

RAPORT

Digitalizacja Samorządowych Centrów Usług Wspólnych w Polsce

dr Paweł Modrzyński

Wolters Kluwer

Październik 2024

Spis treści

Wstęp 3

1. Charakterystyka respondenta 4

2. Badanie roli samorządowych Centrów Usług Wspólnych
   w procesie transformacji cyfrowej administracji samorządowej w Polsce 15

3. Badanie poziomu digitalizacji samorządowych Centrów Usług Wspólnych
   i realizowanych przez te jednostki usług wspólnych 21

4. Podsumowanie 40





Wstęp

Niniejszy raport przedstawia wyniki prowadzonych badań naukowych dotyczących stopnia wdrożenia digitalizacji świadczonych usług wspólnych przez samorządowe Centra Usług Wspólnych (CUW) w Polsce i określenia roli tych jednostek w procesie transformacji cyfrowej administracji samorządowej.

Celem badań było określenie czynników determinujących rozwój digitalizacji w administracji samorządowej na przykładzie CUW. Ponadto, badanie miało na celu zweryfikowanie wpływu digitalizacji na proces organizacji pracy w samorządach. Dodatkowymi celami badań było określenie czynników determinujących rozwój digitalizacji w administracji samorządowej oraz zweryfikowanie wpływu digitalizacji na proces organizacji pracy w samorządach. Układ badań został podzielony na części obejmujące: (1) badanie roli CUW w procesie transformacji cyfrowej administracji publicznej (samorządowej) w Polsce; (2) badanie poziomu digitalizacji samorządowych CUW i realizowanych przez te jednostki usług wspólnych oraz (3) badanie doświadczenia samorządów w organizacji i funkcjonowaniu CUW. Ostatnią częścią badań było poznanie charakterystyki respondenta.

Badanie realizowane było w okresie: od 13 maja do 31 sierpnia 2024 roku. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który został rozesłany do 1.600 gmin w Polsce wybranych do badań według parametru liczby ludności: od gmin o największej liczbie ludności począwszy.

Badania przeprowadził **dr Paweł Modrzyński, pracownik naukowy Wydziału Zarządzania Politechniki Bydgoskiej im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy**.

Partnerami badań byli: **Wolters Kluwer Sp. z o.o. oraz Progman. Patronat medialny nad badaniami objął portal Prawo.pl**.

W badania aktywnie zaangażowały się organizacje zrzeszające sektor samorządowy w Polsce, takie jak: Związek Miast Polskich, Związek Powiatów Polskich, Unia Miasteczek Polskich oraz Związek Gmin Wiejskich RP.

Strona internetowa badań:

https://sites.google.com/view/digitalizacja-cuw/

1. Charakterystyka respondenta

W badaniu wzięło udział ogółem **103 Samorządowych Centr Usług Wspólnych (CUW)**.

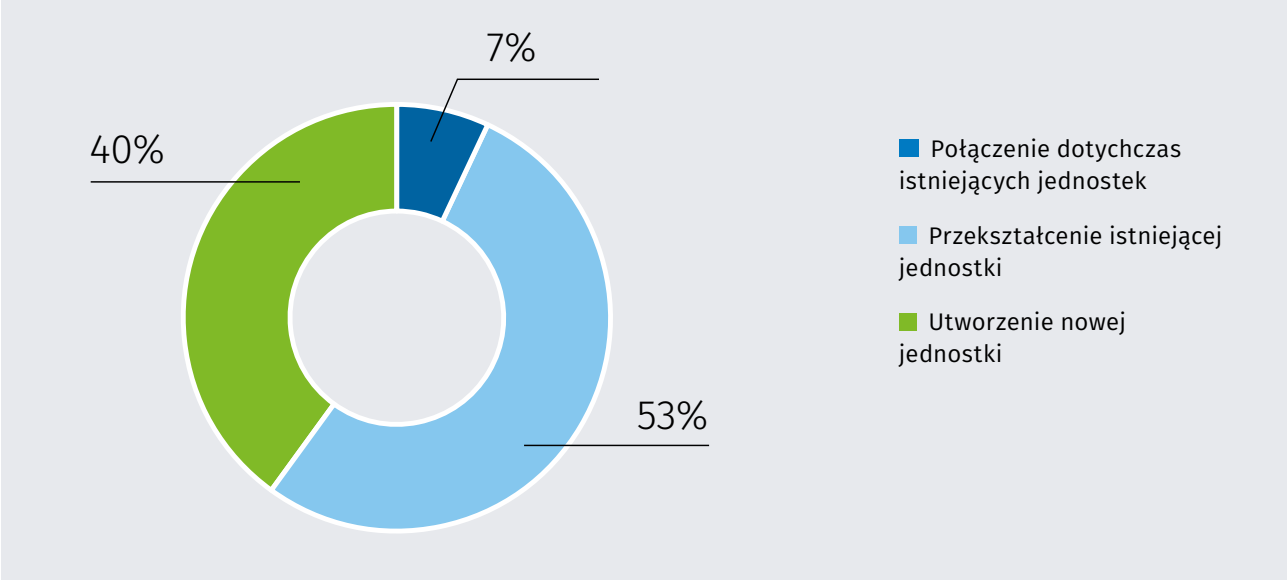
W samorządach najczęściej wybieraną formą tworzenia Centrum Usług Wspólnych (CUW) jest utworzenie nowej jednostki. Takie podejście zdecydowanie dominuje obejmując 53,4% przypadków, co oznacza, że na 103 jednostki objęte badaniem aż 55 zdecydowało się na całkowite stworzenie nowego podmiotu. Taki wybór może świadczyć o preferencji do budowania od początku struktur, które są w pełni dostosowane do specyficznych potrzeb oraz zadań danego samorządu. Tworzenie nowej jednostki daje większą elastyczność w organizacji i zarządzaniu zasobami, co może być atrakcyjne dla samorządów dążących do efektywności i optymalizacji działań.

W samorządach najczęściej wybieraną formą tworzenia Centrum Usług Wspólnych (CUW) jest utworzenie nowej jednostki.

Drugą pod względem popularności metodą było przekształcenie istniejącej już jednostki w CUW, co wybrało 41 jednostek, co stanowi 39,8% wszystkich przypadków. Ta forma może być postrzegana jako bardziej praktyczna, ponieważ pozwala na adaptację istniejących struktur i zasobów, zamiast tworzenia wszystkiego od nowa. Wiele samorządów mogło uznać to rozwiązanie za bardziej ekonomiczne oraz mniej czasochłonne, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności operacyjnej.

Najmniej popularnym rozwiązaniem było połączenie dotychczas istniejących jednostek w celu utworzenia CUW, co zastosowano jedynie w 6,8% przypadków, czyli w 7 jednostkach. To może sugerować, że integracja istniejących podmiotów napotyka na większe trudności organizacyjne lub strukturalne, bądź też że potencjalne korzyści z takiego podejścia są mniejsze w porównaniu do innych metod.

Wykres 1. *Forma tworzenia CUW w samorządach*



Wolters Kluwer

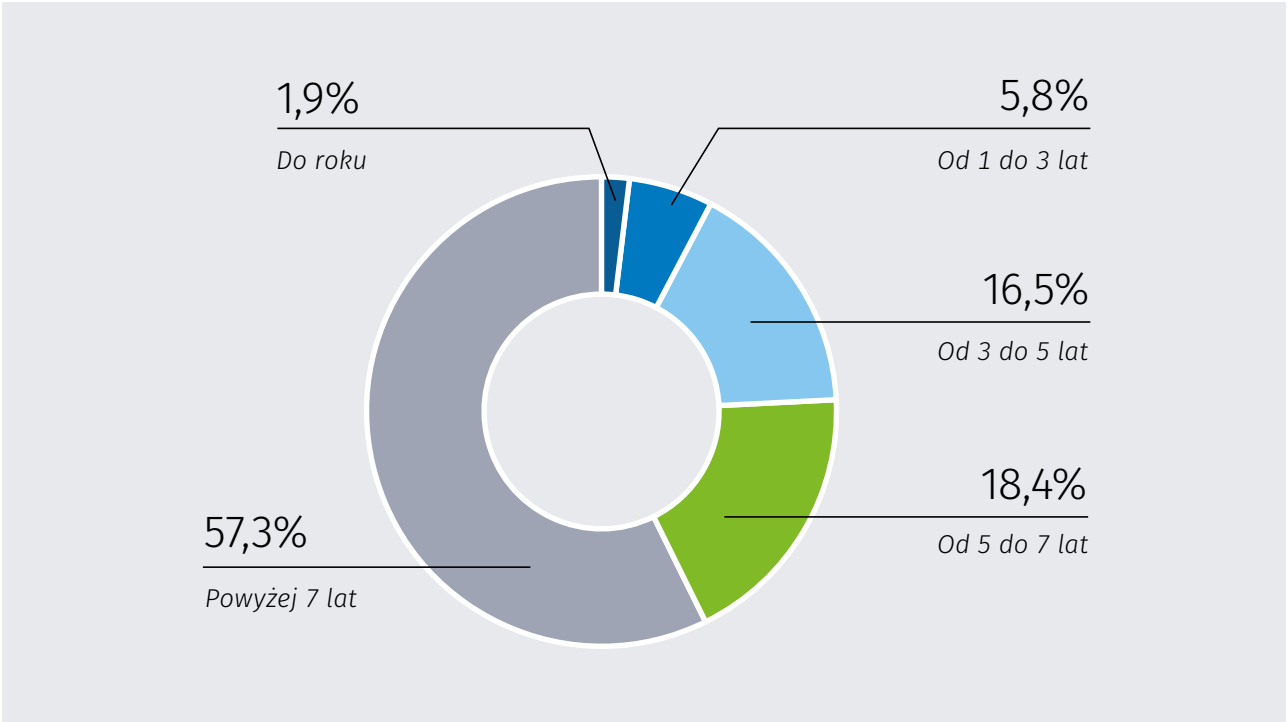
Powyższe dane te pokazują, że samorządy najczęściej wybierają stworzenie zupełnie nowej jednostki, co prawdopodobnie wiąże się z chęcią pełnej kontroli nad procesem organizacyjnym i dostosowaniem go do własnych potrzeb. Przekształcanie istniejących jednostek jest nadal popularne, natomiast łączenie już istniejących struktur wydaje się mniej preferowane, co może wynikać z wyzwań związanych z integracją różnych podmiotów (wykres 1).

Z danych dotyczących czasu funkcjonowania CUW w samorządach wynika, że większość tych jednostek działa już od dłuższego czasu. Największa grupa, bo aż 57,3% (59 jednostek), funkcjonuje w samorządach powyżej 7 lat. Świadczy to o ich ugruntowanej pozycji i stabilności w systemach administracyjnych, gdzie długotrwałe działanie CUW mogło przyczynić się do lepszego zarządzania usługami wspólnymi.

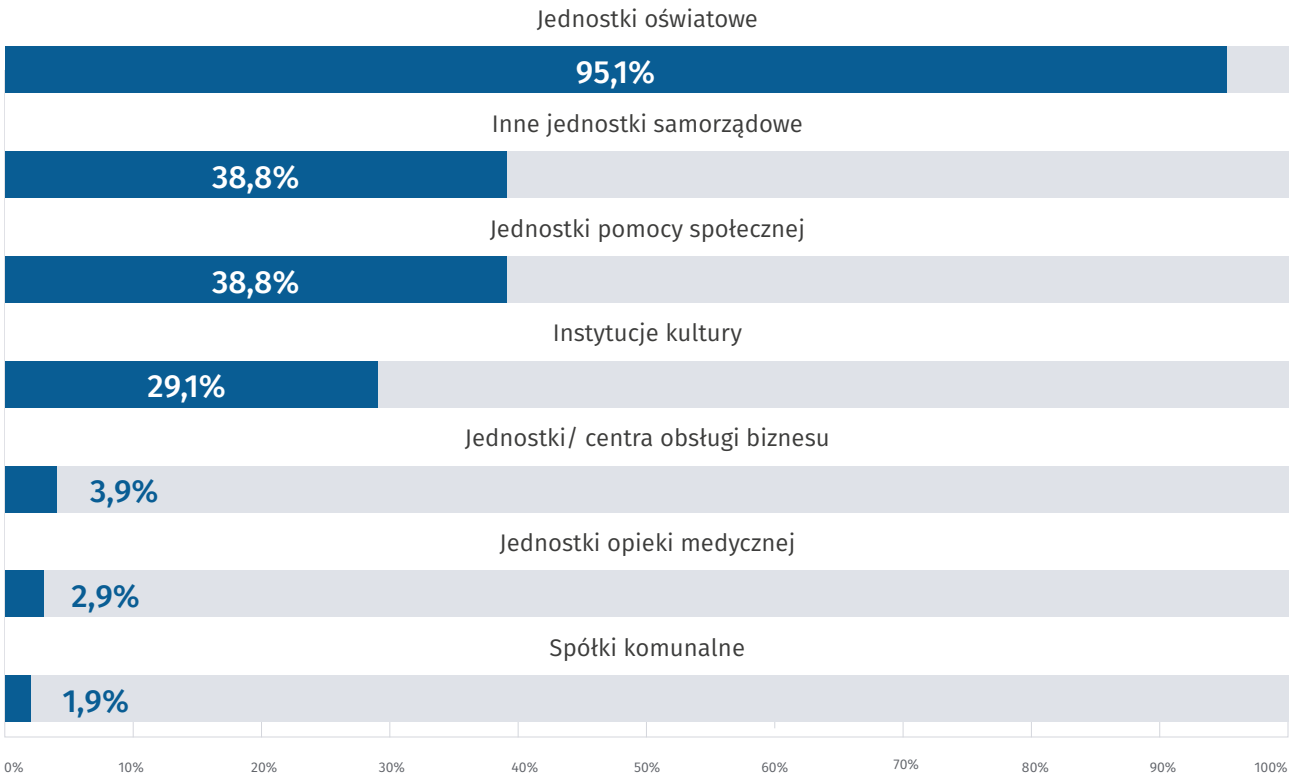
Największa grupa, bo aż 57,3% (59 jednostek), funkcjonuje w samorządach powyżej 7 lat.

Kolejną istotną grupą są jednostki działające od 5 do 7 lat, które stanowią 18,4% (19 jednostek). Łącznie z CUW funkcjonującymi powyżej 7 lat, stanowią one aż 75,7% wszystkich jednostek, co pokazuje, że większość CUW ma już bogate doświadczenie operacyjne. Mniej liczne są jednostki działające krócej. 16,5% CUW (17 jednostek) funkcjonuje od 3 do 5 lat, natomiast grupa 5,8% (6 jednostek) działa od 1 do 3 lat, co można uznać za stosunkowo niedługi czas, w którym dopiero zaczynają budować swoje zasoby i efektywność. Najmniejsza liczba CUW, bo jedynie 1,9% (2 jednostki), działa krócej niż rok. Są to nowo utworzone jednostki, które dopiero zaczynają swoją działalność i zmagają się z początkowymi wyzwaniami organizacyjnymi i operacyjnymi (wykres 2).

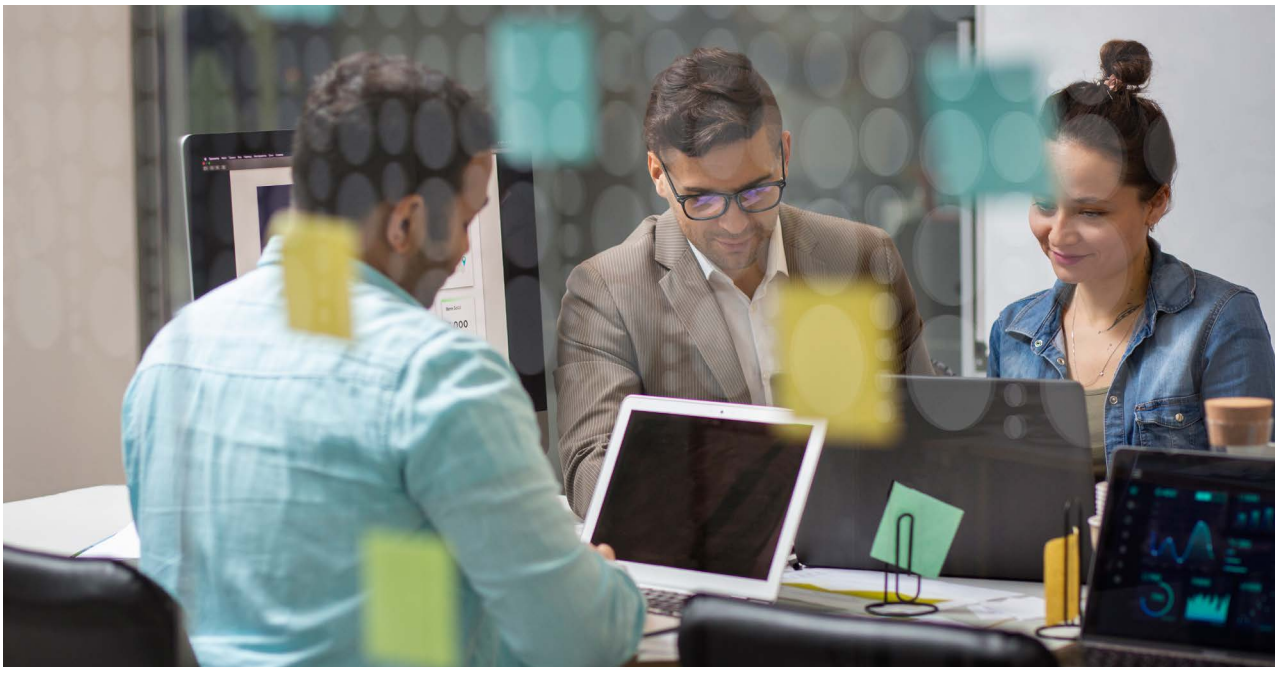
Wykres 2. *Okres funkcjonowania CUW w strukturach samorządów*



Wykres 3. CUW – zakres podmiotowy usługi wspólnej



Dane dotyczące zakresu podmiotowego świadczonej obsługi wspólnej przez Centra Usług Wspólnych pokazują, że największy odsetek obsługiwanych podmiotów stanowią jednostki oświatowe. Spośród 103 CUW aż 98 świadczy usługi wspólne dla tych jednostek, co podkreśla, że edukacja jest kluczowym obszarem, w którym samorządy decydują się na wspólne zarządzanie zasobami i procesami.





Dane dotyczące przedmiotowego zakresu usług świadczonych przez CUW pokazują, że największą liczbę obsługiwanych zadań obejmuje księgowość oraz obsługa płacowa i sprawozdawcza.

Kolejne istotne grupy podmiotów objętych obsługą przez CUW to jednostki pomocy społecznej oraz inne jednostki samorządowe, każda z tych grup obejmuje po 40 CUW.

Instytucje kultury są obsługiwane przez 30 CUW, co wskazuje na mniejszy, ale nadal istotny udział tego sektora w zakresie świadczonej obsługi wspólnej. Sektor kultury, podobnie jak oświata i pomoc społeczna, korzysta ze wspólnego zarządzania zasobami w celu optymalizacji procesów administracyjnych.

Znacznie mniej CUW obsługuje podmioty biznesowe oraz jednostki opieki medycznej. Jednostki lub centra obsługi biznesu są objęte wsparciem przez 4 CUW, natomiast jednostki opieki medycznej przez 3 CUW. Spółki komunalne to najmniej liczna obsługiwana grupa, którą wspiera jedynie 2 CUW. Może to świadczyć o bardziej wyspecjalizowanej naturze tych sektorów, które często wymagają specyficznego podejścia lub mają odrębne struktury zarządzania.

Ogółem powyższe dane pokazują, że CUW w największym stopniu koncentrują się na wsparciu sektora oświatowego i społecznego, podczas gdy inne podmioty, takie jak spółki komunalne czy centra obsługi biznesu, są obsługiwane rzadziej.

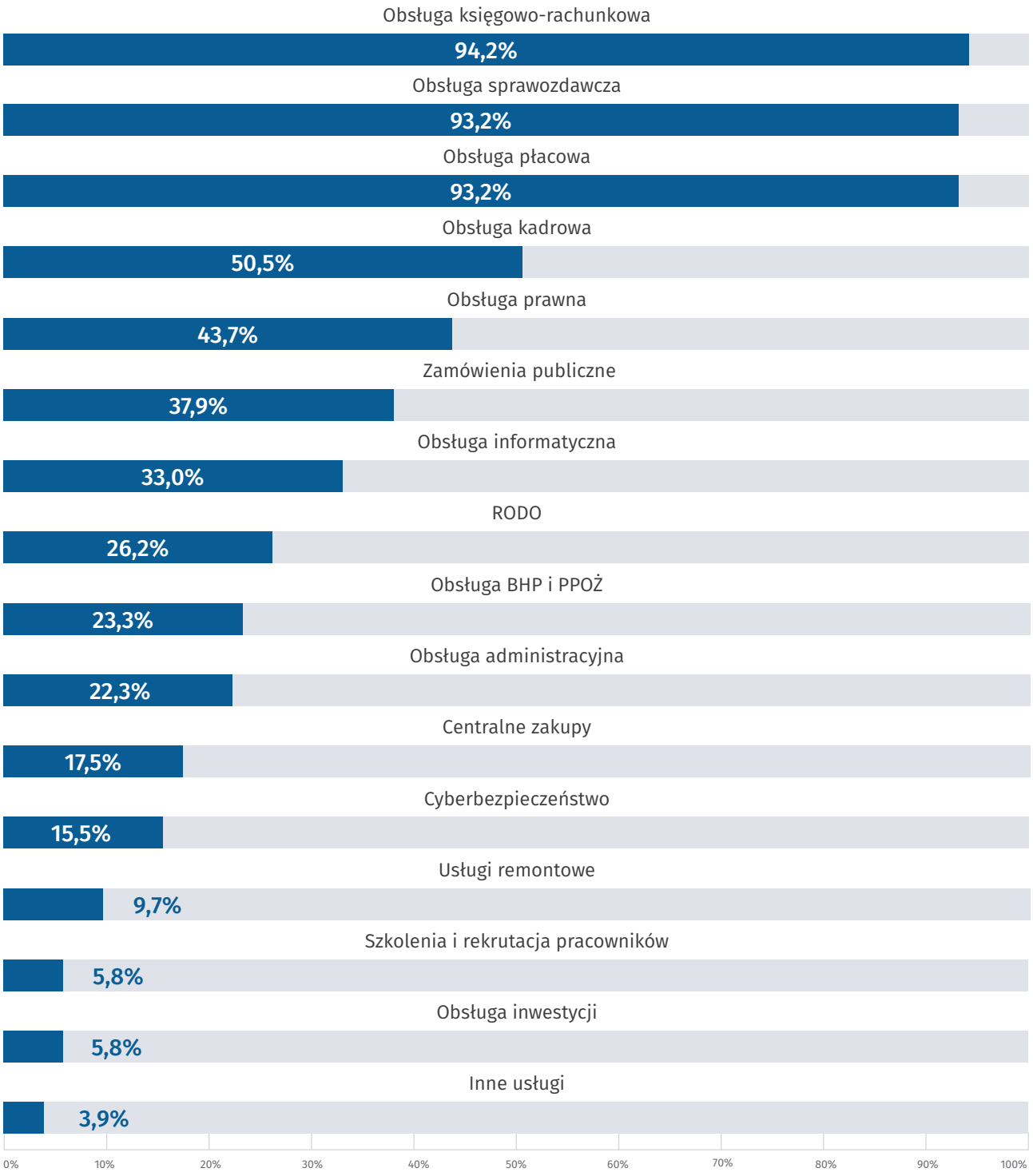


Dane dotyczące przedmiotowego zakresu usług świadczonych przez CUW pokazują, że największą liczbę obsługiwanych zadań obejmuje księgowość oraz obsługa płacowa i sprawozdawcza. Obsługa księgowo-rachunkowa, będąca na czele zestawienia, jest świadczona przez 97 CUW, co oznacza, że niemal wszystkie jednostki (94,2%) odpowiadają za prowadzenie rozliczeń finansowych w obsługiwanych podmiotach. Zarówno obsługa płacowa, jak i sprawozdawcza, są realizowane przez 96 CUW. Obsługa kadrowa jest również istotnym obszarem działalności CUW – zajmuje się nią 52 jednostki.

Inne znaczące obszary to obsługa prawna (45 CUW) oraz zamówienia publiczne (39 CUW). Obsługa informatyczna, realizowana przez 34 CUW, wskazuje na potrzebę utrzymania odpowiednich standardów technicznych i bezpieczeństwa cyfrowego w ramach wspólnej obsługi. Cyberbezpieczeństwo jest obsługiwane przez 16 jednostek, co pokazuje, że nie wszystkie CUW zajmują się ochroną systemów informatycznych, ale widać rosnącą świadomość znaczenia tego obszaru.

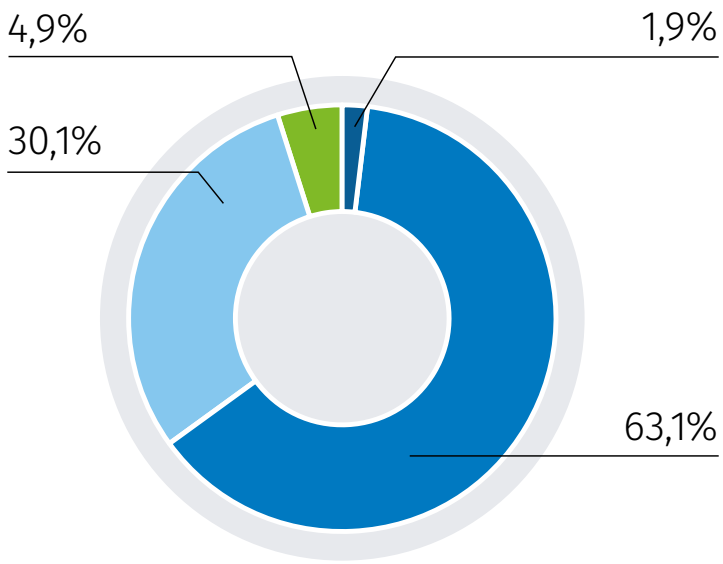
Z kolei obsługa BHP i PPOŻ, RODO oraz administracyjna stanowią kolejne istotne elementy wspólnej obsługi, obsługiwane odpowiednio przez 24, 27 oraz 23 jednostki. Zajmują się one kluczowymi kwestiami bezpieczeństwa pracy, ochrony danych osobowych oraz ogólnymi procesami administracyjnymi. Mniejsze liczby dotyczą zadań związanych z centralnymi zakupami (18 CUW), usługami remontowymi (10 CUW), szkoleniami i rekrutacją pracowników (6 CUW), a także obsługą inwestycji (6 CUW). Najmniej CUW, bo zaledwie 4, realizuje inne usługi, które nie są bezpośrednio związane z wymienionymi wcześniej zadaniami (wykres 4).

Wykres 4. *CUW – zakres przedmiotowy usługi wspólnej*



Wolters Kluwer

Wykres 5. Poziom zróżnicowania usługi wspólnej CUW



Z badań wynika, że zdecydowana większość CUW (63,1%) świadczy identyczny zakres usług wszystkim obsługiwanym jednostkom. Jest to dominujący model, który sprzyja standaryzacji i optymalizacji procesów administracyjnych. Kolejne 30,1% CUW zapewnia taki sam zakres usług większości jednostek, przy zachowaniu pewnej elastyczności dla pozostałych. Zaledwie 4,9% CUW charakteryzuje się bardzo zróżnicowaną ofertą, co wskazuje na specyficzne potrzeby jednostek obsługiwanych. Nieliczne przypadki (1,9%) obejmują sytuację, w której identyczny zakres usług świadczony jest co najmniej połowie jednostek (wykres 5).

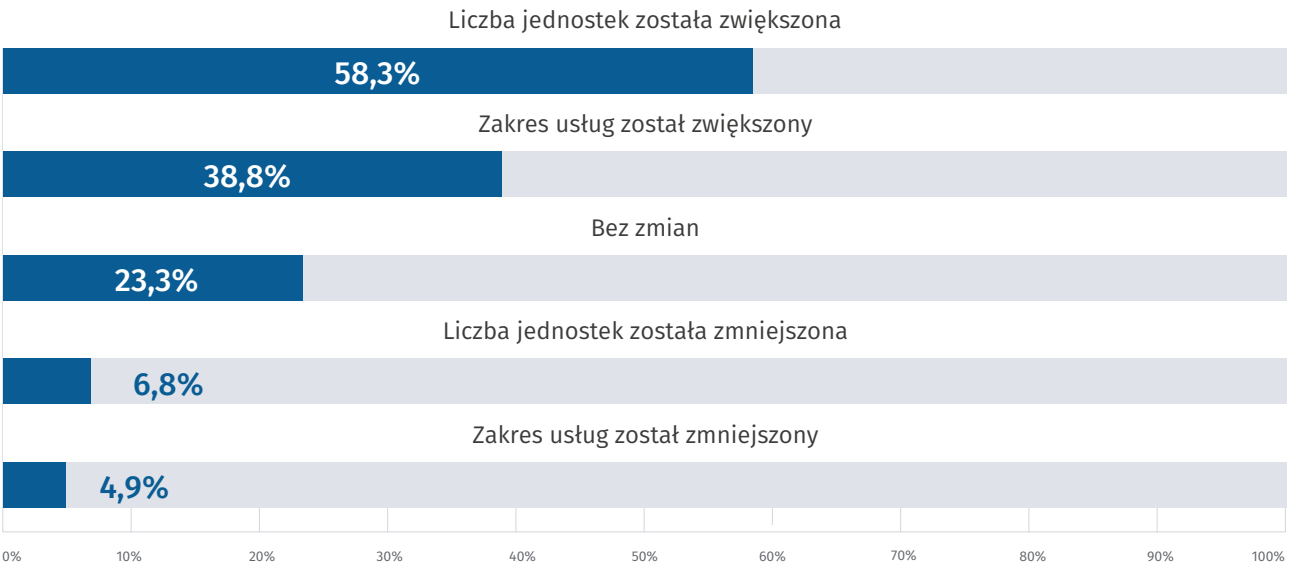
Ponadto, z badań dotyczących zmian w zakresie działalności CUW wynika, że u większości jednostek odnotowano wzrost liczby obsługiwanych jednostek oraz zwiększenie zakresu świadczonych usług. Aż 58,3% CUW (60 jednostek) rozszerzyło liczbę jednostek, które obsługują, a 38,8% (40 jednostek) zwiększyło zakres świadczonych usług. To sugeruje, że w miarę funkcjonowania CUW następuje naturalna tendencja do poszerzania zakresu ich działalności, co może wynikać z rosnących potrzeb obsługiwanych podmiotów lub optymalizacji procesów administracyjnych.

Jednocześnie 23,3% CUW (24 jednostki) nie odnotowało żadnych zmian w zakresie swojej działalności. Zmniejszenie liczby obsługiwanych jednostek oraz zakresu usług było stosunkowo rzadkie. Zakres usług zmniejszył się w 4,9% przypadków (5 jednostek), a liczba obsługiwanych jednostek zmalała w 6,8% przypadków (7 jednostek).

Jednocześnie 23,3% CUW (24 jednostki) nie odnotowało żadnych zmian w zakresie swojej działalności. Zmniejszenie liczby obsługiwanych jednostek oraz zakresu usług było stosunkowo rzadkie.

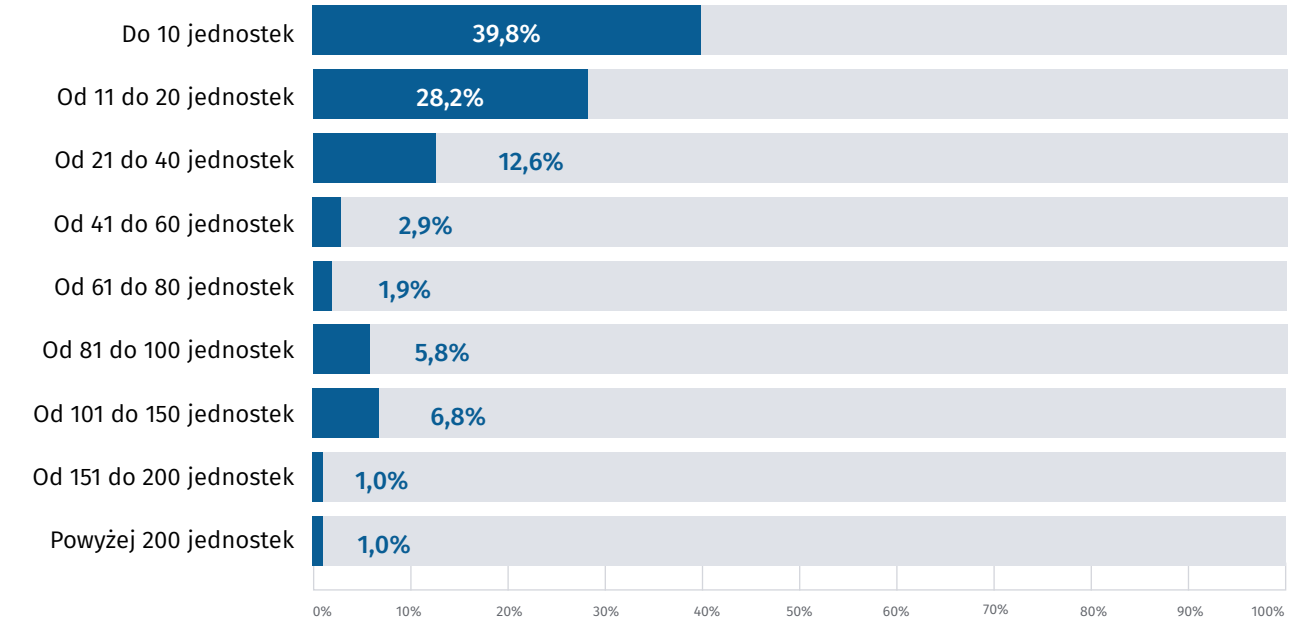
Podsumowując, dane wskazują na dynamiczny rozwój CUW, który przejawia się głównie w rozszerzaniu ich działalności. Zwiększenie liczby obsługiwanych jednostek i zakresu usług jest dominującą tendencją, co świadczy o efektywności wspólnych usług oraz rosnącym zapotrzebowaniu na takie rozwiązania w samorządach (wykres 6).

Wykres 6. Zmiany zakresu usługi wspólnej CUW



W badaniach wzięły udział CUW, które obsługują różne liczby jednostek w zależności od specyfiki danego samorządu. Najwięcej CUW, bo 39,8% (41 jednostek), obsługuje do 10 podmiotów, co wskazuje, że w wielu przypadkach zakres ich działalności jest ograniczony do stosunkowo małych grup jednostek. Znacząca część CUW (28,2%, czyli 29 jednostek) obsługuje od 11 do 20 jednostek, co potwierdza, że obsługa małych i średnich grup jednostek jest dominującą tendencją. CUW obsługujące większą liczbę jednostek, tj. od 21 do 40, stanowią 12,6% (13 jednostek), a jeszcze mniej CUW obejmuje od 101 do 150 jednostek (6,8%, czyli 7 jednostek). Jedynie 1% CUW (1 jednostka) obsługuje ponad 200 podmiotów, co skorelowane jest z wielkością poszczególnych samorządów (wykres 7).

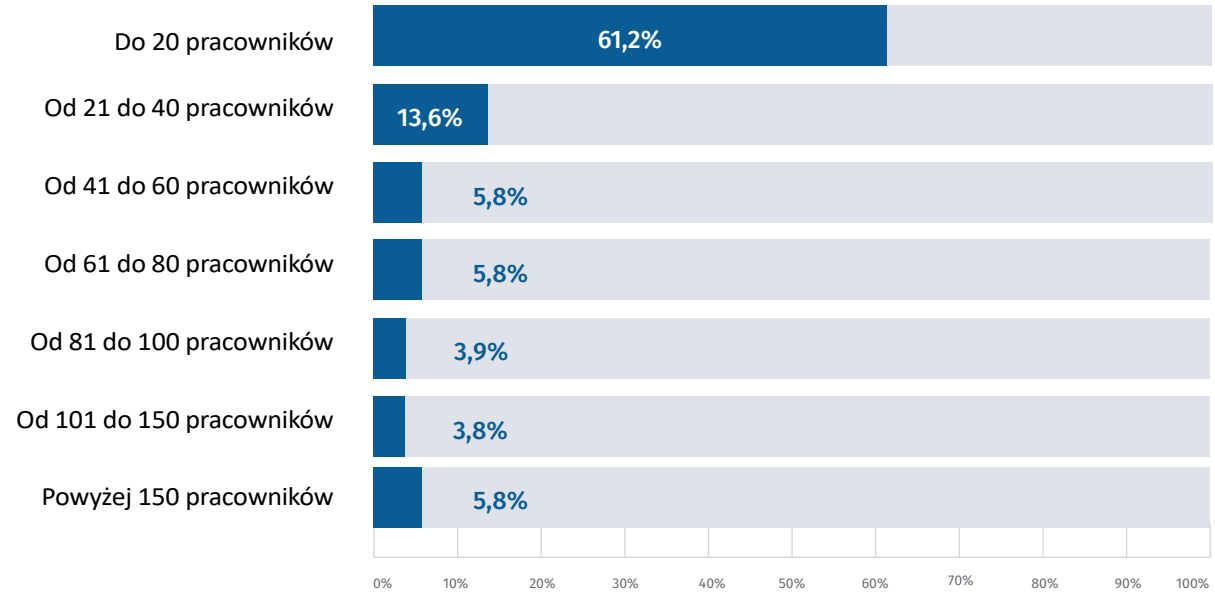
Wykres 7. Liczba jednostek objętych obsługą wspólną w CUW



Wolters Kluwer

W badaniu większość CUW (61,2%) zatrudnia do 20 pracowników, co skorelowane jest z liczbą obsługiwanych jednostek. 13,6% CUW zatrudnia od 21 do 40 pracowników, a tylko nieliczne jednostki mają większe zespoły – od 41 do 150 pracowników. Największe CUW, zatrudniające powyżej 150 osób, stanowią jedynie 5,8%. Dane te sugerują, że większość CUW działa w oparciu o małe zespoły, obsługując niewielką liczbę jednostek samorządowych (wykres 8).

***Wykres 8**. Poziom zatrudnienia w CUW*







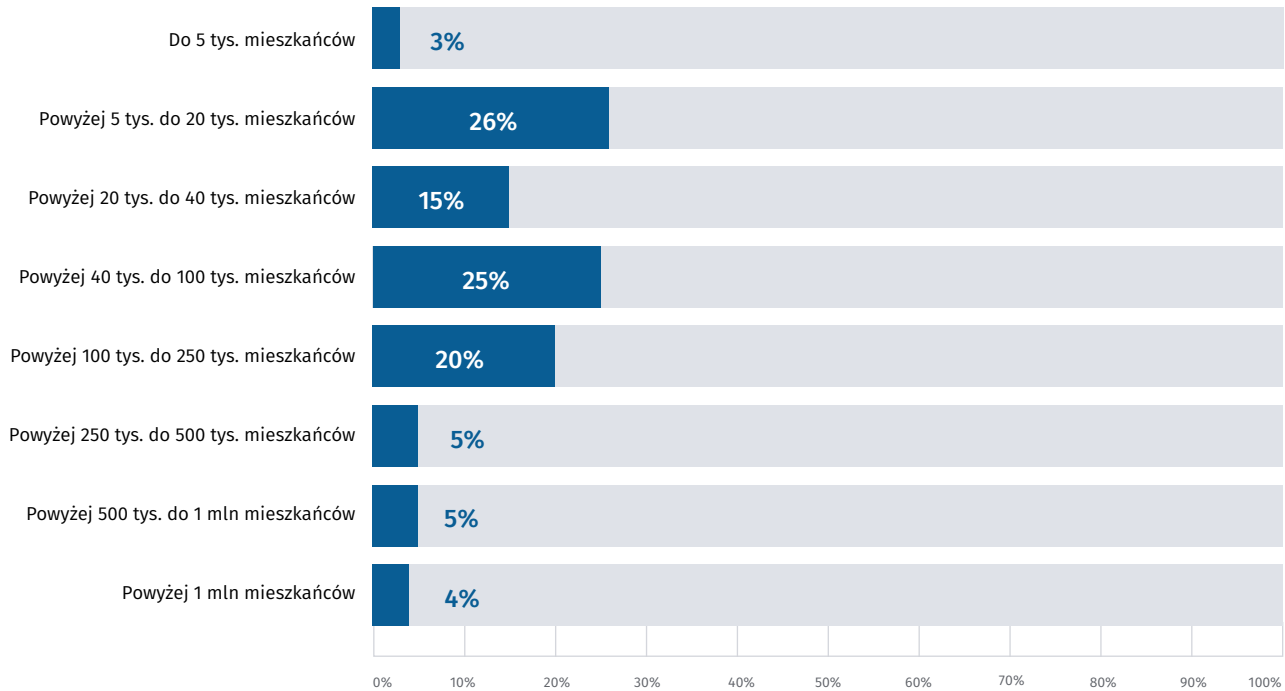
W małych gminach, takich jak te liczące od 5 do 20 tysięcy mieszkańców (25,2% badanych CUW) oraz od 20 do 40 tysięcy mieszkańców (14,6% CUW), liczba obsługiwanych jednostek przez CUW jest zazwyczaj mniejsza.

Wynika to z prostszej struktury administracyjnej w tych samorządach, która obejmuje mniej instytucji, takich jak szkoły, placówki opieki społecznej, czy inne jednostki organizacyjne.

W takich gminach CUW zazwyczaj obsługuje do 10 jednostek, co odzwierciedla ograniczone potrzeby i mniejszy zakres świadczonych usług wspólnych. Mniejsze CUW zatrudniają również mniej pracowników – większość z nich mieści się w przedziale do 20 osób, co wskazuje na ich skoncentrowanie na specyficznych, kluczowych zadaniach w danej gminie.

Natomiast w średnich i dużych gminach, takich jak te liczące od 40 do 100 tysięcy mieszkańców (24,3% CUW) oraz od 100 do 250 tysięcy mieszkańców (19,4% CUW), liczba obsługiwanych jednostek znacznie wzrasta. W największych gminach, takich jak te o liczbie mieszkańców przekraczającej 500 tysięcy (łącznie 8,8% CUW), CUW często obsługuje jeszcze więcej jednostek, a ich struktura jest najbardziej rozbudowana. Takie centra muszą zarządzać bardzo zróżnicowanymi i liczebnymi jednostkami, co wymaga dużego zespołu specjalistów zajmujących się różnymi obszarami, jak kadry, księgowość, sprawozdawczość, zamówienia publiczne czy obsługa IT. CUW w takich gminach często obsługują ponad 100 jednostek, a liczba pracowników może przekraczać 150 osób, co stawia przed nimi wyzwania związane z koordynacją szerokiego zakresu działań administracyjnych (wykres 9).

Wykres 9. *Liczba mieszkańców gminy, dla której CUW prowadzi obsługę wspólną*



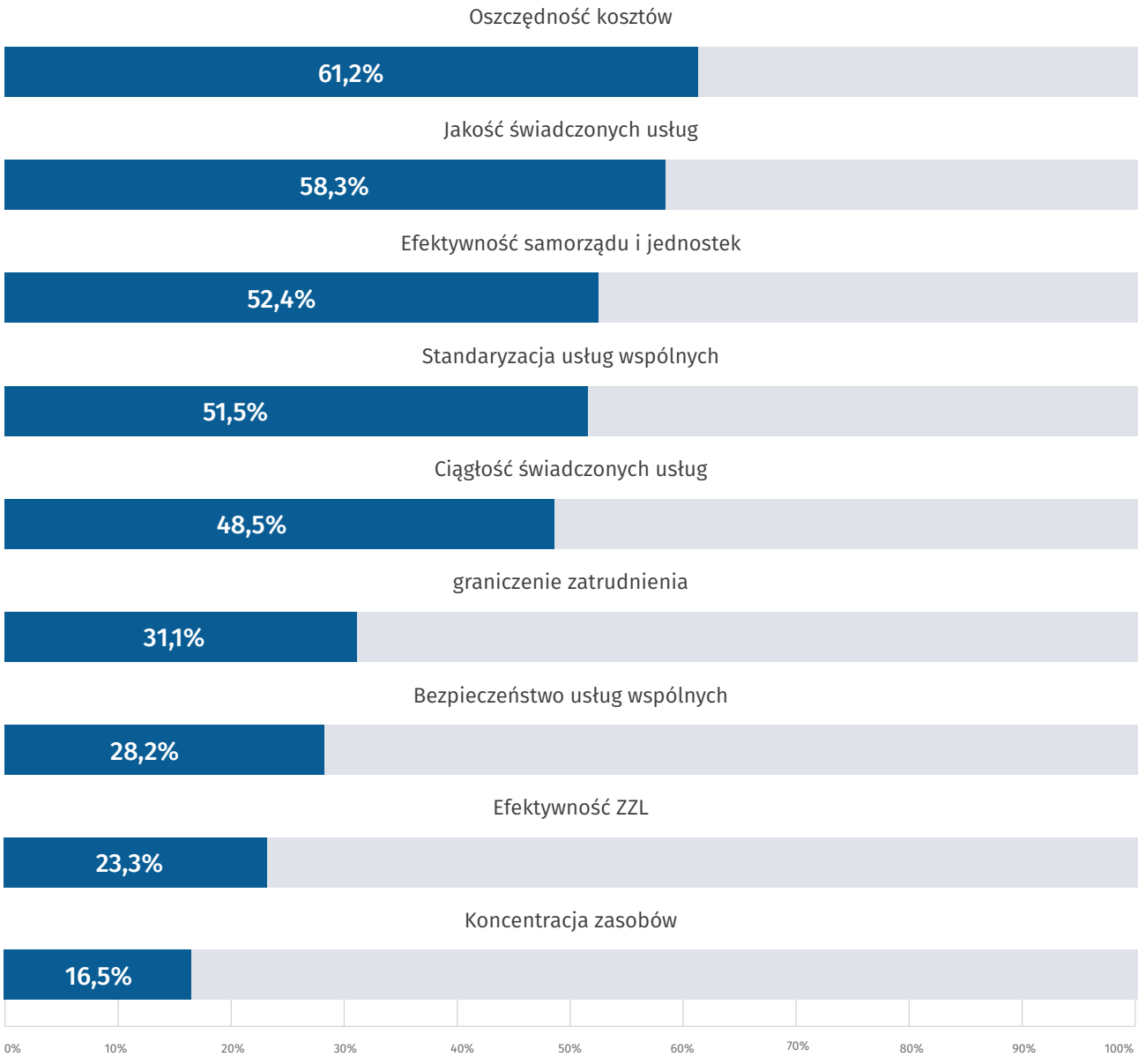
Wolters Kluwer

Głównymi celami utworzenia CUW były przede wszystkim oszczędność kosztów (61,2%) oraz poprawa jakości świadczonych procesów obsługi wspólnej (58,3%). Inne istotne cele to zwiększenie efektywności samorządu i jednostek (52,4%), standaryzacja usług wspólnych (51,5%) oraz zapewnienie ciągłości świadczonych procesów (48,5%). Mniejsze znaczenie miały cele takie jak koncentracja zasobów samorządu (16,5%) czy poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (23,3%).

Wyniki pokazują, że cele utworzenia CUW zostały w dużej mierze osiągnięte. Aż 93,2% respondentów (65 jednostek) odpowiedziało, że cele zostały raczej lub zdecydowanie osiągnięte. Tylko 1% (1 jednostka) stwierdziło zdecydowanie, że cele nie zostały spełnione, a 3,9% nie miało zdania na ten temat. To świadczy o sukcesie funkcjonowania CUW w większości badanych przypadków, szczególnie w kontekście oszczędności i poprawy jakości usług.

Podsumowując, CUW spełniają założone cele, zwłaszcza w zakresie oszczędności kosztów, poprawy jakości i efektywności obsługi wspólnej. Standaryzacja usług i zapewnienie ciągłości procesów także były istotnymi elementami sukcesu, co potwierdza ich znaczenie w samorządach (wykres 10).

Wykres 10. *Cele utworzenia CUW*



Dane te wskazują na szeroką akceptację i zadowolenie z funkcjonowania CUW w samorządach, zwłaszcza w kontekście najważniejszych założeń ich utworzenia. Najważniejszy cel, czyli oszczędność kosztów, został osiągnięty w największej liczbie przypadków (61,2%), co sugeruje, że centra usług wspólnych rzeczywiście przyczyniają się do efektywnego zarządzania finansami publicznymi. Oznacza to, że samorządy coraz częściej dostrzegają korzyści wynikające z centralizacji procesów administracyjnych i wspólnej obsługi jednostek.

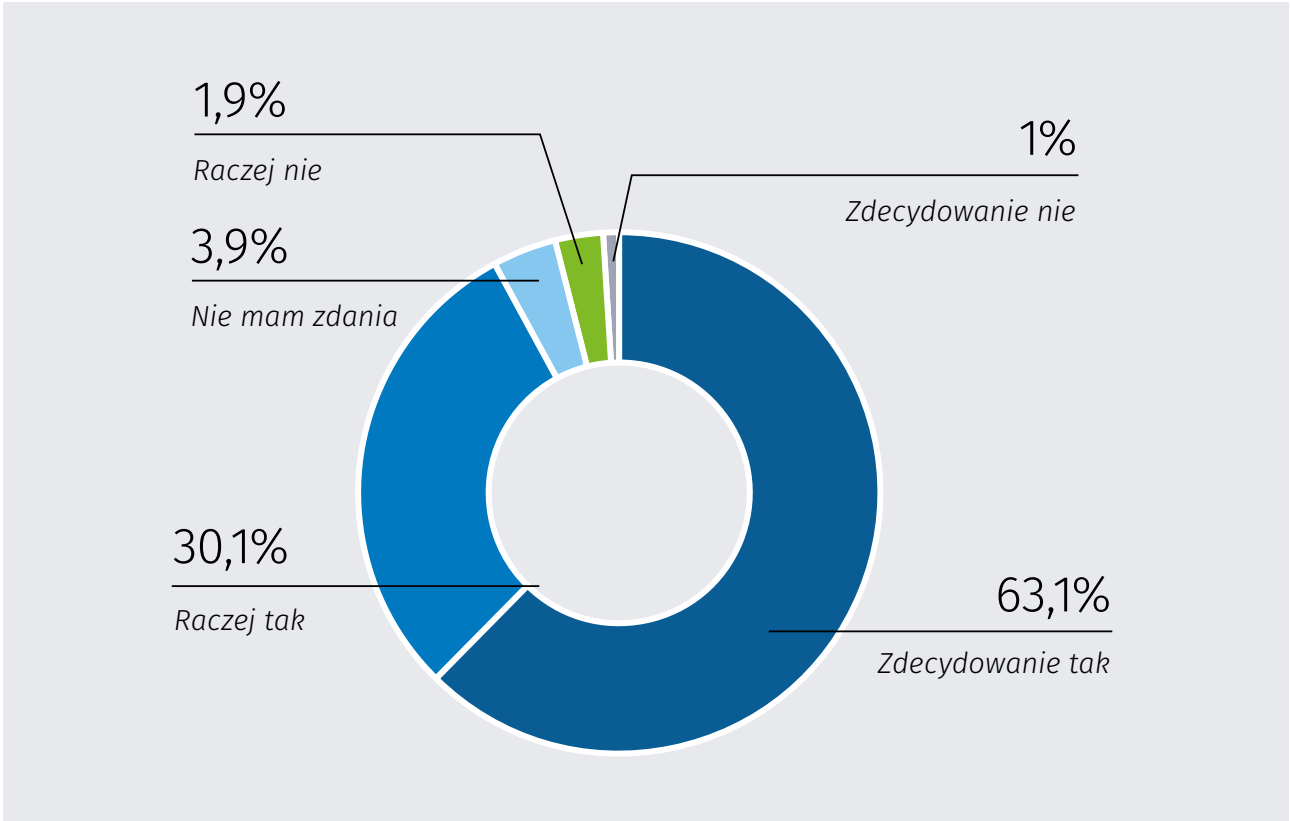
Warto zwrócić uwagę na duży nacisk na poprawę jakości procesów obsługi wspólnej (58,3%) oraz zwiększenie efektywności działania samorządów i jednostek (52,4%). Standaryzacja usług wspólnych, która została osiągnięta przez 51,5% CUW, również jest kluczowym elementem, ponieważ zapewnia spójność i przewidywalność działań administracyjnych, co może prowadzić do lepszej organizacji pracy i optymalizacji zasobów.

Zapewnienie ciągłości procesów obsługi wspólnej (48,5%) wskazuje na to, że CUW nie tylko usprawniają bieżące działania, ale także stabilizują procesy administracyjne, co jest szczególnie ważne w długofalowym zarządzaniu samorządami. Z kolei ograniczenie zatrudnienia (31,1%) oraz koncentracja zasobów (16,5%) odgrywają mniejszą rolę, co może sugerować, że cele te są ważne, ale nie kluczowe, w porównaniu do oszczędności i poprawy jakości usług.

Bardzo pozytywne oceny w zakresie osiągnięcia tych celów (93,2% wskazań, że cele zostały raczej lub zdecydowanie osiągnięte) świadczą o dużym sukcesie wdrażania CUW. Wprowadzenie tych centrów nie tylko przyczyniło się do optymalizacji działań samorządów, ale również zapewniło wyższy poziom świadczonych usług, co w ostatecznym rozrachunku przynosi korzyści dla obsługiwanych jednostek i mieszkańców gmin.

Ogólnie rzecz biorąc, CUW stały się skutecznym narzędziem wspierającym modernizację administracji samorządowej, co potwierdzają wysokie oceny ich efektywności i osiągnięcia celów założonych przy ich tworzeniu (wykres 11).

Wykres 11. *Ocena realizacji celów przez CUW*



Wolters Kluwer

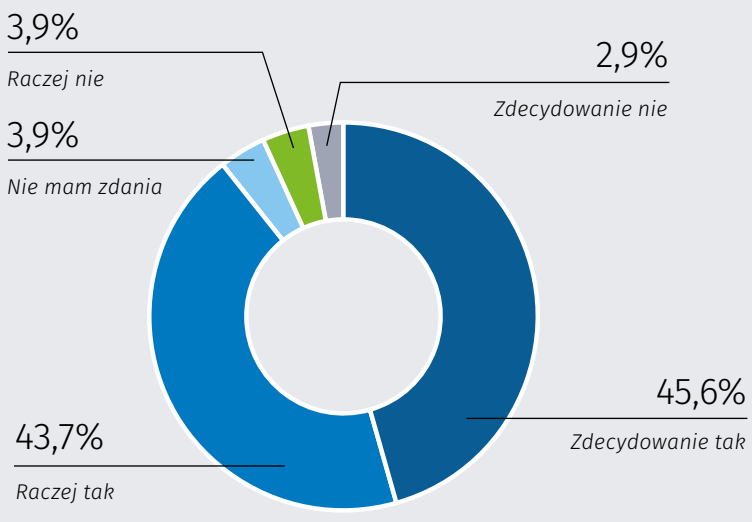
2. Badanie roli samorządowych Centrów Usług Wspólnych w procesie transformacji cyfrowej administracji samorządowej w Polsce

Badania wskazują, że digitalizacja CUW i świadczonych przez nie usług jest postrzegana jako kluczowy element cyfrowej transformacji administracji publicznej przez zdecydowaną większość respondentów (aż 89,3% ankietowanych: 45,6% zdecydowanie tak i 43,7% raczej tak). To przekonanie sugeruje, że osoby odpowiedzialne za zarządzanie i obsługę samorządów dostrzegają ogromny potencjał w cyfryzacji, jako narzędziu do zwiększenia efektywności operacyjnej, uproszczenia procesów oraz poprawy jakości świadczonych usług. Wskazuje to na silne przekonanie, że digitalizacja CUW jest nie tylko narzędziem, ale także niezbędnym elementem nowoczesnej administracji samorządowej, zwłaszcza w kontekście potrzeb współczesnych obywateli i szybko zmieniających się technologii.

Z drugiej strony, bardziej mieszane wyniki pojawiają się przy ocenie obecnego poziomu organizacji CUW i ich dostosowania do założeń cyfryzacji. Pomimo że 50,4% respondentów uważa, że obecny poziom organizacji CUW spełnia założenia digitalizacji (41,7% raczej tak, 8,7% zdecydowanie tak), aż 35,9% jest zdania, że raczej nie spełnia tych wymogów, a 3,9% jest tego pewna. To pokazuje, że choć cyfryzacja CUW jest postrzegana jako kluczowy element administracji publicznej, wielu respondentów widzi niedoskonałości w bieżącym wdrożeniu tych założeń. Taka rozbieżność może wskazywać na to, że proces digitalizacji CUW, choć postrzegany jako niezbędny, nie wszędzie przebiega zgodnie z oczekiwaniami.

Problemy mogą wynikać z różnych czynników, takich jak brak wystarczających zasobów technologicznych, opóźnienia w inwestycjach w nowoczesne systemy informatyczne, czy też niedostateczne szkolenia dla personelu, które sprawiają, że pełna implementacja cyfrowych rozwiązań w CUW nie przebiega równomiernie. W praktyce oznacza to, że choć CUW rozpoznają wagę digitalizacji, jej wdrożenie nie zawsze jest spójne z ambitnymi celami transformacji cyfrowej, jakie stawiają sobie samorządy (wykres 12).

Wykres 12. *Czy digitalizacja CUW i świadczonych usług wspólnych jest kluczowym elementem cyfrowej transformacji administracji publicznej?*



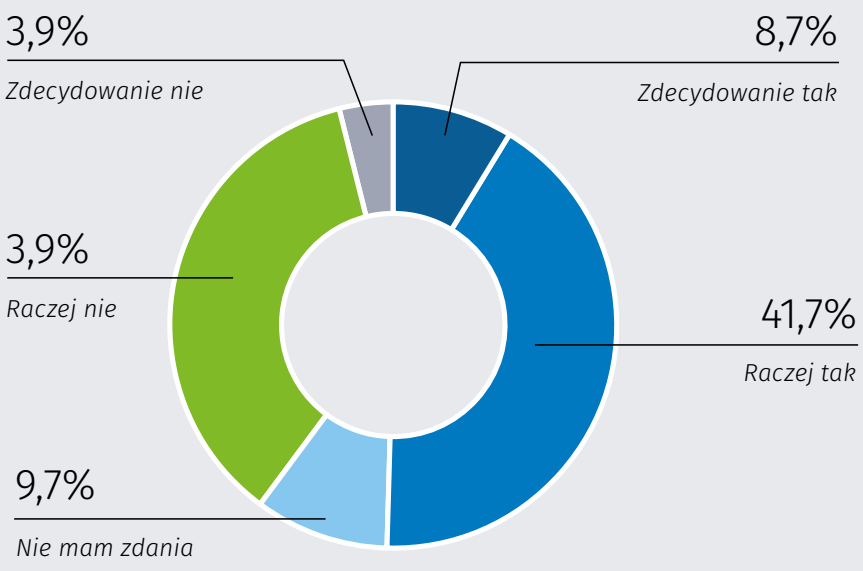
Wyniki badań dotyczące sposobu świadczenia usług wspólnych przez CUW pokazują, że mimo rosnącej roli digitalizacji, większość Centrów Usług Wspólnych wciąż polega na tradycyjnych narzędziach obsługi jednostek – m.in. papierowy obieg dokumentów.

Warto również zwrócić uwagę na grupę respondentów, która nie ma zdania na temat obecnego poziomu organizacji CUW w kontekście cyfryzacji (9,7%). To może sugerować, że w niektórych przypadkach brakuje pełnej transparentności w kwestii postępów cyfryzacji lub że osoby te nie miały dostatecznej wiedzy na temat stopnia zaawansowania technologicznego swoich CUW. To z kolei może wskazywać na potrzebę lepszej komunikacji wewnątrz jednostek oraz dalszych działań edukacyjnych dotyczących znaczenia i korzyści płynących z digitalizacji.

Podsumowując, chociaż idea digitalizacji CUW i jej znaczenie dla cyfrowej transformacji administracji publicznej spotyka się z szeroką akceptacją, rzeczywista implementacja tych założeń w różnych jednostkach może jeszcze wymagać dopracowania. O ile panuje konsensus co do nieodzowności digitalizacji, o tyle rzeczywisty poziom wdrożenia rozwiązań cyfrowych w CUW nie jest jednoznacznie oceniany pozytywnie przez wszystkich. To może sugerować potrzebę dalszego wsparcia technologicznego, lepszej koordynacji działań oraz systematycznych inwestycji w narzędzia i szkolenia, które pozwolą CUW w pełni zrealizować swoje cyfrowe ambicje. (wykres 13).

Wyniki badań dotyczące sposobu świadczenia usług wspólnych przez CUW pokazują, że mimo rosnącej roli digitalizacji, większość Centrów Usług Wspólnych wciąż polega na tradycyjnych narzędziach obsługi jednostek – m.in. papierowy obieg dokumentów. Aż 48,5% respondentów stwierdziło, że CUW raczej tradycyjnie (przy papierowym obiegu dokumentów) świadczą usługi, a 20,4% wskazało na zdecydowanie tradycyjną formę ich realizacji.

Wykres 13. *Czy obecny poziom organizacji CUW i świadczonych usług wspólnych spełnia założenia digitalizacji usług publicznych?*



Wolters Kluwer

Takie wyniki mogą wskazywać na kilka czynników.

Po pierwsze, procesy digitalizacji mogą być wciąż w trakcie wdrażania lub na wczesnym etapie rozwoju, szczególnie w jednostkach, które napotykają ograniczenia technologiczne bądź finansowe. Może to również sugerować, że pewne aspekty działalności CUW, szczególnie te związane z bardziej skomplikowanymi lub formalnymi procesami administracyjnymi, są trudniejsze do w pełni zautomatyzowania lub nie jest możliwe wdrożenie cyfrowej obsługi.

Z drugiej strony, 25,2% respondentów uważa, że usługi są raczej świadczone w oparciu o digitalizację, a 3,9% jest przekonanych, że CUW zdecydowanie działa w sposób zdigitalizowany.

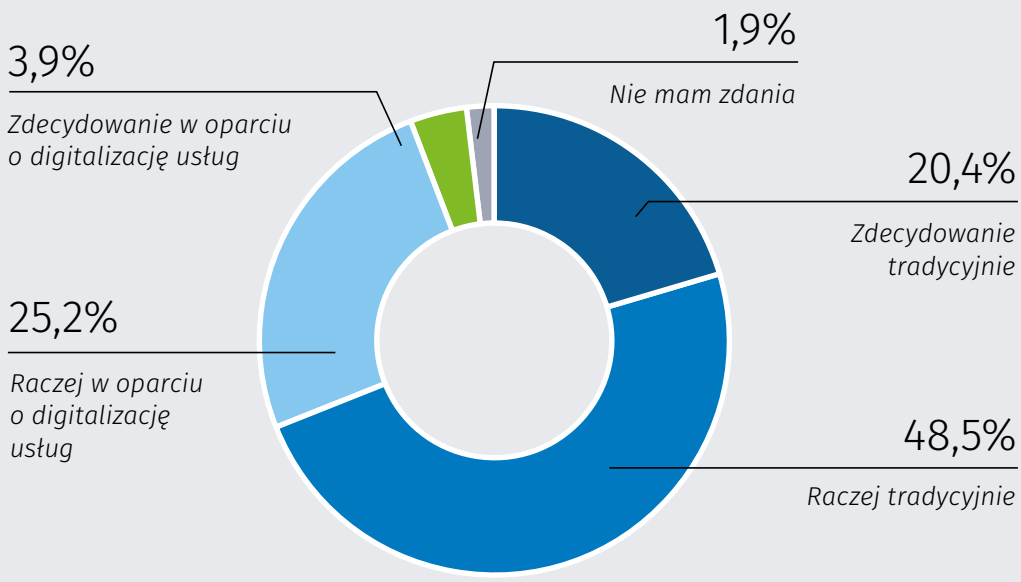
Te wyniki pokazują, że niektóre CUW podejmują już kroki w stronę cyfryzacji procesów, co może prowadzić do większej efektywności, redukcji kosztów oraz przyspieszenia obsługi. Jednak stosunkowo niski odsetek jednostek w pełni zdigitalizowanych (łącznie 29,1%) sugeruje, że droga do pełnej transformacji cyfrowej w CUW jest jeszcze długa.

Interesującym wynikiem jest również fakt, że 1,9% badanych nie ma zdania na temat aktualnego sposobu świadczenia usług przez CUW (wykres 14).

Podsumowując, dane pokazują, że choć digitalizacja CUW jest rozpoznawana i wdrażana w niektórych jednostkach, tradycyjne metody świadczenia usług wciąż dominują. Może to wynikać z barier technologicznych, braku środków finansowych lub specyfiki niektórych procesów, które trudno zautomatyzować.

Interesującym wynikiem jest również fakt, że 1,9% badanych nie ma zdania na temat aktualnego sposobu świadczenia usług przez CUW.

Wykres 14. *Sposób świadczenia usług wspólnych przez CUW*

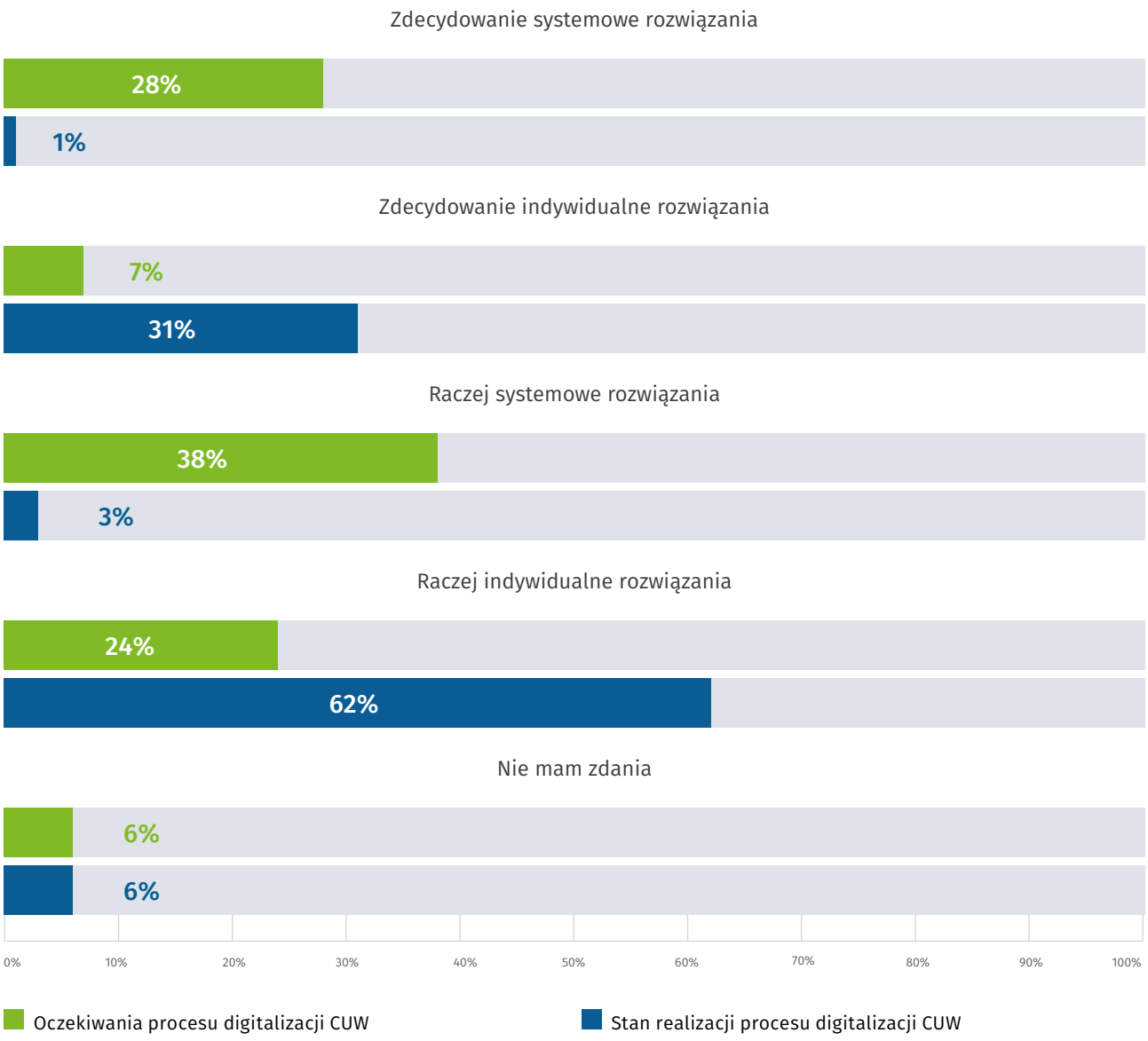


Aż 38 respondentów (36,9%) oczekuje raczej systemowych rozwiązań, a 28 osób (27,2%) zdecydowanie popiera podejście systemowe.

Z badań wynika, że proces digitalizacji CUW w Polsce jest obecnie realizowany głównie w oparciu o indywidualne rozwiązania. Aż 62 respondentów (60,2%) ocenia, że raczej stosuje się rozwiązania indywidualne, a 31 osób (30,1%) uważa, że digitalizacja odbywa się zdecydowanie w oparciu o indywidualne podejście. Łącznie 90,3% badanych wskazuje, że proces ten opiera się na specyficznych, lokalnych rozwiązaniach, co może sugerować brak ujednoliconego podejścia na poziomie systemowym.

Tymczasem oczekiwania respondentów co do digitalizacji wyraźnie wskazują na preferencję dla rozwiązań systemowych. Aż 38 respondentów (36,9%) oczekuje raczej systemowych rozwiązań, a 28 osób (27,2%) zdecydowanie popiera podejście systemowe. To oznacza, że łącznie 64,1% badanych preferuje ujednolicone rozwiązania, które mogą lepiej wspierać proces digitalizacji na szeroką skalę (wykres 15).

***Wykres 15.** Proces digitalizacji CUW w Polsce [realizacja vs. oczekiwania]*



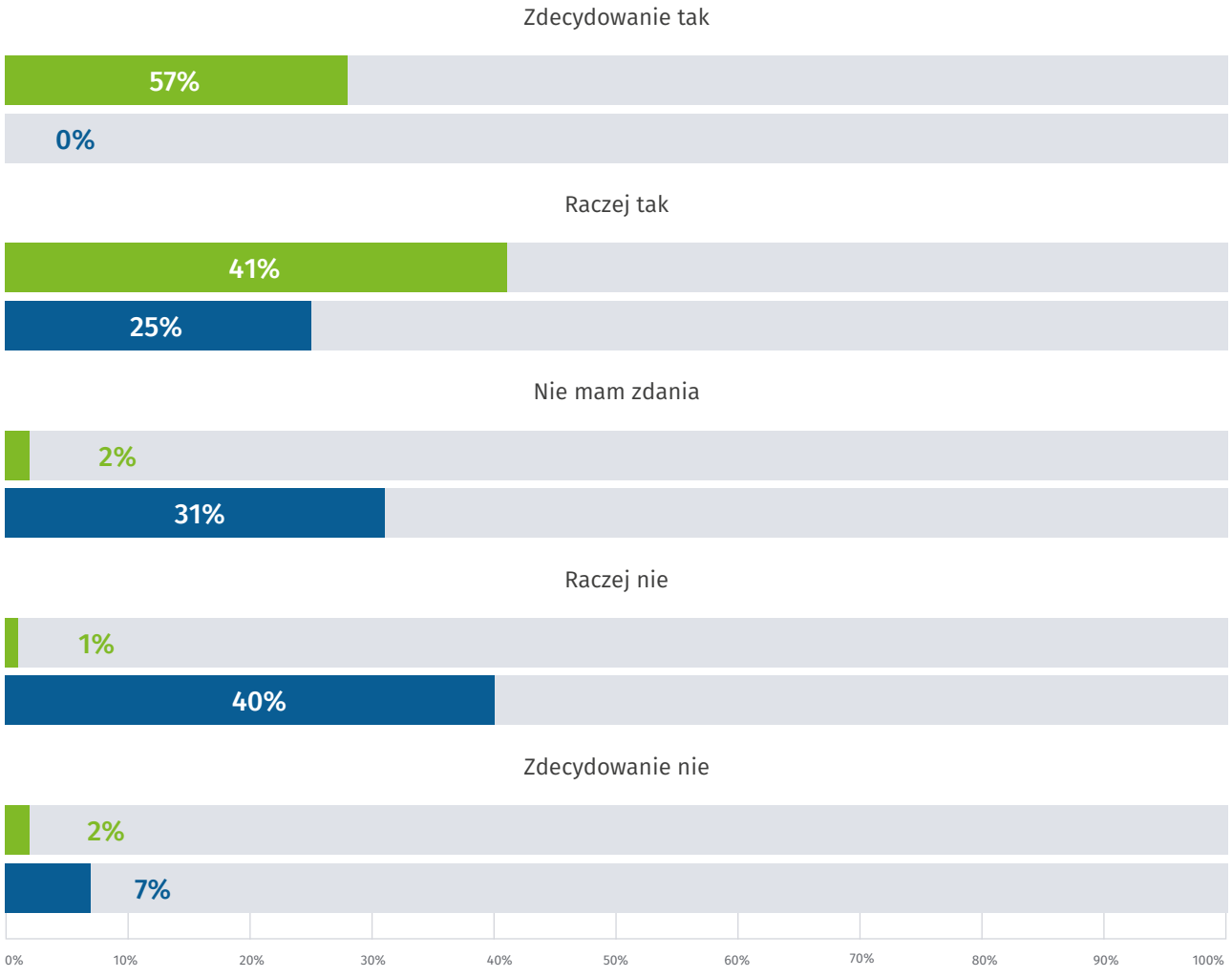
Wolters Kluwer

Ten rozdźwięk między stanem obecnym a oczekiwaniami wskazuje na potrzebę wprowadzenia bardziej zintegrowanego podejścia do cyfryzacji CUW. Indywidualne rozwiązania mogą być skuteczne w krótkim terminie, ale brak jednolitych standardów może prowadzić do problemów z interoperacyjnością, wymianą danych oraz optymalizacją procesów w dłuższym okresie.

Podsumowując, obecny stan digitalizacji CUW w Polsce charakteryzuje się indywidualnymi rozwiązaniami, podczas gdy wyraźnie przeważają oczekiwania dotyczące wprowadzenia systemowych, ujednoliconych rozwiązań. Aby sprostać tym oczekiwaniom, potrzebne są szeroko zakrojone działania na poziomie ogólnokrajowym, które zapewnią spójność i efektywność cyfrowych procesów w administracji samorządowej.

Podsumowując, obecny stan digitalizacji CUW w Polsce charakteryzuje się indywidualnymi rozwiązaniami, podczas gdy wyraźnie przeważają oczekiwania dotyczące wprowadzenia systemowych, ujednoliconych rozwiązań.

Wykres 16. *Ramy prawne wdrażania cyfrowej transformacji administracji publicznej w Polsce i rola samorządów w tych działaniach*



Czy samorządy powinny zostać włączone w prace nad opracowaniem odpowiednich ram prawnych wdrażania cyfrowej transformacji administracji publicznej?

Czy Polska opracowała odpowiednie ramy prawne wdrażania cyfrowej transformacji administracji publicznej?

Tylko 25 respondentów (24,3%) wyraziło przekonanie, że Polska raczej opracowała odpowiednie ramy prawne, natomiast nikt nie stwierdził jednoznacznie, że są one zdecydowanie odpowiednie.

Z badań wynika, że zdecydowana większość respondentów ma wątpliwości co do tego, czy Polska opracowała odpowiednie ramy prawne dla wdrażania cyfrowej transformacji administracji publicznej. Aż 40 osób (38,8%) odpowiedziało „raczej nie", a 7 (6,8%) stwierdziło „zdecydowanie nie". To sugeruje, że obecne regulacje prawne nie spełniają w pełni oczekiwań osób związanych z administracją publiczną. 31 osób (30,1%) nie miało zdania w tej kwestii, co może sugerować brak wystarczającej wiedzy lub świadomości na temat istniejących ram prawnych. Tylko 25 respondentów (24,3%) wyraziło przekonanie, że Polska raczej opracowała odpowiednie ramy prawne, natomiast nikt nie stwierdził jednoznacznie, że są one zdecydowanie odpowiednie.

Z kolei, jeśli chodzi o włączenie samorządów w prace nad opracowaniem ram prawnych dla cyfrowej transformacji, opinie są znacznie bardziej jednoznaczne. Aż 57 osób (55,3%) jest zdecydowanie za tym, aby samorządy były zaangażowane w ten proces, a kolejne 41 (39,8%) odpowiedziało „raczej tak". Oznacza to, że łącznie 95,1% respondentów popiera udział samorządów w tworzeniu przepisów dotyczących cyfryzacji. Zaledwie 1 osoba (1%) uważa, że samorządy raczej nie powinny być w to zaangażowane, a 2 osoby (1,9%) nie miały zdania (wykres 16).

Podsumowując, badani wyraźnie wskazują na potrzebę silniejszego zaangażowania samorządów w proces tworzenia ram prawnych dotyczących cyfrowej transformacji administracji publicznej. Jednocześnie widoczny jest brak zaufania do obecnych regulacji prawnych, co sugeruje konieczność ich rewizji i dostosowania do potrzeb samorządów oraz szerszego kontekstu cyfryzacji.



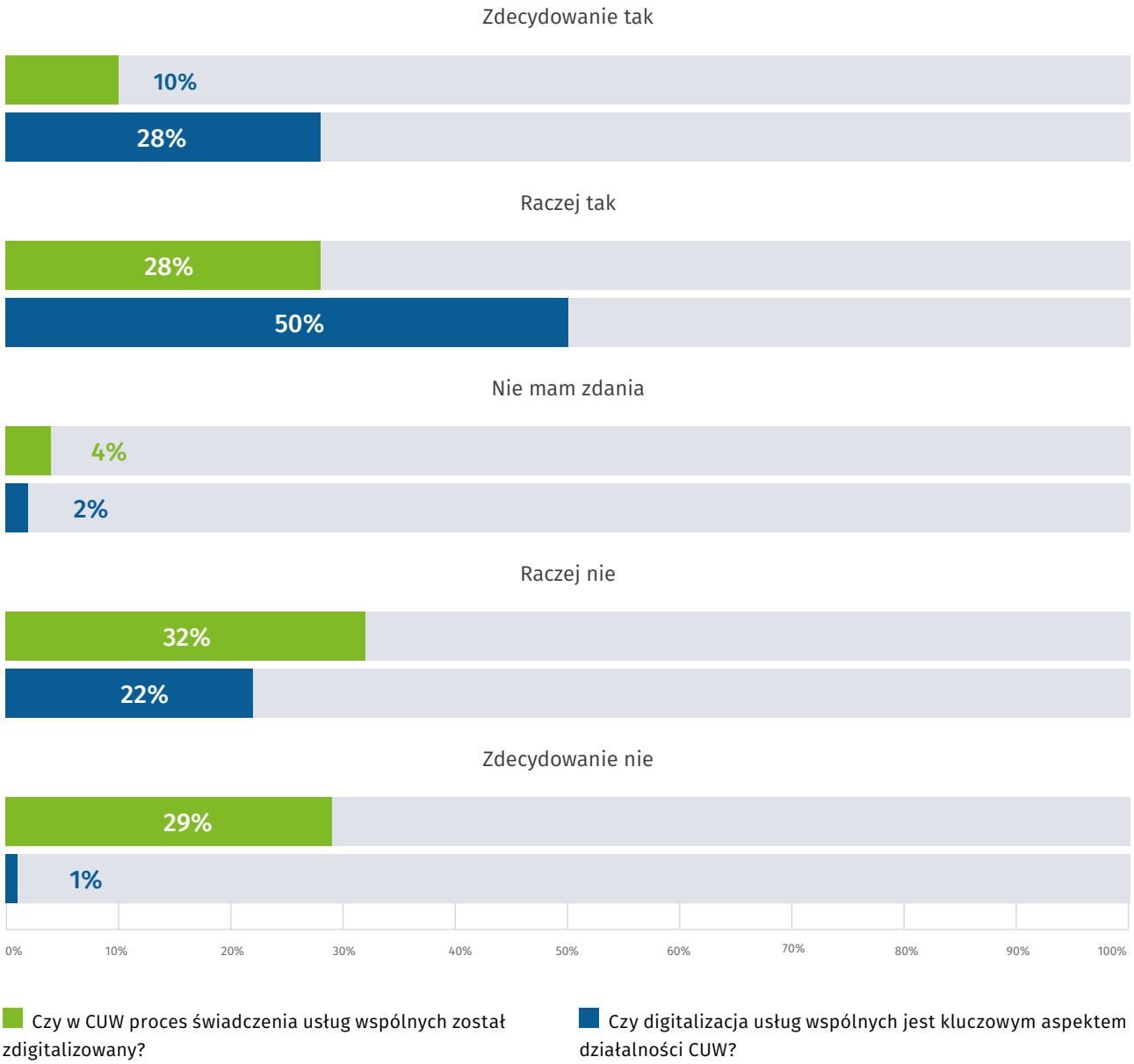


3. Badanie poziomu digitalizacji samorządowych Centrów Usług Wspólnych i realizowanych przez te jednostki usług wspólnych

Z badań wynika, że większość respondentów uważa digitalizację usług wspólnych za kluczowy aspekt działalności CUW. Aż 50 osób (48,5%) odpowiedziało „raczej tak", a 28 (27,2%) stwierdziło „zdecydowanie tak", co łącznie daje 75,7% poparcia dla digitalizacji jako istotnego elementu funkcjonowania CUW. Tylko 1 osoba (1%) uznała, że digitalizacja nie jest kluczowa, a 22 (21,4%) miało wątpliwości, wyrażając się w sposób bardziej sceptyczny („raczej nie").

Natomiast ocena rzeczywistego stanu digitalizacji w CUW jest znacznie mniej optymistyczna. Aż 29 osób (28,2%) uznało, że proces świadczenia usług w CUW nie jest zdigitalizowany, a 32 (31,1%) stwierdziło, że „raczej nie". Oznacza to, że łącznie 59,3% respondentów uważa, że digitalizacja w CUW nie została w pełni zrealizowana. Z drugiej strony, 28 osób (27,2%) wskazało, że procesy są raczej zdigitalizowane, a tylko 10 (9,7%) jest przekonanych, że digitalizacja została w pełni wdrożona (wykres 17).

Wykres 17. Digitalizacja CUW i usług wspólnych – kluczowy aspekt działalności vs. rzeczywistość



Podsumowując, choć większość respondentów uważa digitalizację za kluczowy aspekt działalności CUW, rzeczywista implementacja cyfrowych rozwiązań w tych jednostkach pozostaje ograniczona. Duża część badanych dostrzega potrzebę dalszych działań w kierunku pełnej cyfryzacji, co pokazuje, że obecny stan nie spełnia w pełni oczekiwań związanych z nowoczesnym zarządzaniem usługami wspólnymi w administracji samorządowej.

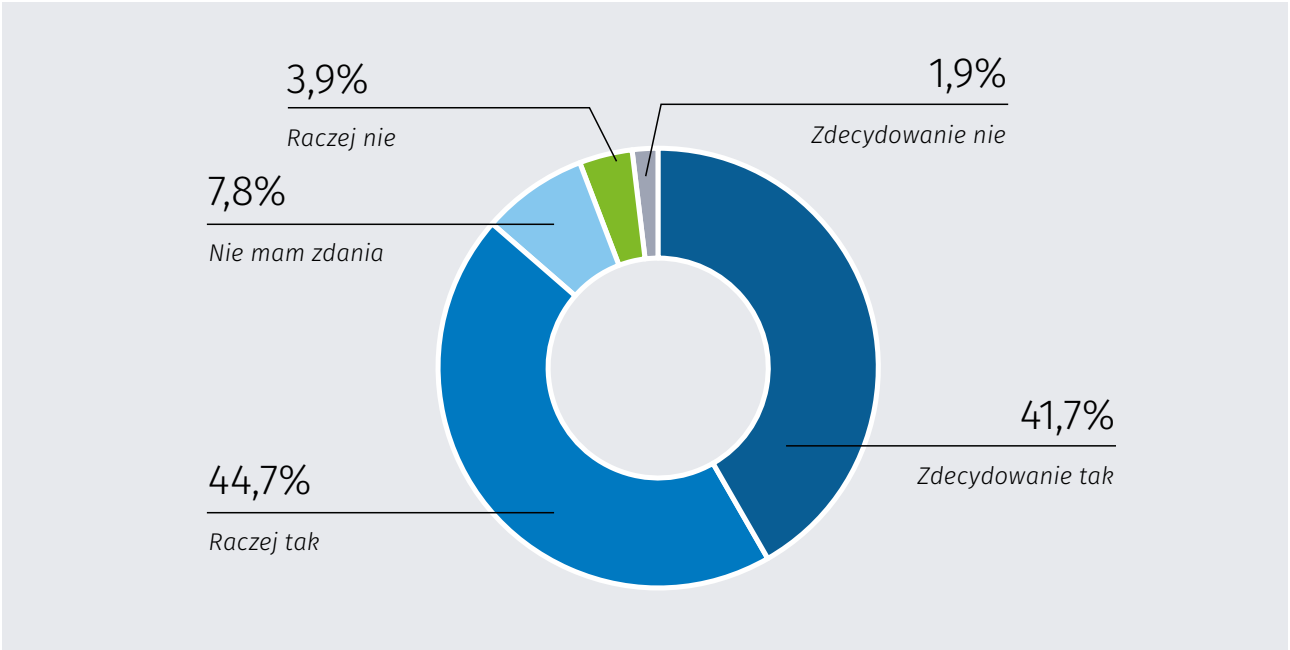
Z badań dotyczących wykorzystania zintegrowanego oprogramowania informatycznego w CUW wynika, że zdecydowana większość respondentów uważa takie systemy za kluczowy element cyfryzacji tych jednostek. Aż 44,7% ankietowanych (46 osób) stwierdziło, że oprogramowanie to jest „raczej" kluczowe, a kolejne 41,7% (43 osoby) wyraziło stanowcze przekonanie, że zintegrowane systemy IT są „zdecydowanie" istotne dla efektywnej realizacji usług wspólnych w CUW. Łącznie 86,4% respondentów uznaje, że zintegrowane oprogramowanie informatyczne pełni centralną rolę w procesie digitalizacji usług świadczonych przez CUW.

Taki wynik odzwierciedla silną świadomość wśród pracowników samorządowych co do znaczenia nowoczesnych narzędzi technologicznych. Zintegrowane systemy informatyczne umożliwiają automatyzację wielu procesów, poprawiają efektywność zarządzania zasobami oraz redukują błędy, co w przypadku administracji samorządowej jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zarówno w mniejszych, jak i większych jednostkach. Oprogramowanie tego rodzaju może obsługiwać szeroki zakres funkcji, takich jak księgowość, kadry, płace, sprawozdawczość, czy zarządzanie zamówieniami publicznymi, co wspiera płynność i spójność działań administracyjnych. Zaledwie 5,8% respondentów (6 osób) wyraziło wątpliwości co do roli zintegrowanego oprogramowania, odpowiadając „raczej nie" lub „zdecydowanie nie", co może sugerować, że w tych jednostkach procesy cyfryzacyjne nie są jeszcze w pełni wdrożone lub też istnieje ograniczony dostęp do nowoczesnych technologii (wykres 18).

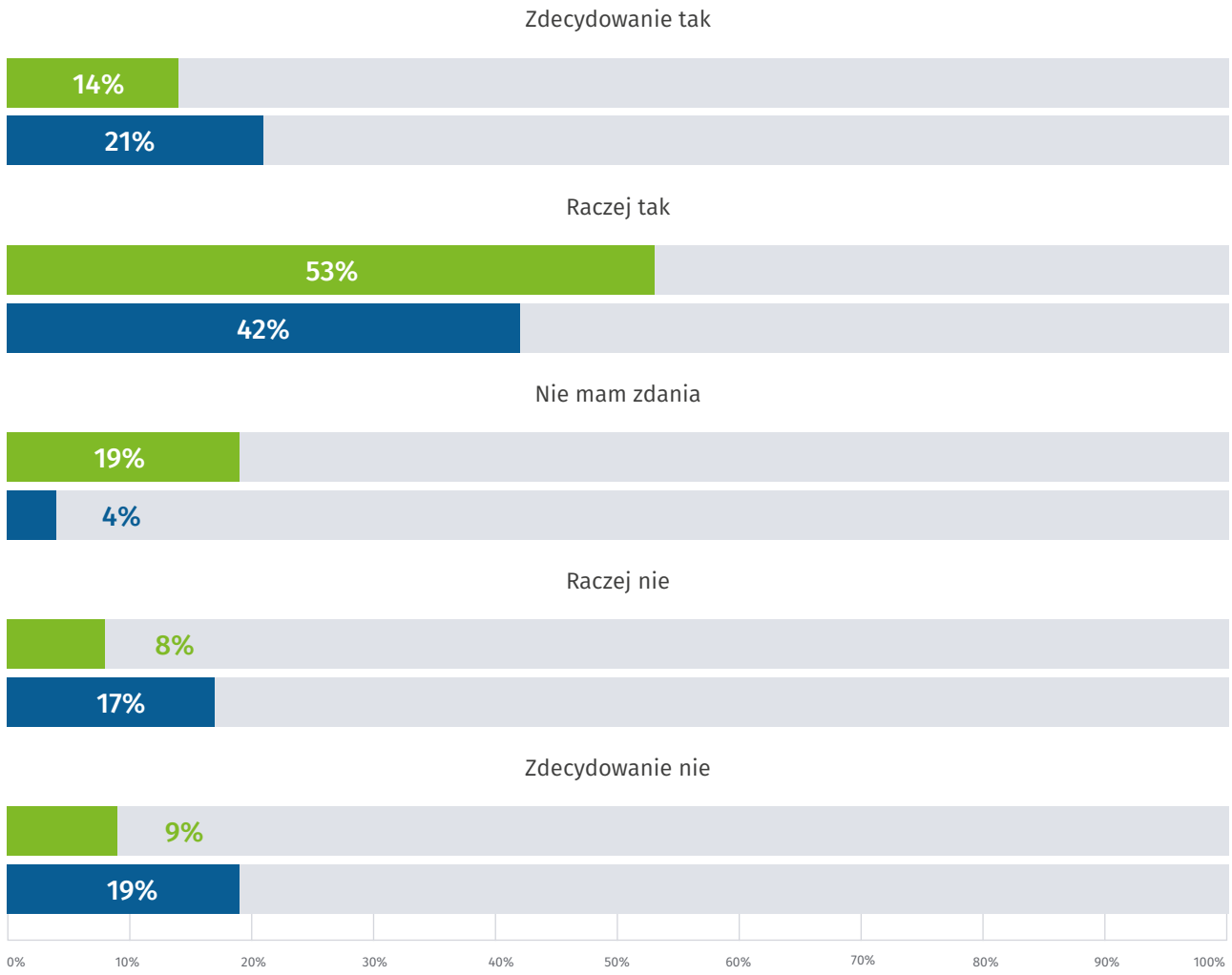
Wyniki badań sugerują, że w administracji samorządowej istnieje silna potrzeba dalszej integracji systemów informatycznych w celu poprawy jakości usług świadczonych przez CUW. Systemy IT są postrzegane jako kluczowy element skutecznej digitalizacji w CUW w samorządach. Wprowadzenie i rozwój takich narzędzi pozwala na usprawnienie procesów administracyjnych, co ma bezpośredni wpływ na efektywność pracy urzędów oraz jakość obsługi świadczonej na rzecz mieszkańców. Dalsza cyfryzacja CUW, w połączeniu z ujednoliconym podejściem do rozwiązań informatycznych, może przynieść wymierne korzyści zarówno w zakresie oszczędności, jak i podniesienia standardów zarządzania w samorządach.

Wyniki badań sugerują, że w administracji samorządowej istnieje silna potrzeba dalszej integracji systemów informatycznych w celu poprawy jakości usług świadczonych przez CUW.

Wykres 18. *Czy wykorzystanie zintegrowanego oprogramowania informatycznego w realizacji świadczonych usług wspólnych jest kluczowym elementem digitalizacji CUW?*



Wykres 19. Systemy IT w CUW – stopień integracji i przygotowania na cyfryzację usług wspólnych



Z wyników badań dotyczących wdrożenia i wykorzystania oprogramowania w CUW wynika, że proces wdrażania zintegrowanego oprogramowania do realizacji usług wspólnych jest w dużej mierze pozytywnie oceniany, choć nie bez pewnych zastrzeżeń. Aż 42 respondentów (40,8%) wskazało, że zintegrowane oprogramowanie zostało raczej wdrożone, a 21 osób (20,4%) stwierdziło, że zdecydowanie tak. Łącznie 61,2% badanych uważa, że takie systemy są obecne w CUW. Jednocześnie 36 osób (35%) wyraziło opinię przeciwną, z czego 19 respondentów (18,4%) odpowiedziało „zdecydowanie nie", co wskazuje, że w części jednostek proces ten nie został jeszcze zakończony lub rozpoczęty.

W odniesieniu do przygotowania istniejących systemów informatycznych do pełnej cyfryzacji usług wspólnych, respondenci są jeszcze bardziej optymistyczni – 53 osoby (51,5%) stwierdziły, że systemy są raczej przygotowane, a 14 (13,6%) uważa, że są one zdecydowanie przygotowane. Jednak 19 osób (18,4%) nie ma zdania na ten temat, co może sugerować brak dostatecznej wiedzy lub przejrzystości na temat stanu obecnego oprogramowania w CUW.

Niewielki odsetek respondentów (17%) stwierdził, że systemy raczej nie są przygotowane lub zdecydowanie nie są (wykres 19).

Podsumowując, większość respondentów dostrzega postępy we wdrażaniu zintegrowanego oprogramowania w CUW oraz ocenia obecne systemy jako odpowiednie do cyfryzacji usług wspólnych.

Z wyników badań wynika, że zintegrowane oprogramowanie w CUW w administracji samorządowej obejmuje różne obszary działalności, przy czym najczęściej wykorzystywane jest w takich obszarach jak finanse, księgowość oraz płace. Najwyższy odsetek integracji dotyczy obszaru finansowo-księgowego – 92,2% CUW (95 jednostek) wykorzystuje zintegrowane oprogramowanie do zarządzania finansami.

To potwierdza, że kwestie finansowe są priorytetem w procesach automatyzacji i cyfryzacji samorządowej. Bardzo podobnie jest w obszarze płacowym, gdzie 91,3% CUW (94 jednostki) stosuje odpowiednie narzędzia IT. Obszar sporządzania sprawozdań również jest silnie zintegrowany – 86,4% CUW (89 jednostek) korzysta z oprogramowania, co jest niezbędne do efektywnego zarządzania danymi i obowiązkami sprawozdawczymi.

Kadry są obsługiwane przez zintegrowane systemy w 68,9% CUW (71 jednostek), co wynika z połączenia funkcjonalności systemów IT w obszarach finansowo- księgowych i sprawozdawczych oraz płacowo-kadrowych.

W obszarze planowania finansów zintegrowane narzędzia stosuje 61,2% CUW (63 jednostki), co świadczy o ich rosnącej ich roli w zarządzaniu budżetami samorządowymi.

Najwyższy odsetek integracji dotyczy obszaru finansowo-księgowego – 92,2% CUW (95 jednostek) wykorzystuje zintegrowane oprogramowanie do zarządzania finansami.

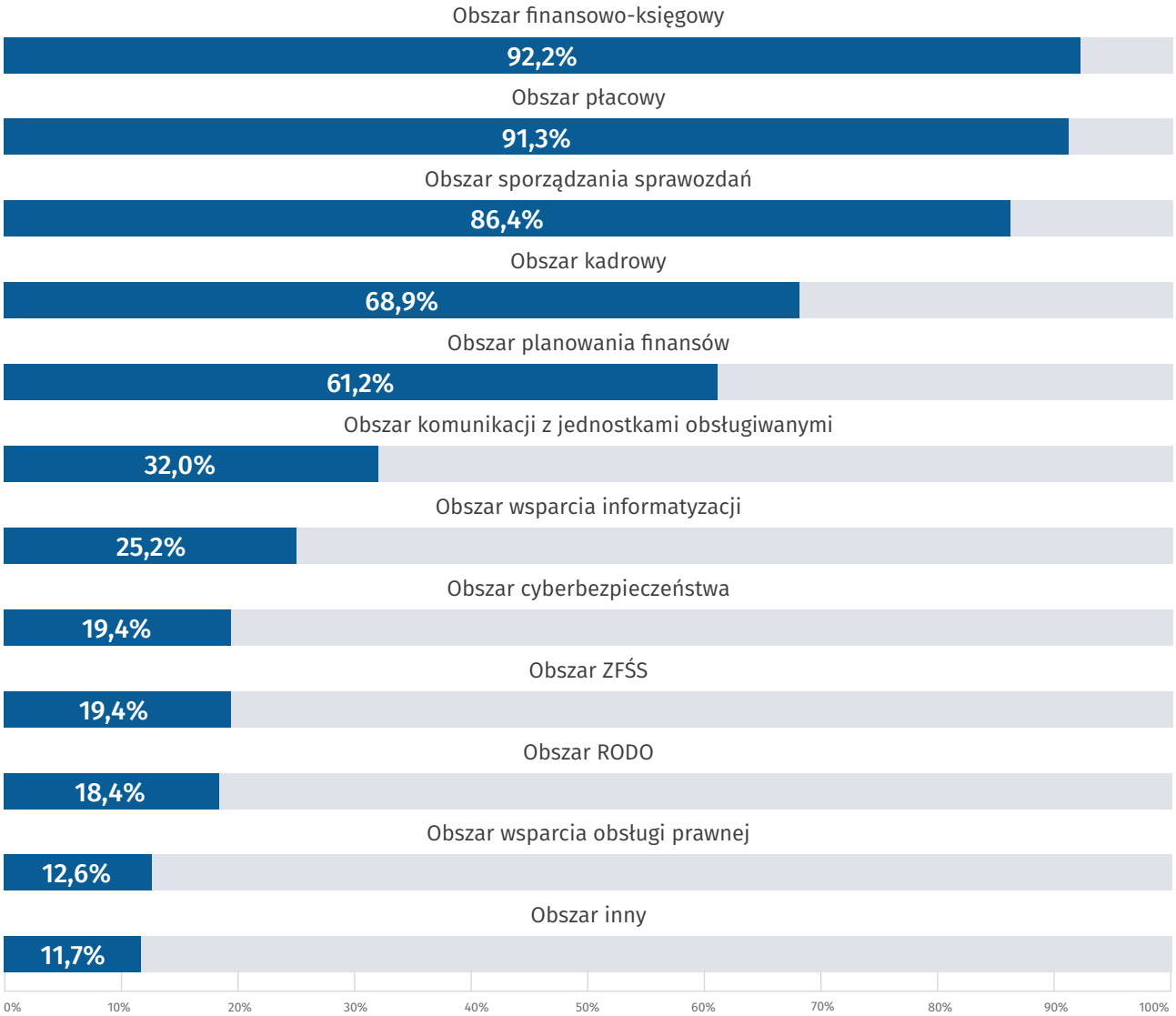


Natomiast komunikacja z jednostkami obsługiwanymi oraz wsparcie informatyzacji są mniej powszechne, odpowiednio w 32% i 25,2% jednostek, co może sugerować, że te obszary wymagają dalszych inwestycji w digitalizację. Inne obszary, takie jak cyberbezpieczeństwo (19,4%), RODO (18,4%) oraz obsługa prawna (12,6%), są rzadziej zintegrowane z systemami IT, co może wskazywać na konieczność większego wsparcia technologicznego w tych aspektach (wykres 20).

Podsumowując, kluczowe obszary działalności CUW, takie jak finanse, księgowość, płace i sprawozdawczość, są w dużym stopniu zintegrowane z oprogramowaniem IT, co pozwala na efektywne zarządzanie tymi procesami. Jednakże, w mniejszych i bardziej specjalistycznych obszarach, takich jak cyberbezpieczeństwo, obsługa prawna czy wsparcie RODO, poziom digitalizacji jest niższy, co wskazuje na potrzebę dalszej cyfryzacji w tych aspektach.

W obszarze planowania finansów zintegrowane narzędzia stosuje 61,2% CUW (63 jednostki), co świadczy o ich rosnącej ich roli w zarządzaniu budżetami samorządowymi.

***Wykres 20.** Obszary działalności CUW są obsługiwane przez zintegrowane oprogramowanie*



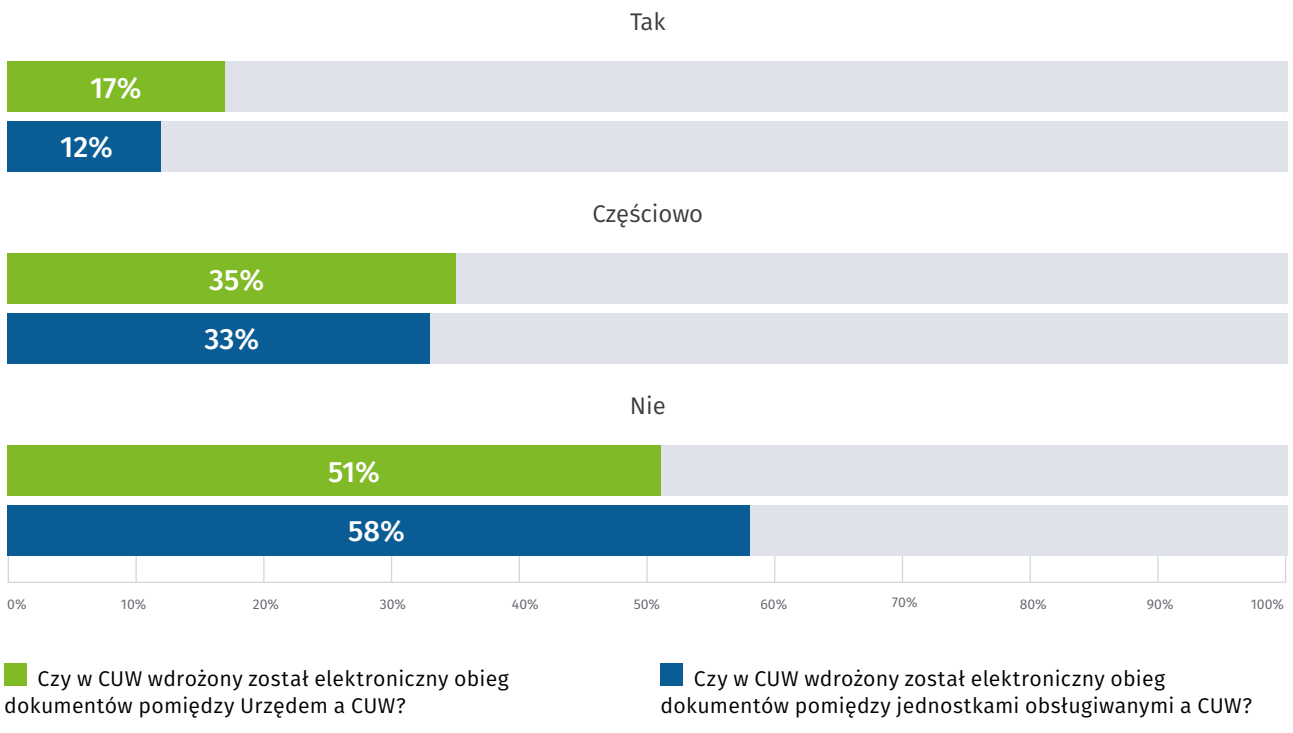
Wolters Kluwer



Z badań nie wynika, że elektroniczny obieg dokumentów został powszechnie wdrożony w CUW, mimo że jest on kluczowym elementem procesu digitalizacji usług wspólnych. Pełna cyfryzacja CUW nie może się odbyć bez wcześniejszego wprowadzenia zautomatyzowanego obiegu dokumentów.

Dane pokazują, że większość CUW nie ma jeszcze w pełni zrealizowanego elektronicznego obiegu dokumentów. Aż 56,3% jednostek nie wdrożyło tego rozwiązania pomiędzy jednostkami obsługiwanymi, a 49,5% nie stosuje go w relacjach z urzędem. Co prawda, część CUW (32% w przypadku jednostek obsługiwanych (JO) i 34% w przypadku relacji z Urzędem) wprowadziła obieg dokumentów częściowo, ale w pełni zdigitalizowane procesy posiada jedynie niewielki odsetek jednostek – odpowiednio 11,7% i 16,5% (wykres 21).

Wykres 21. *Elektroniczny obieg dokumentów w CUW*





Z perspektywy CUW elektroniczny obieg dokumentów nie jest jedynie technologiczną innowacją – to kluczowy element pozwalający na optymalizację działalności i skuteczne zarządzanie procesami w administracji samorządowej.

Oznacza to, że jest jeszcze wiele do zrobienia, aby procesy cyfryzacji w CUW mogły być realizowane na szeroką skalę. Elektroniczny obieg dokumentów jest podstawą efektywnej digitalizacji, ponieważ umożliwia szybszą, bardziej transparentną i mniej kosztowną wymianę danych oraz eliminuje błędy wynikające z fizycznego transportu dokumentacji między CUW a JO. Dopiero po pełnym wdrożeniu tego rozwiązania możliwe jest wprowadzenie bardziej zaawansowanych narzędzi cyfrowych, które umożliwią automatyzację innych procesów, takich jak kadry, płace, finanse czy komunikacja z jednostkami obsługiwanymi.

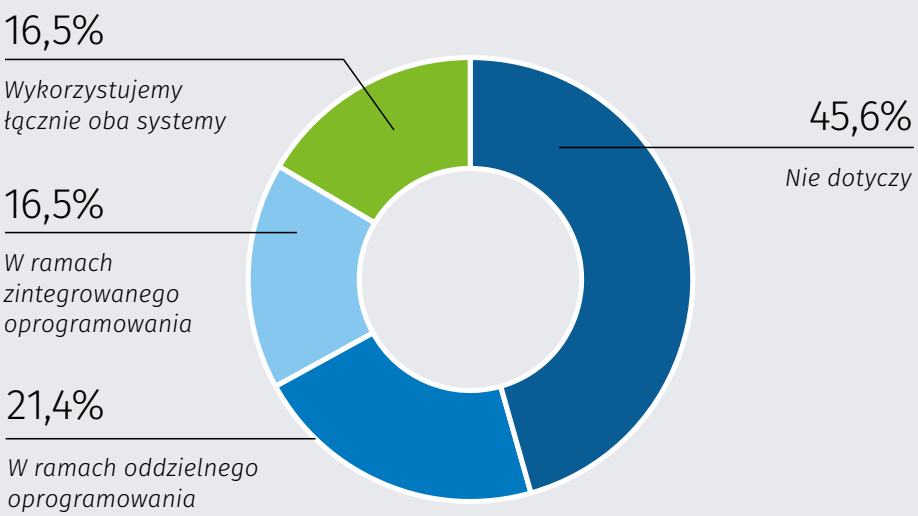
Z perspektywy CUW elektroniczny obieg dokumentów nie jest jedynie technologiczną innowacją – to kluczowy element pozwalający na optymalizację działalności i skuteczne zarządzanie procesami w administracji samorządowej. Brak tego rozwiązania uniemożliwia realizację całego procesu digitalizacji. Dlatego w dalszych działaniach samorządów wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów pomiędzy CUW i JO powinno stać się priorytetem, od którego zależy sukces pełnej cyfryzacji usług wspólnych.

Aż 47 z 103 badanych CUW (45,6%) wskazało, że kwestia elektronicznego obiegu dokumentów ich nie dotyczy. Oznacza to, że prawie połowa jednostek nie korzysta jeszcze z tego rozwiązania w swojej działalności.

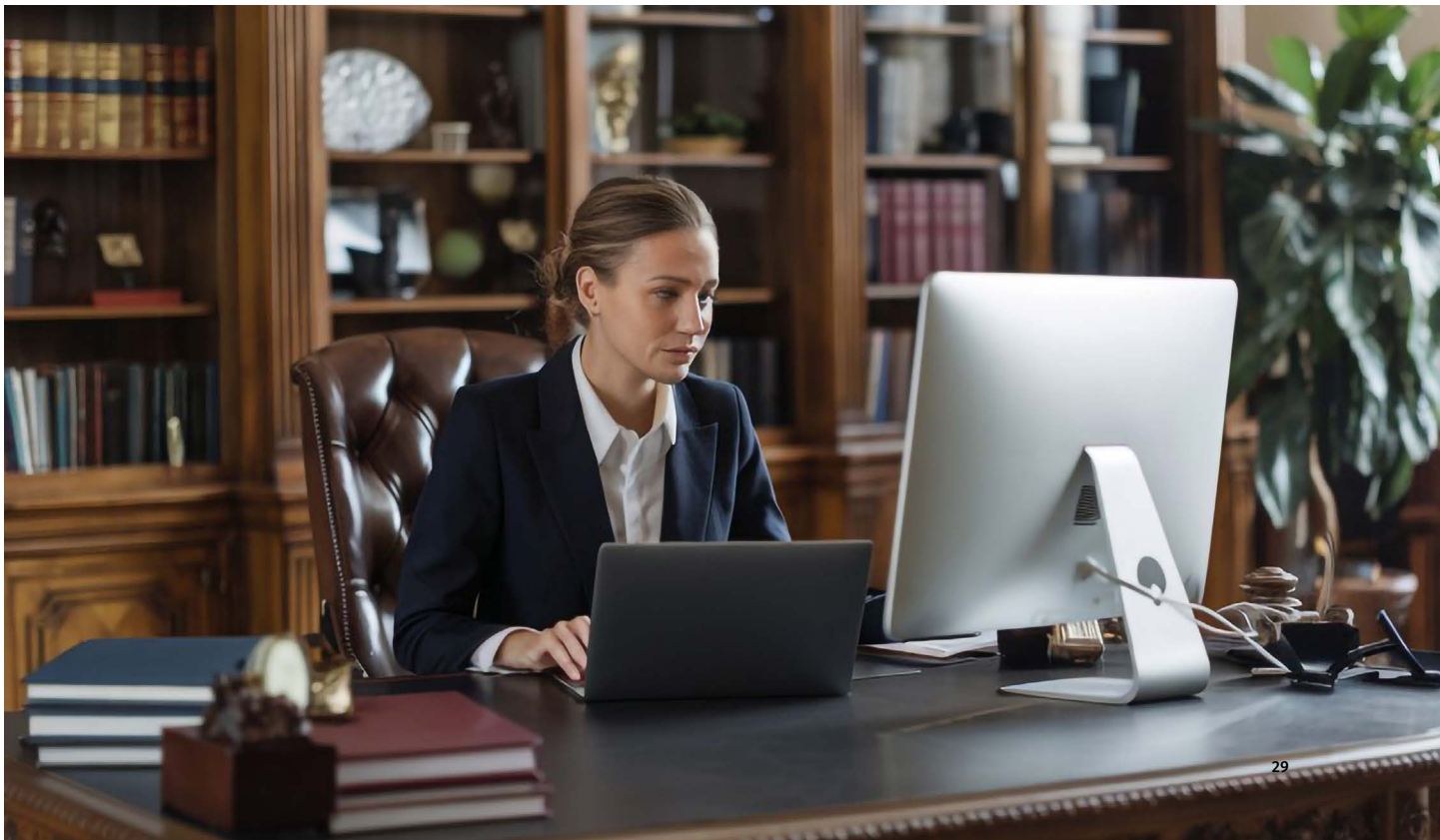
Spośród jednostek, które realizują elektroniczny obieg dokumentów, 22 CUW (21,4%) korzysta z oddzielnego oprogramowania do tego celu, co sugeruje, że w wielu przypadkach systemy obsługujące dokumenty są odseparowane od reszty zintegrowanych narzędzi zarządzania CUW. W 17 jednostkach (16,5%) obieg dokumentów odbywa się w ramach zintegrowanego oprogramowania, co oznacza, że te CUW mają w pełni zautomatyzowane i zintegrowane procesy administracyjne. Kolejne 17 jednostek (16,5%) korzysta z obu rozwiązań łącznie, co może wskazywać na stopniowy proces integracji systemów w celu lepszego zarządzania dokumentacją (wykres 22).

Wolters Kluwer

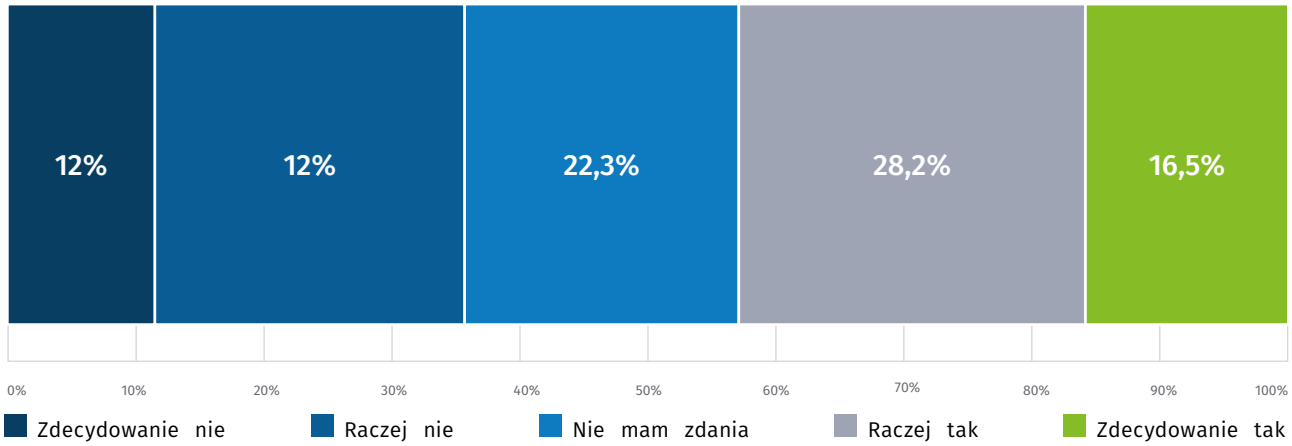
Wykres 22. *Czy elektroniczny obieg dokumentów realizowany jest w ramach zintegrowanego oprogramowania CUW czy jako oddzielne oprogramowanie?*



Podsumowując, chociaż część CUW korzysta z elektronicznego obiegu dokumentów, jego pełna integracja w ramach zintegrowanego oprogramowania wciąż nie jest standardem. Wprowadzenie zintegrowanych systemów obsługi dokumentów mogłoby znacznie poprawić efektywność pracy CUW i stanowić istotny krok w kierunku pełnej cyfryzacji usług wspólnych. Jest to więc obszar, nad którym należy nadal pracować, aby wszystkie jednostki mogły w pełni korzystać z korzyści, jakie niesie automatyzacja i integracja procesów administracyjnych.



Wykres 23. *Czy cyfryzacja usług wspólnych w CUW pozwoliła na ograniczenie pracy na dokumentach papierowych?*



Wyniki badań wskazują, że cyfryzacja usług wspólnych w wielu CUW nie przyniosła jeszcze oczekiwanych rezultatów w zakresie ograniczenia pracy na dokumentach papierowych. Choć 44,7% respondentów dostrzega, że cyfryzacja raczej lub zdecydowanie wpłynęła na zmniejszenie wykorzystania dokumentów papierowych, znaczna część – 33% (34 osoby) – uważa, że cyfryzacja nie przyniosła takiego efektu, a kolejne 22,3% (23 osoby) nie ma zdania na ten temat. Taki wynik może być bezpośrednio związany z faktem, że duża część CUW nie wdrożyła jeszcze w pełni elektronicznego obiegu dokumentów. Z wcześniejszych danych wynika, że aż 45,6% CUW (47 jednostek) wskazało, że kwestia elektronicznego obiegu dokumentów ich nie dotyczy, a w innych przypadkach obieg ten jest realizowany jedynie częściowo lub poprzez oddzielne oprogramowanie. Tylko niewielki odsetek CUW (16,5%) w pełni zintegrował elektroniczny obieg dokumentów z innymi procesami administracyjnymi (wykres 23).

Brak pełnej automatyzacji i integracji obiegu dokumentów powoduje, że papierowe dokumenty wciąż dominują w wielu jednostkach, co tłumaczy, dlaczego tak duża liczba respondentów nie dostrzega znaczącego ograniczenia ich wykorzystania. Dopóki elektroniczny obieg dokumentów nie zostanie wdrożony na szeroką skalę w CUW, praca z dokumentami papierowymi pozostanie częścią codziennych procesów administracyjnych. To z kolei opóźnia pełną cyfryzację i obniża potencjalne korzyści wynikające z automatyzacji procesów.

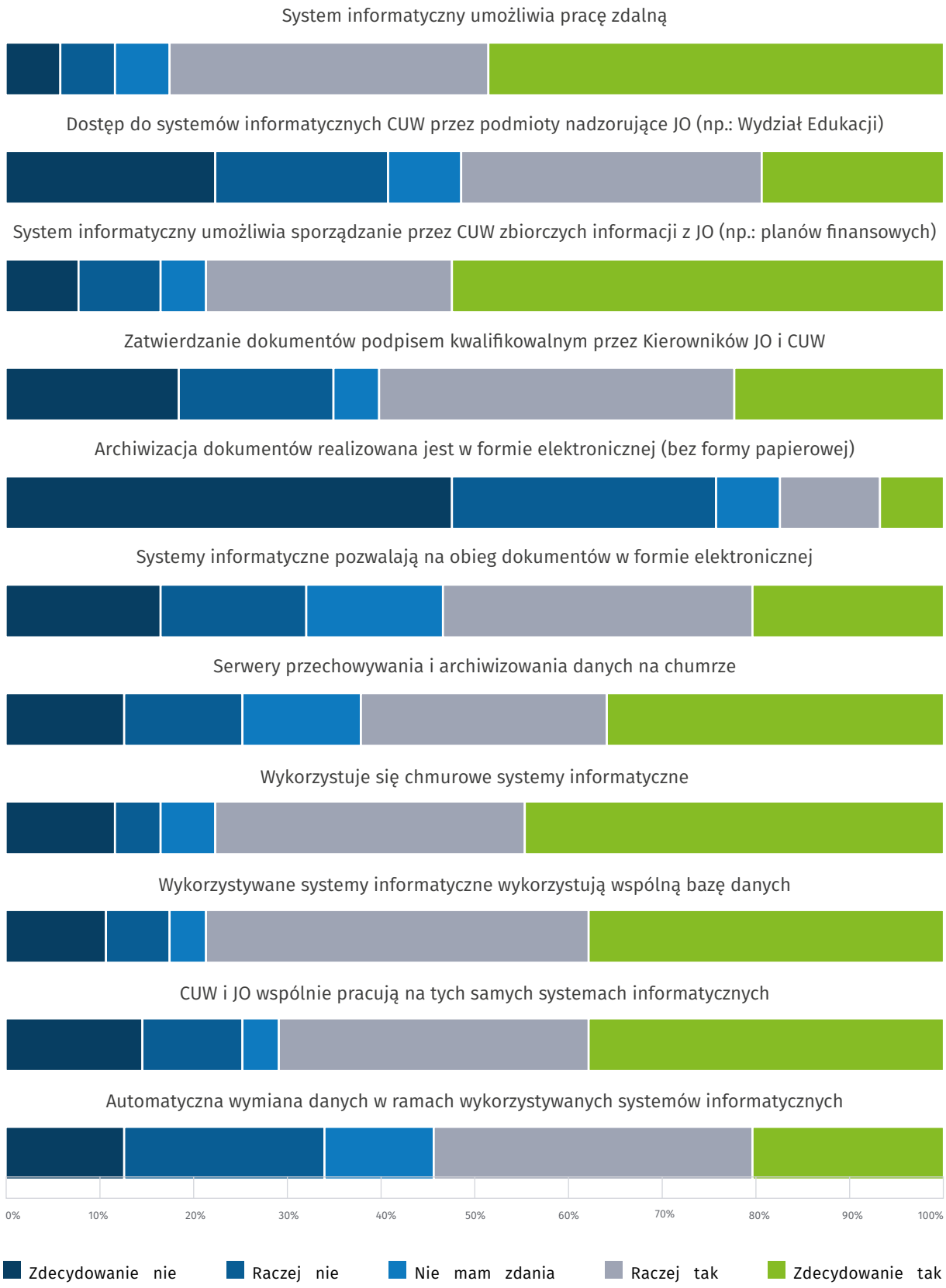
Podsumowując, wyniki te sugerują, że brak wdrożenia elektronicznego obiegu dokumentów w wielu CUW jest główną przyczyną, dla której cyfryzacja nie przyniosła jeszcze widocznej redukcji pracy na dokumentach papierowych. Aby w pełni wykorzystać potencjał cyfryzacji, priorytetem dla CUW powinno być wprowadzenie zintegrowanych systemów obiegu dokumentów, co może znacznie przyspieszyć proces transformacji cyfrowej i przynieść oczekiwane efekty w zakresie zmniejszenia biurokracji papierowej.

Obecny zakres cyfryzacji usług wspólnych w CUW (wykres 24).

Dopóki elektroniczny obieg dokumentów nie zostanie wdrożony na szeroką skalę w CUW, praca z dokumentami papierowymi pozostanie częścią codziennych procesów administracyjnych.

Wolters Kluwer

Wykres 24. *Obecny zakres cyfryzacji usług wspólnych w CUW*





Automatyczna wymiana danych: Automatyzacja wymiany danych między systemami informatycznymi w CUW jest kluczowa dla sprawnego przepływu informacji i redukcji błędów. 34% CUW częściowo zrealizowało automatyczną wymianę danych, a 20,4% w pełni wdrożyło to rozwiązanie. Jednakże w 12,6% jednostek takie narzędzia nie są jeszcze używane, co wskazuje na potrzebę dalszej modernizacji.

Praca na tych samych systemach informatycznych z jednostkami obsługiwanymi (JO): 37,9% CUW w pełni współpracuje z JO na wspólnych systemach informatycznych, co sprzyja spójności operacyjnej i łatwiejszemu zarządzaniu. Niemniej jednak, 14,6% jednostek nie korzysta z tego modelu.

Wspólna baza danych: W 40,8% CUW wspólna baza danych jest używana do zarządzania danymi, co umożliwia centralizację informacji i lepszą kontrolę nad nimi. Wciąż jednak 10,7% jednostek nie ma tego typu rozwiązań.

Systemy chmurowe: Chociaż chmurowe systemy informatyczne są w pełni wykorzystywane przez 44,7% CUW, to 11,7% jednostek wciąż nie korzysta z tego typu rozwiązań. Wdrożenie chmury zwiększa elastyczność, skalowalność oraz bezpieczeństwo danych, dlatego pełne wprowadzenie tych systemów jest kluczowe dla dalszej cyfryzacji.

Serwery chmurowe do przechowywania i archiwizacji danych: 35,9% CUW w pełni wykorzystuje serwery chmurowe do przechowywania i archiwizacji danych, co znacznie usprawnia zarządzanie danymi. Mimo to, 12,6% jednostek wciąż nie wdrożyło tego typu infrastruktury.

Elektroniczny obieg dokumentów: Zaledwie 20,4% CUW w pełni wdrożyło systemy informatyczne umożliwiające obieg dokumentów w formie elektronicznej, a 33% częściowo korzysta z tych rozwiązań.

Archiwizacja dokumentów w formie elektronicznej: Jedynie 6,8% CUW w pełni realizuje archiwizację dokumentów w formie elektronicznej, co oznacza, że aż 47,6% jednostek nadal polega na dokumentach papierowych.

Zatwierdzanie dokumentów podpisem kwalifikowalnym: 22,3% CUW wdrożyło podpis kwalifikowalny dla zatwierdzania dokumentów, co jest istotnym krokiem w stronę cyfrowego zarządzania dokumentacją. Jednakże 18,4% jednostek nie stosuje jeszcze tego narzędzia.

Zbiorcze sporządzanie informacji dla JO: Systemy informatyczne umożliwiające zbiorcze sporządzanie informacji, takich jak plany finansowe, są w pełni funkcjonalne w 52,4% CUW. Dostęp do systemów informatycznych CUW dla podmiotów nadzorujących JO: Dostęp do systemów informatycznych CUW przez podmioty nadzorujące (np. wydziały edukacji) jest zapewniony w 52,4% jednostek, co wspiera lepszą kontrolę i monitorowanie działań JO. Jednak 22,3% CUW nie oferuje jeszcze takiej możliwości, co może utrudniać nadzór nad działalnością jednostek.

Praca zdalna: Systemy informatyczne umożliwiające pracę zdalną zostały w pełni wdrożone w 48,5% CUW, co jest istotnym wskaźnikiem elastyczności operacyjnej, zwłaszcza w kontekście pracy zdalnej w czasie pandemii. Niemniej jednak, 5,8% jednostek nie ma jeszcze takiej możliwości, co może ograniczać ich zdolność do adaptacji w przyszłości.

Podsumowanie

Analiza danych wskazuje, że w wielu obszarach cyfryzacja usług wspólnych w CUW jest już zaawansowana, jednak istnieje wiele kluczowych aspektów, które wciąż wymagają dalszych działań i inwestycji. Elektroniczny obieg dokumentów, archiwizacja w formie cyfrowej, pełna integracja systemów oraz wdrożenie chmurowych rozwiązań są kluczowe dla dalszej optymalizacji działalności CUW i pełnego wykorzystania potencjału cyfrowej transformacji. W szczególności przejście na w pełni zintegrowane systemy informatyczne oraz eliminacja dokumentacji papierowej będą miały decydujący wpływ na efektywność i jakość świadczonych usług w administracji samorządowej.

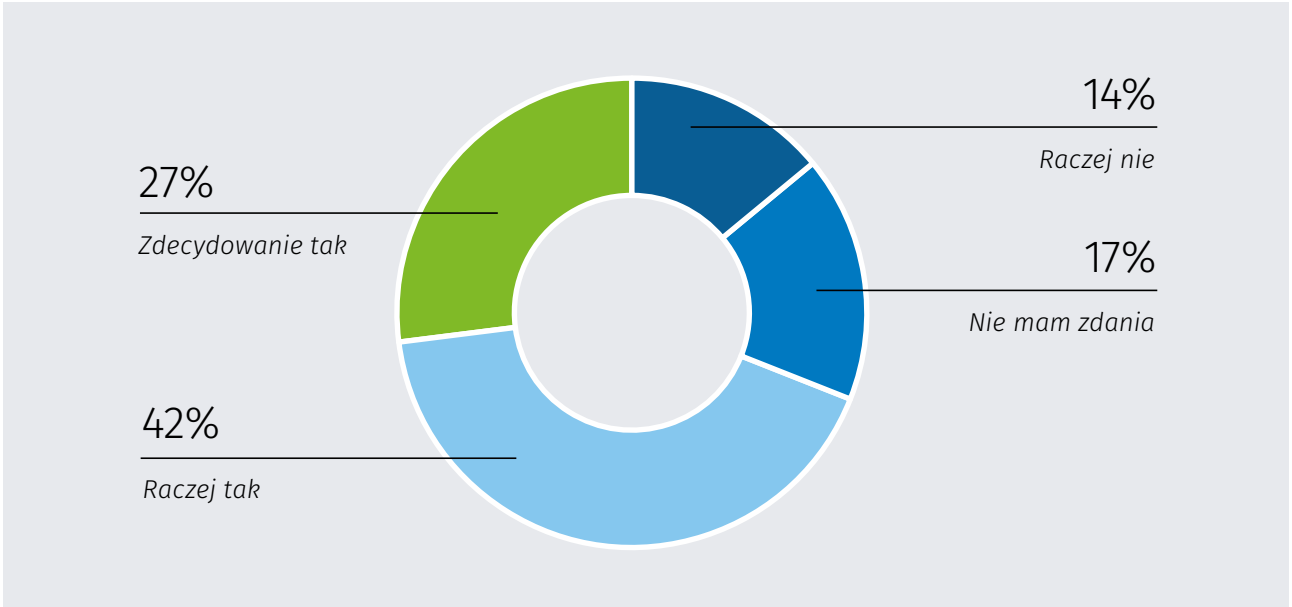
Z badań wynika, że większość CUW planuje zwiększenie funkcjonalności swoich systemów informatycznych w ciągu najbliższych trzech lat. Aż 43 jednostki (41,7%) odpowiedziały, że „raczej tak", a 28 (27,2%) zdecydowanie potwierdziło takie plany. To pokazuje, że w sumie 68,9% respondentów dostrzega potrzebę dalszego rozwoju systemów informatycznych w swoich CUW.

Z badań wynika, że większość CUW planuje zwiększenie funkcjonalności swoich systemów informatycznych w ciągu najbliższych trzech lat.

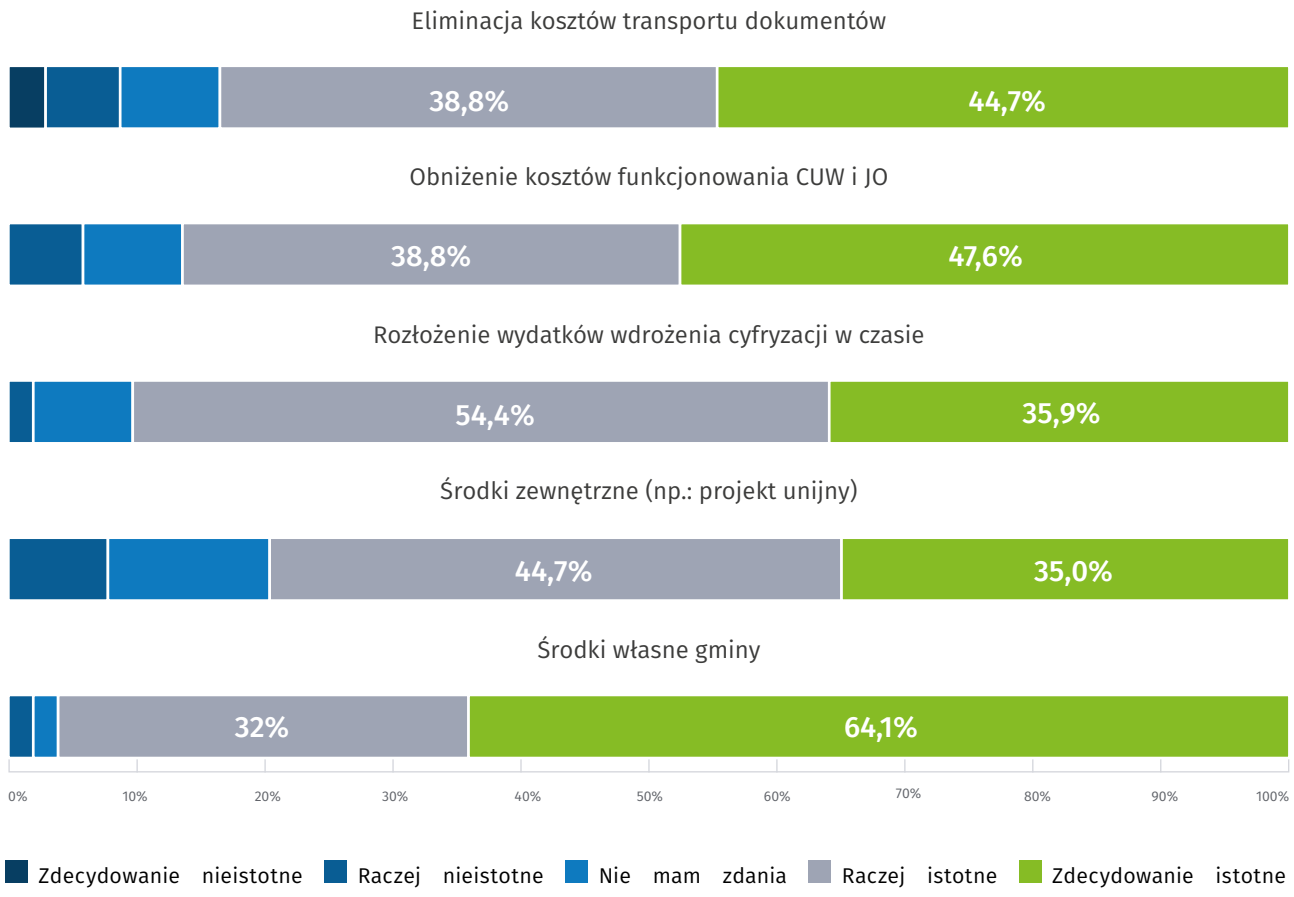
Zaledwie 14 jednostek (13,6%) stwierdziło, że „raczej nie" planuje takich działań, natomiast żadna jednostka nie odpowiedziała „zdecydowanie nie", co sugeruje, że brak planów rozwoju systemów informatycznych jest raczej wyjątkiem niż regułą. Natomiast 18 jednostek (17,5%) nie miało zdania na temat planów rozbudowy, co może oznaczać, że decyzje te nie zostały jeszcze podjęte lub są uzależnione od przyszłych zasobów finansowych i możliwości technologicznych (wykres 25).

Podsumowując, dane te wskazują, że w najbliższych latach wiele CUW będzie kontynuować cyfryzację, rozwijając swoje systemy informatyczne. To istotny krok w kierunku poprawy efektywności i jakości świadczonych usług wspólnych, który pozwoli na lepsze zarządzanie procesami w administracji samorządowej.

Wykres 25. *Czy w okresie najbliższych 3 lat planowane jest zwiększenie funkcjonalności systemów informatycznych CUW?*



Wykres 26. Najważniejsze czynniki determinujące wdrażanie cyfryzacji świadczonych usług wspólnych w CUW



Z badań wynika, że najważniejszymi czynnikami determinującymi wdrażanie cyfryzacji usług wspólnych w CUW są aspekty finansowe. Środki własne gminy są najważniejszym czynnikiem – aż 96,1% respondentów uznało je za istotne, co podkreśla potrzebę odpowiedniego finansowania z budżetów lokalnych. Środki zewnętrzne, takie jak fundusze unijne, również mają duże znaczenie, co potwierdza 79,7% badanych, co oznacza, że dodatkowe finansowanie może przyspieszyć proces cyfryzacji.

Rozłożenie wydatków na cyfryzację w czasie również zostało ocenione jako kluczowy czynnik przez 90,3% respondentów. Pozwala to jednostkom na stopniowe wdrażanie technologii bez jednorazowego obciążania budżetu. Kolejnym ważnym czynnikiem jest obniżenie kosztów funkcjonowania CUW i jednostek obsługiwanych (JO) – 86,4% badanych uznaje ten aspekt za istotny, co pokazuje, że cyfryzacja może przyczynić się do znacznych oszczędności operacyjnych.

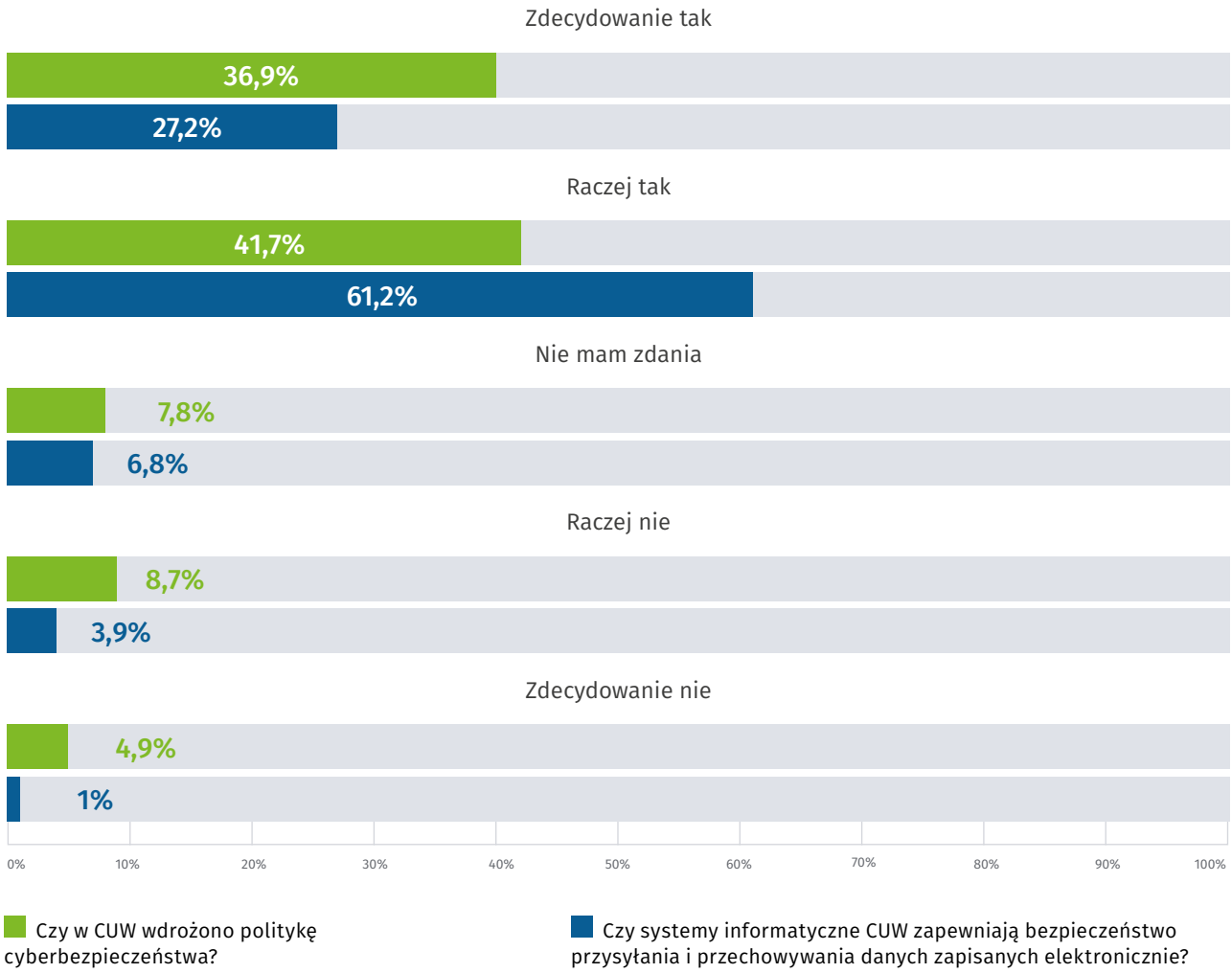
Ostatnim kluczowym czynnikiem jest eliminacja kosztów transportu dokumentów – 83,5% respondentów uważa, że redukcja tych kosztów przez wdrożenie obiegu dokumentów elektronicznych jest istotna. To rozwiązanie nie tylko przynosi oszczędności, ale również przyspiesza procesy administracyjne.

Podsumowując, czynniki finansowe, takie jak dostępność środków własnych i zewnętrznych, możliwość rozłożenia kosztów oraz oszczędności wynikające z cyfryzacji, są kluczowe dla powodzenia cyfrowej transformacji w CUW.

Z wyników badań wynika, że większość CUW uznaje, że ich systemy informatyczne zapewniają bezpieczeństwo przysyłania i przechowywania danych elektronicznych, jednak wciąż istnieją pewne obawy związane z tym aspektem (wykres 27).

Wolters Kluwer

Wykres 27. Ocena systemów IT w CUW pod kątem cyberbezpieczeństwa



Bezpieczeństwo danych w systemach informatycznych:

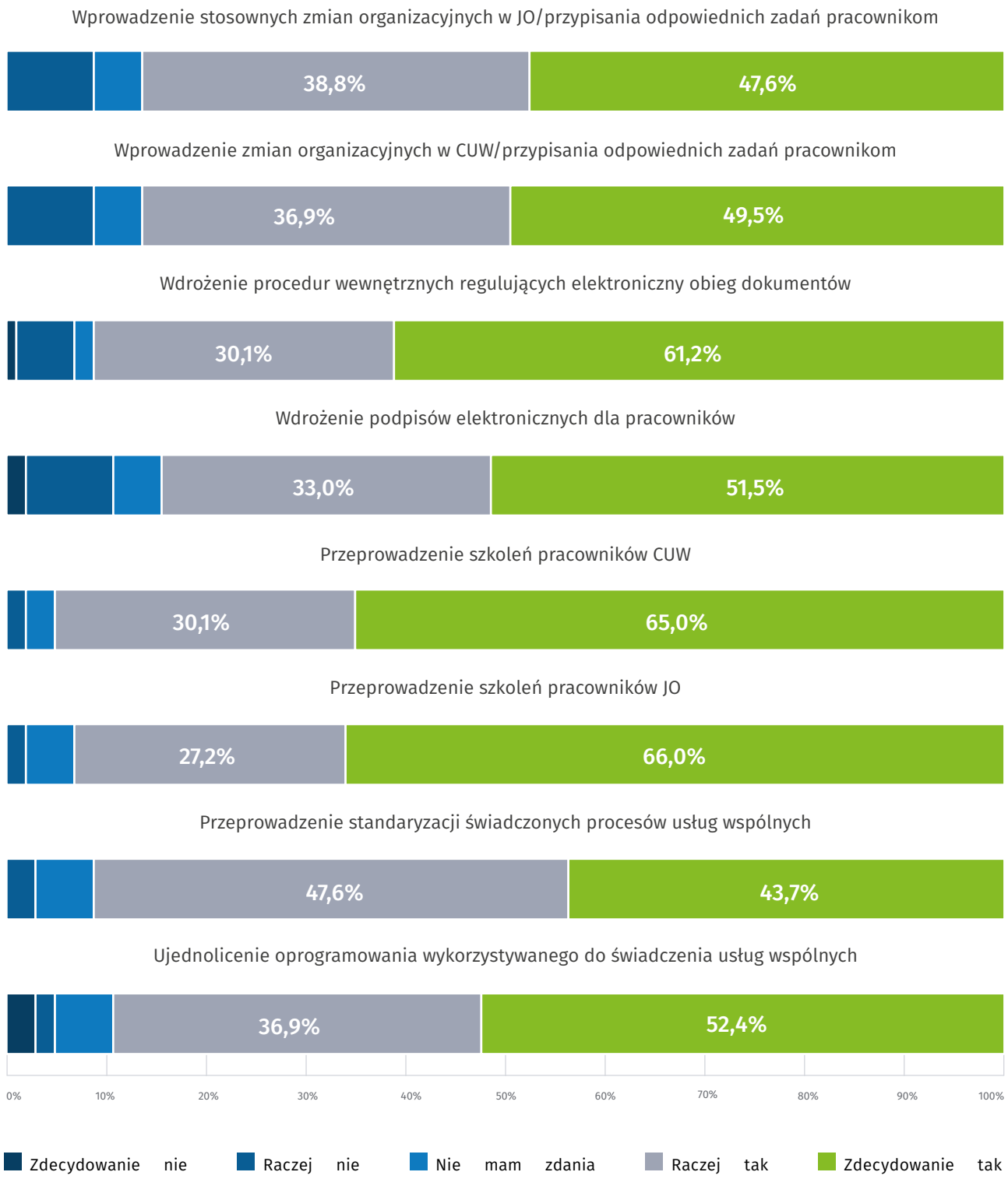
Aż 61,2% respondentów oceniło, że systemy raczej zapewniają bezpieczeństwo, a 27,2% stwierdziło, że zdecydowanie tak. To pokazuje, że łącznie blisko 90% badanych ma zaufanie do systemów bezpieczeństwa w CUW. Jednakże 3,9% wskazało, że raczej nie są one bezpieczne, a 1% stwierdziło zdecydowanie, że systemy nie gwarantują odpowiedniego bezpieczeństwa.

Wdrożenie polityki cyberbezpieczeństwa:

W kwestii wdrożenia polityki cyberbezpieczeństwa sytuacja jest mniej optymistyczna. Tylko 36,9% respondentów potwierdziło zdecydowane wdrożenie polityki, a 41,7% odpowiedziało, że raczej została wdrożona. To oznacza, że blisko 50% badanych jednostek wciąż może nie mieć w pełni rozwiniętej i skutecznej polityki cyberbezpieczeństwa, co wskazuje na potencjalne zagrożenia w obszarze ochrony danych. Dodatkowo, 8,7% odpowiedziało, że polityka raczej nie została wdrożona, a 4,9% jest pewnych, że polityki cyberbezpieczeństwa nie ma.

Podsumowując, mimo że większość CUW zapewnia bezpieczeństwo danych w systemach informatycznych, wdrożenie kompleksowej polityki cyberbezpieczeństwa pozostaje w wielu jednostkach wyzwaniem. Konieczne są dalsze inwestycje i szkolenia w celu podniesienia standardów zabezpieczeń cyfrowych w administracji samorządowej.

Wykres 28. Ocena koniecznych działań poprzedzających digitalizację usług wspólnych świadczonych przez CUW



Z badań wynika, że istnieje kilka kluczowych działań, które CUW powinny podjąć przed wdrożeniem pełnej cyfryzacji usług wspólnych (wykresy 28).

Wolters Kluwer

Ujednolicenie oprogramowania:

52,4% respondentów uznało to za zdecydowanie konieczne działanie, a 36,9% za raczej konieczne. Ujednolicenie oprogramowania pozwala na lepszą integrację systemów i efektywniejsze zarządzanie procesami w CUW.

Standaryzacja procesów usług wspólnych:

Standaryzacja jest niezbędna według 47,6% badanych, którzy uznali ją za raczej konieczną, oraz 43,7% respondentów, którzy uznali ją za zdecydowanie konieczną. Standaryzacja pozwala na zwiększenie efektywności i spójności świadczenia usług w różnych jednostkach organizacyjnych.

Szkolenia pracowników JO i CUW:

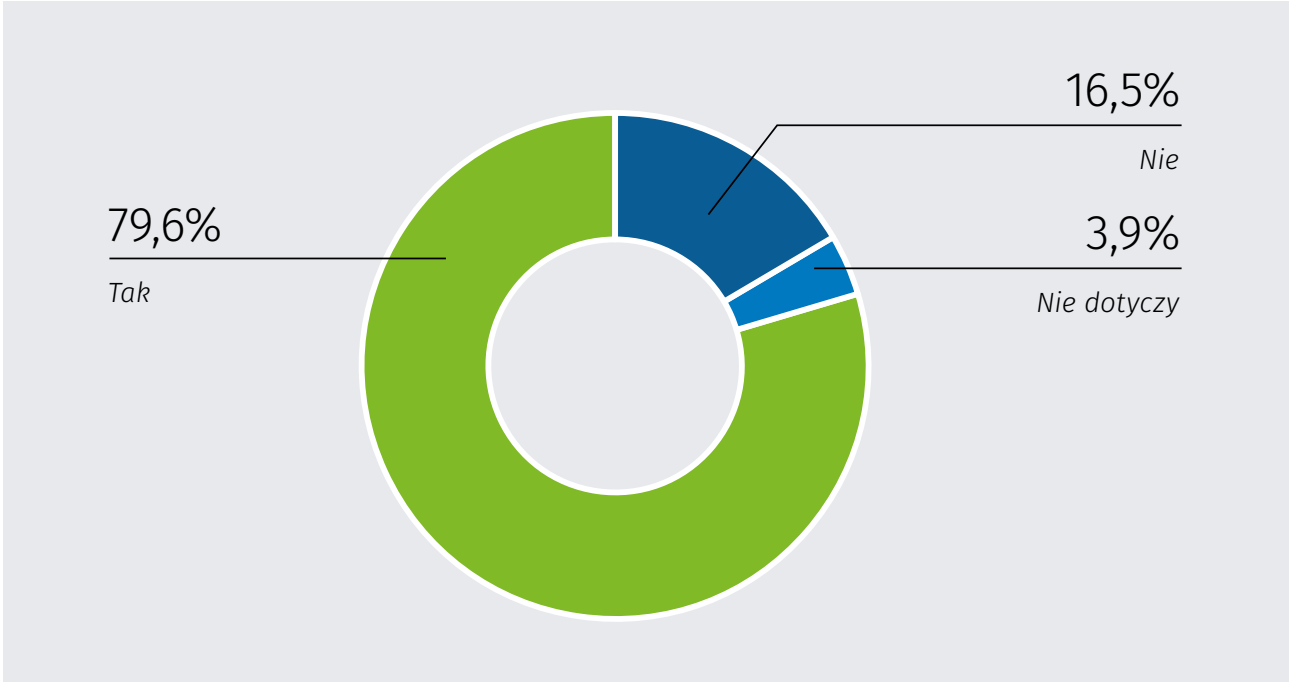
Przeprowadzenie szkoleń pracowników zarówno w jednostkach obsługiwanych (JO), jak i w CUW, zostało uznane za jedno z najistotniejszych działań. Aż 66% respondentów uważa, że szkolenia w JO są zdecydowanie konieczne, a 65% oceniło, że szkolenia w CUW są równie ważne. To podkreśla znaczenie odpowiedniego przygotowania personelu do korzystania z nowych rozwiązań cyfrowych.

Wdrożenie podpisów elektronicznych:

51,5% respondentów uznało, że wdrożenie podpisów elektronicznych dla pracowników jest zdecydowanie konieczne, a 33% oceniło je jako raczej konieczne. Podpis elektroniczny (wykres 29) jest kluczowy dla digitalizacji dokumentów i przyspieszenia procesów zatwierdzania.

51,5% respondentów uznało, że wdrożenie podpisów elektronicznych dla pracowników jest zdecydowanie konieczne, a 33% oceniło je jako raczej konieczne.

Wykres 29. *Wykorzystanie podpisów elektronicznych/kwalifikowalnych w CUW*



Wdrożenie procedur wewnętrznych regulujących elektroniczny obieg dokumentów:

Procedury wewnętrzne regulujące obieg dokumentów są również kluczowe – 61,2% respondentów uznało to za zdecydowanie konieczne działanie. Brak jasnych procedur może powodować chaos i opóźnienia w procesach administracyjnych.

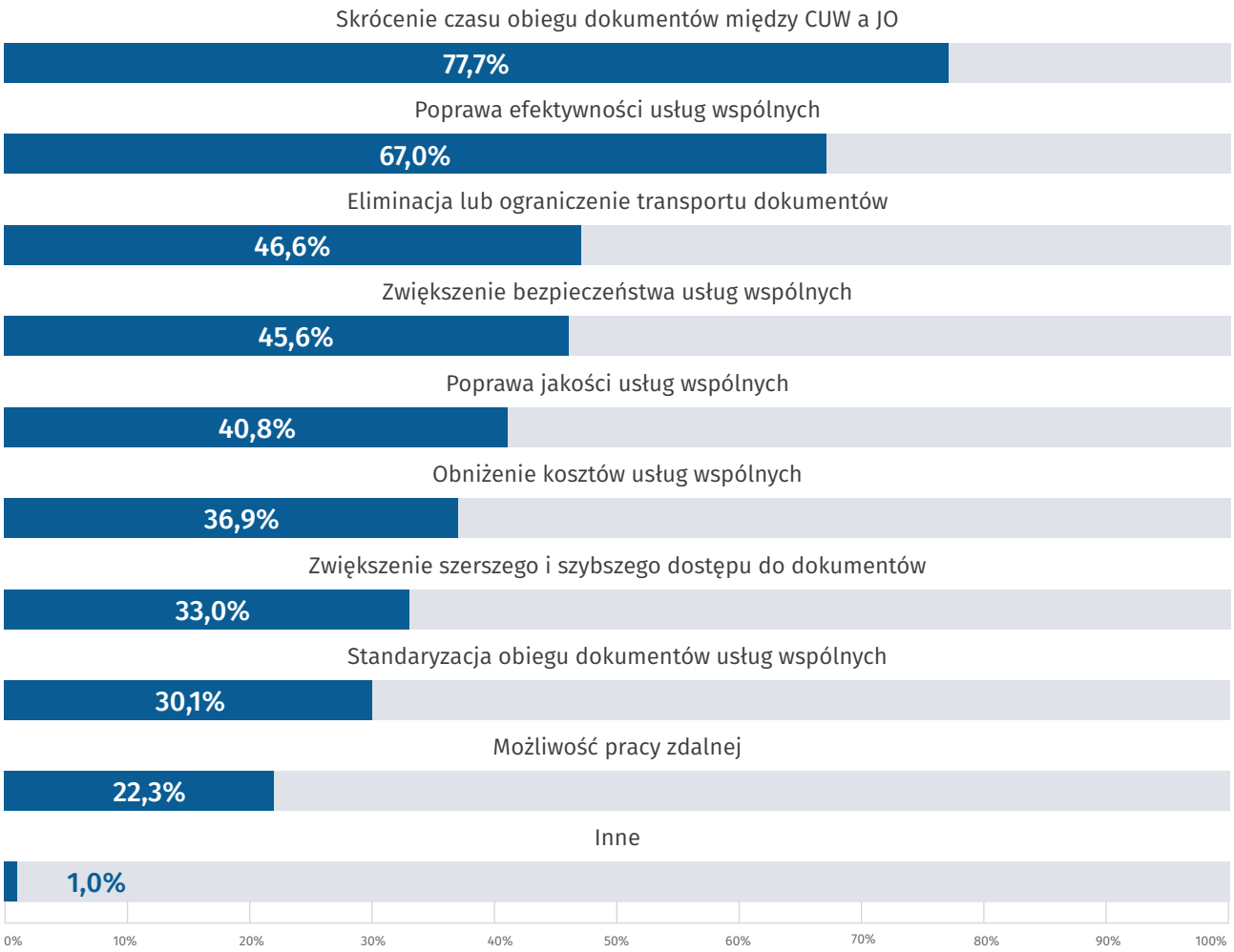
Wprowadzenie zmian organizacyjnych:

Zmiany organizacyjne zarówno w CUW (49,5%), jak i w jednostkach obsługiwanych (47,6%) są konieczne, aby lepiej przypisać zadania i odpowiedzialności związane z cyfryzacją. Dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych wymagań technologicznych jest niezbędne, aby usprawnić działanie całego systemu.

Podsumowując, najważniejszymi działaniami poprzedzającymi cyfryzację usług wspólnych w CUW są ujednolicenie oprogramowania, standaryzacja procesów oraz odpowiednie szkolenie pracowników. Dodatkowo, istotne jest wdrożenie podpisów elektronicznych, wewnętrznych procedur oraz wprowadzenie zmian organizacyjnych, aby procesy te mogły być skutecznie zrealizowane.

Wyniki badań wskazują (wykres 30), że najważniejszym celem cyfryzacji usług wspólnych w CUW jest skrócenie czasu obiegu dokumentów między CUW a jednostkami obsługiwanymi, co potwierdza 77,7% respondentów. Poprawa efektywności usług wspólnych (67%) jest kolejnym kluczowym celem, umożliwiającym automatyzację procesów i oszczędność zasobów.

Wykres 30. Cele wdrażania cyfryzacji świadczonych usług wspólnych w CUW



Wolters Kluwer

Eliminacja lub ograniczenie transportu dokumentów (46,6%) oraz zwiększenie bezpieczeństwa usług (45,6%) to kolejne istotne priorytety. Cyfrowy obieg dokumentów nie tylko zmniejsza koszty, ale też zapewnia lepszą ochronę danych.

Poprawa jakości usług wspólnych (40,8%) oraz obniżenie kosztów (36,9%) także są ważnymi celami, które można osiągnąć dzięki automatyzacji i eliminacji manualnych procesów. Zwiększenie dostępu do dokumentów (33%) i standaryzacja obiegu dokumentów (30,1%) mają na celu usprawnienie zarządzania dokumentacją oraz ujednolicenie procesów w różnych jednostkach.

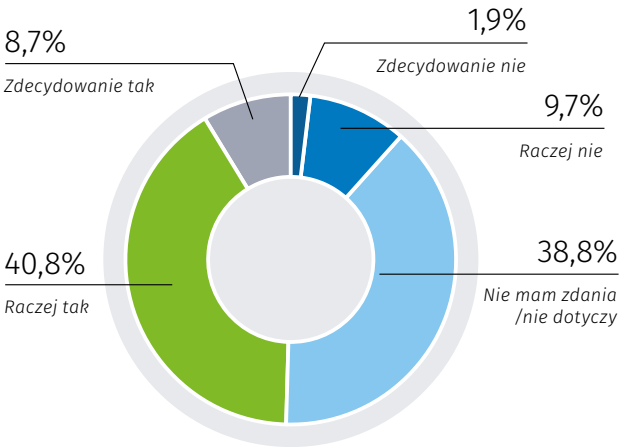
Na koniec, możliwość pracy zdalnej została wskazana przez 22,3% respondentów, co podkreśla potrzebę elastyczności pracy w ramach cyfryzacji.

Podsumowując, głównymi celami cyfryzacji usług wspólnych w CUW są zwiększenie efektywności, skrócenie czasu obiegu dokumentów, poprawa jakości i bezpieczeństwa usług, a także obniżenie kosztów. Wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań cyfrowych ma na celu nie tylko usprawnienie procesów administracyjnych, ale także zapewnienie bardziej elastycznego i efektywnego zarządzania usługami w jednostkach samorządowych.

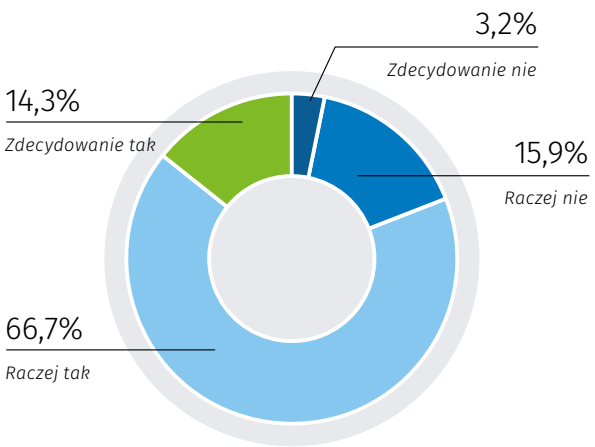
Z wyników badań wynika, że większość CUW ocenia, iż cele cyfryzacji usług wspólnych zostały częściowo osiągnięte. 42 jednostki (40,8%) stwierdziły, że cele zostały „raczej osiągnięte", a 9 jednostek (8,7%) uznało, że zostały „zdecydowanie osiągnięte". Jednakże, 40 jednostek (38,8%) nie miało jednoznacznej opinii lub nie dotyczyło ich to pytanie, co może wskazywać na pewne trudności w pełnym wdrożeniu cyfryzacji lub na brak wyraźnych wskaźników oceny sukcesu. Z drugiej strony, 12 jednostek (11,6%) uznało, że cele nie zostały osiągnięte, w tym 2 jednostki (1,9%) stwierdziły to zdecydowanie (wykresy 31-32). Może to sugerować, że istnieją wyzwania związane z pełnym wdrożeniem cyfrowych rozwiązań lub że oczekiwania dotyczące wyników cyfryzacji nie zostały w pełni zrealizowane.

Z wyników badań wynika, że większość CUW ocenia, iż cele cyfryzacji usług wspólnych zostały częściowo osiągnięte.

***Wykres 31.** Ocena realizacji celów jakie postawiono cyfryzacji świadczonych usług wspólnych w CUW – ocena wg wszystkich respondentów*



***Wykres 32.** Ocena realizacji celów jakie postawiono cyfryzacji świadczonych usług wspólnych w CUW – ocena wg respondentów, którzy realizowali proces cyfryzacji*



Podsumowanie

Na podstawie danych zebranych w badaniach dotyczących procesu cyfryzacji usług wspólnych w Centrach Usług Wspólnych (CUW) można stwierdzić, że proces ten jest już w zaawansowanym stadium, jednak nadal napotyka na liczne wyzwania. CUW odgrywają kluczową rolę w cyfrowej transformacji administracji samorządowej, usprawniając obieg dokumentów, poprawiając efektywność zarządzania i zmniejszając koszty operacyjne jednostek organizacyjnych.

Kluczowe cele cyfryzacji CUW

Jednym z głównych celów cyfryzacji CUW jest skrócenie czasu obiegu dokumentów między CUW a jednostkami obsługiwanymi (JO), co potwierdziło 77,7% respondentów. Jest to priorytetowy aspekt transformacji, który umożliwia szybszy dostęp do danych i przyspiesza procesy administracyjne. Ponadto, poprawa efektywności usług wspólnych (67%) oraz eliminacja lub ograniczenie transportu dokumentów (46,6%) są istotnymi elementami, które przyczyniają się do lepszego zarządzania zasobami i obniżenia kosztów w samorządach.

Wyzwania i bariery

Pomimo wielu korzyści płynących z cyfryzacji, badania wykazały, że istnieją pewne wyzwania, które wciąż spowalniają pełną transformację. Jednym z takich wyzwań jest brak pełnej integracji systemów informatycznych oraz elektronicznego obiegu dokumentów, który nie został w pełni wdrożony we wszystkich jednostkach. Tylko 33% CUW wdrożyło systemy umożliwiające pełny obieg dokumentów w formie elektronicznej, co oznacza, że wciąż duża część procesów opiera się na dokumentacji papierowej.

Kolejnym wyzwaniem jest bezpieczeństwo danych. Mimo że 88,4% respondentów uznaje systemy informatyczne CUW za bezpieczne, to wdrożenie polityki cyberbezpieczeństwa nie jest jeszcze powszechne, co stanowi potencjalne zagrożenie dla integralności danych. Ponadto, problemem może być niedostateczne finansowanie procesu cyfryzacji – zarówno w kontekście środków własnych gmin, jak i środków zewnętrznych, co zostało wskazane jako kluczowy determinant powodzenia transformacji.

Rola CUW w transformacji cyfrowej administracji samorządowej

CUW pełnią centralną rolę w transformacji cyfrowej administracji samorządowej. Ich zadania polegają na standaryzacji, automatyzacji i usprawnianiu procesów administracyjnych, co pozwala na bardziej efektywne zarządzanie usługami wspólnymi. Dzięki wdrażaniu cyfrowych narzędzi, CUW przyczyniają się do lepszego zarządzania danymi, optymalizacji kosztów oraz poprawy jakości usług świadczonych na rzecz jednostek organizacyjnych.

Znaczenie CUW w transformacji cyfrowej jest szczególnie widoczne w kontekście poprawy efektywności, obniżenia kosztów oraz zwiększenia bezpieczeństwa usług wspólnych. Zwiększenie automatyzacji oraz wdrażanie cy-

CUW pełnią centralną rolę w transformacji cyfrowej administracji samorządowej. Ich zadania polegają na standaryzacji, automatyzacji i usprawnianiu procesów administracyjnych, co pozwala na bardziej efektywne zarządzanie usługami wspólnymi.

Wolters Kluwer

frowych rozwiązań w CUW przyczynia się do uproszczenia i przyspieszenia wielu procedur administracyjnych, co jest kluczowe dla skutecznej transformacji cyfrowej na poziomie samorządowym.

Przyszłość cyfryzacji CUW

Pomimo wyzwań, większość CUW planuje dalszy rozwój swoich systemów informatycznych. 68,9% respondentów deklaruje, że w ciągu najbliższych trzech lat zamierzają zwiększyć funkcjonalność tych systemów, co wskazuje na gotowość samorządów do dalszej cyfryzacji i modernizacji procesów. Zwiększenie automatyzacji, wdrożenie zintegrowanych systemów oraz pełnego elektronicznego obiegu dokumentów stanowią priorytety na najbliższą przyszłość.

Podsumowanie

Proces cyfryzacji usług wspólnych w CUW odgrywa fundamentalną rolę w transformacji cyfrowej administracji samorządowej. Chociaż wiele CUW z sukcesem wdrożyło nowoczesne technologie, nadal istnieją wyzwania związane z pełną integracją systemów, bezpieczeństwem danych oraz finansowaniem. Aby w pełni wykorzystać potencjał cyfrowej transformacji, konieczne jest dalsze usprawnienie procesów, wprowadzenie pełnej automatyzacji i zapewnienie stabilnego wsparcia finansowego dla jednostek. CUW mają potencjał stać się fundamentem cyfrowej administracji samorządowej, przyczyniając się do bardziej efektywnego, bezpiecznego i nowoczesnego zarządzania publicznego na poziomie lokalnym.

Aby w pełni wykorzystać potencjał cyfrowej transformacji, konieczne jest dalsze usprawnienie procesów, wprowadzenie pełnej automatyzacji i zapewnienie stabilnego wsparcia finansowego dla jednostek.

dr Paweł Modrzyński

Doktor nauk ekonomicznych, absolwent Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz studiów MBA „Executive Master of Business Administration" Dominican University USA. Jego zainteresowania badawcze związane są z problematyką zarządzania i finansów, ze szczególnym uwzględnieniem sektora publicznego.

Pracownik naukowy Katedry Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Bydgoskiej im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy. Ekspert w Stowarzyszeniu Głównych Księgowych w Polsce. Laureat nagrody naukowej Prezydenta Miasta Bydgoszczy za 2021 rok.

Od 8 lat zajmuje się naukowo i zawodowo tematyką samorządowych Centrów Usług Wspólnych. Był odpowiedzialny za utworzenie i kierowanie samorządowym Centrum Usług Wspólnych, które otrzymało nagrodę za pionierskie wdrożenie Blockchain w sektorze publicznym w Polsce. Tworzył, współtworzył oraz audytował Centra Usług Wspólnych w takich miastach jak m.in: Elbląg, Gdańsk, Katowice, Kraków, Olsztyn, Płock, Świecie, Toruń, Tychy.

Autor kilkudziesięciu artykułów naukowych, książek i ekspertyz, szczególnie z obszaru organizacji i zarządzania centrami usług wspólnych, optymalizacji i standaryzacji procesów usług wspólnych.

Kontakt:

Katedra Finansów i Rachunkowości, Wydział Zarządzana Politechnika Bydgoska im. J.J. Śniadeckich w Bydgoszczy, Al. prof. S. Kaliskiego 7, budynek E, p. 231, 85-796 Bydgoszcz
email: pawel.modrzynski@pbs.edu.pl



Wolters Kluwer

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
ul. Przyokopowa 33
01-208 Warszawa
PL-poczta@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.pl

Infolinia
801 04 45 45
22 535 88 00