ważne dokonania innych ministrów, np. e-recepty czy e-konto pacjenta. Projekty te były robione przez wiele lat. Zaraz po tym, jak wiceminister zdrowia Janusz Cieszyński te projekty skończył, wybuchła pandemia. Czy jesteśmy w stanie wyobrazić sobie cały system kontaktu z lekarzami bez tej inicjatywy? Bez e-recepty taka zdalna rozmowa kończyłaby się koniecznością przyścia do przychodni po odbiór przepisanej przez lekarza recepty. Bez konta pacjenta cały system szpiegów by nie powstał.

Ostatnie lata przyniosły dużą zmianę w usługach publicznych. Wszystko powinno być zorganizowane tak, aby klient – czyli obywatel mógł w jak najprostszy sposób zrealizować usługę administracyjną – niestety tak nie było – systemy były rozczłonkowane i np. dopiero na końcu załatwiania sprawy przez ePUAP okazywało się, że niezbędna będzie wizyta w urzędzie, bo akurat ta jedna sprawa w tym konkretnym samorządzie nie jest podłączona do platformy internetowej i jest nadal „papierowa”.

Te kilka lat zmieniło sytuację. Usługi publiczne były systematycznie koordynowane, układane i uzupełniane. A wtedy wzrósł popyt na te usługi – początkowo nie byliśmy nimi mocno zainteresowani – pandemia bardzo mocno tę sytuację zmieniła.

Czy oprócz konieczności przywrócenia resortu cyfryzacji powinno zadziałać się coś jeszcze, aby pchnąć cyfryzację w naszym kraju do przodu?

Przywrócenie ministerstwa jako osobnego bytu jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Chodzi jeszcze o pozycję i rolę tego resortu. Rząd składa się z ministerstw, pionowych organizacji stanowiących trzon administracji. Ale mamy też zagadnienia, które są horyzontalne, dotyczą wszystkich tych silosów, resortów. To nie tylko cyfryzacja, ale również edukacja, kompetencje cyfrowe. Chodzi tu nie tylko o szkołę, ale również o kompetencje (cyfrowe) pracowników i emerytów, tzw. long life learning. Bo inaczej, jak mają ludzie starsi nauczyć się jak obsługiwać usługi publiczne i biznesowe, komercyjne w sposób zdalny. Podobnie rzecz ma się z polityką klimatyczną – czy ją lubimy czy nie – przechodzi ona przez wszystkie ministerstwa.

Zmierzam do tego, że nasza administracja powinna być zbudowana w formie macierzy – resorty stanowią kolumny, a w poziomie, w wierszach powinniśmy układać tematy horyzontalne, przenikające

wszystkie resorty. Jeśli rząd wybuduje taką strukturę, to dopiero będzie widać miejsce cyfryzacji i ona powinna być jednym z najważniejszych „wierszy” w tej układance. Pierwszym oczywiście powinna być koordynacja prac politycznych i strategicznych, ale zaraz po niej muszą iść wiersze - cyfryzacji, edukacji i innowacji.



Gdzie kończy się interes Samsunga, a zaczyna Korei – i vice versa.

Wnikliwa analiza działań jednej z najbardziej tajemniczych
i najważniejszych firm na świecie.

[Sklep.Defence](#) **24**