

# Budowa, uruchomienie i rozwój Centrów Usług Wspólnych

*Założenia projektu*

## Spis treści

1. Podstawowe informacje o projekcie .....	3
2. Analiza otoczenia projektu .....	6
2.1. Otoczenie społeczno-gospodarcze projektu .....	6
2.2. Otoczenie prawne .....	15
3. Logika interwencji .....	23
3.1. Cele projektu w kontekście celów strategicznych .....	23
3.2. Rezultaty .....	25
3.3. Produkty .....	25
4. Analiza techniczna projektu .....	29
4.1. Opis istniejącej infrastruktury/systemu wykorzystywanej do realizacji projektu .....	29
4.2. Opis techniczny projektu .....	29
4.3. Zgodność z wymaganiami określonymi w aktach normatywnych oraz minimalnymi wymaganiami dla systemów teleinformatycznych .....	30
4.4. Wnioski .....	30
5. Analiza wykonalności i trwałości projektu .....	31
6.1. Wybrany wariant realizacji projektu .....	31
6.2. Szczegółowy harmonogram realizacji projektu .....	45
6.3. Działania niezbędne do utrzymania trwałości projektu .....	45

# 1. Podstawowe informacje o projekcie

## Tytuł projektu

*Budowa, uruchomienie i rozwój Centrów Usług Wspólnych*

## Planowana data rozpoczęcia i zakończenia projektu

Zakładana data początkowa realizacji projektu to 1 lipca 2015 r., zaś jego zakończenie planowane jest na dzień 31 grudnia 2019 r.

## Skrócony opis projektu

Obserwowany w ostatnich latach lawinowy wzrost spraw wpływających do sądów powoduje powstanie wyzwań dla całego wymiaru sprawiedliwości – konieczność zapewnienia zasobów do jego opanowania, ale także poprawy jakości usług świadczonych przez sądownictwo, szczególnie w zakresie skrócenia czasu trwania postępowań sądowych.

W świetle uwarunkowań zewnętrznych, obejmujących z jednej strony presję społeczną na zwiększenie sprawności sądów, a z drugiej na ograniczanie lub w najlepszym wypadku minimalizowanie wzrostu wydatków budżetowych, dotychczas podejmowane działania w celu usprawniania pracy sądów opierały się na założeniu niezwiększania wydatków publicznych przeznaczonych na funkcjonowanie sądownictwa. Stąd proces ten opierał się na optymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów. Możliwości dalszego wzrostu sprawności sądownictwa w ramach posiadanych zasobów nie wydają się jednak możliwe bez wprowadzenia istotnych zmian w modelu funkcjonowania sądów, w tym w szczególności zwiększenia wsparcia dla procesów merytorycznych w sądach związanych bezpośrednio ze sprawowaniem wymiaru sprawiedliwości.

Środkiem do wygenerowania oszczędności koniecznych do sfinansowania wsparcia działalności orzeczniczej jest zmiana modelu działalności obsługowej sądów. Projekt *Budowa, uruchomienie i rozwój Centrów Usług Wspólnych* wpisuje się w to rozwiązanie, zakładając konsolidację procesów obsługowych w wyspecjalizowanych jednostkach oraz ograniczenie liczby pracowników zajmujących się obsługą finansową i kadrową sądów, umożliwiając jednoczesne alokowanie dostępnych zasobów kadrowych z obszaru działalności pomocniczej do wsparcia realizacji zadań w podstawowym obszarze działalności sądów.

Poza głównymi problemami związanymi z relatywnie wysokimi kosztami działalności obsługowej sądów, nieoptymalną alokacją zasobów i niedostatecznym wykorzystywaniem efektu skali, należy wymienić także inne negatywne zjawiska, które może wyeliminować centralizacja obsługi finansowo-kadrowej:

- zbyt wysoka różnorodność narzędzi i środowiska pracy (w tym IT), zwiększająca koszty utrzymania,
- niedobór powierzchni użytkowej w sądach (m.in. związany z koniecznością zapewnienia lokalizacji dla komórek finansowych i kadrowych w każdym sądzie),
- stosowanie niejednorodnych procedur i brak standaryzacji działań oraz środowiska pracy utrudniające dostosowywanie się do zmian legislacyjnych, organizacyjnych i technicznych oraz zwiększające koszty tych zmian,
- problemy z zapewnieniem jakości obsługi finansowej i kadrowej we wszystkich lokalizacjach (na ogół w małych sądach),
- niejednorodny zakres danych i informacji zarządczych.

Projekt oparty jest na założeniu, że uruchomienie Centrów Usług Wspólnych dla procesów finansowych i kadrowych (jedno Centrum na poziomie każdej apelacji) jest przedsięwzięciem złożonym, którego przeprowadzenie zostanie podzielone na etapy – początkowo będzie mieć miejsce wdrożenie pilotażowe w jednej apelacji, a dopiero później wdrożenie pozostałych CUW w innych apelacjach.

Wdrożenie obejmować będzie działania dotyczące: wypracowania docelowego modelu obsługi procesów finansowych i kadrowych, przygotowania modelu organizacyjnego CUW oraz modelu ich działania, zmiany organizacji i zasad działania sądów w obszarze zarządzania finansami i zarządzania kadrą, przygotowania odpowiednich zmian prawnych w postaci rozporządzeń i zarządzeń Ministra Sprawiedliwości, a także dostosowania wdrożonego w sądach powszechnych Zintegrowanego Systemu Rachunkowości i Kadr do konsolidacji obsługi finansowej i kadrowej, a zwłaszcza rozwoju samoobsługi pracowniczej i menadżerskiej oraz automatyzacji procesów. Projekt zakłada nabycie odpowiedniej wiedzy pracowników bezpośrednio zaangażowanych w prace CUW w celu prawidłowego i sprawnego wykonywania obowiązków wynikających ze zmienionej struktury organizacyjnej. Zakłada się również przeszkolenie pozostałych pracowników sądów, m.in. z zakresu samoobsługi pracowniczej, co pozwoli na bardziej efektywne funkcjonowanie procesów finansowych i kadrowych w sądach.

Rozwinięcie kwestii problemów wymagających interwencji publicznej oraz szczegółowy opis projektu zamieszczony został w kolejnych częściach opracowania.

## **Cele projektu**

Głównym celem projektu jest poprawa efektywności wydatkowania środków w sądach powszechnych poprzez konsolidację w Centrach Usług Wspólnych obsługi finansowej oraz kadrowej sądów powszechnych w ramach poszczególnych apelacji.

## **Produkty i rezultaty projektu**

Głównymi rezultatami planowanymi do osiągnięcia w ramach realizacji projektu jest usprawnienie sądów powszechnych w zakresie obsługi finansowej i kadrowej i obniżenie kosztów obsługi finansowej i kadrowej sądów powszechnych. Planuje się osiągnięcie optymalizacji 4 makroprocesów w sądach powszechnych: zarządzania finansami, zarządzania kadrami, zarządzania płacami oraz zarządzania zakupami.

Produktami uzyskanymi w ramach realizacji projektu będzie 12 utworzonych centrów usług wspólnych dla sądownictwa powszechnego oraz szkolenie dla pracowników wymiaru sprawiedliwości w zakresie objętym procesami modyfikowanymi w ramach projektu.

## **Lokalizacja, zasięg terytorialny oraz odbiorcy projektu**

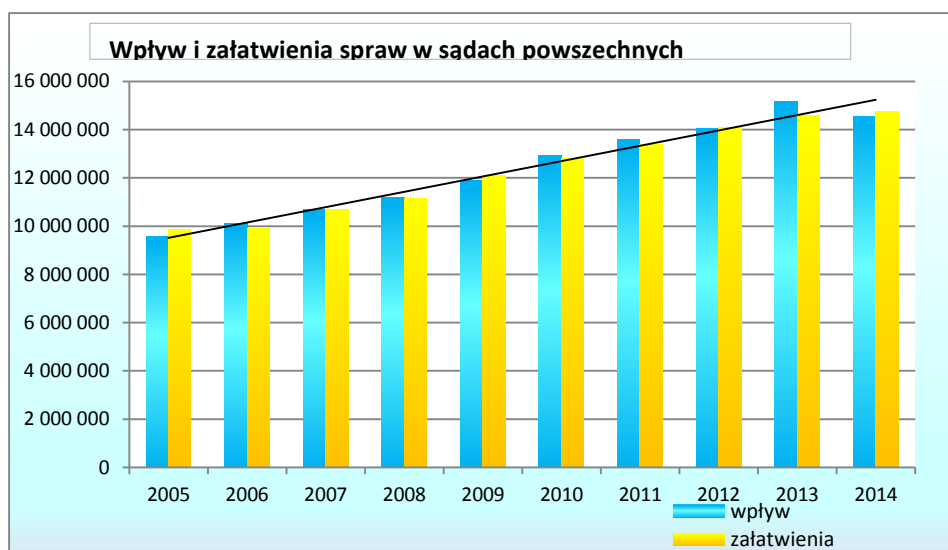
Projekt obejmować będzie obszar całej Polski, w tym wszystkie jednostki sądownictwa powszechnego we wszystkich 11 apelacjach. Odbiorcami ostatecznymi projektu będą pracownicy sądów (służb finansowych i księgowych) oraz pracownicy Centrum Zakupów dla Sądownictwa IGB, w sumie ok. 3 tys. osób zatrudnionych w tych obszarach.

## 2. Analiza otoczenia projektu

### 2.1. Otoczenie społeczno-gospodarcze projektu

W latach 2005-2014 liczba spraw wpływających do sądów powszechnych wzrosła z 9,6 mln w roku 2005 do ponad 14,5 mln w roku 2014, co oznacza zwiększenie obciążenia sądów mierzonego liczbą rozpatrywanych spraw o blisko 52 %.

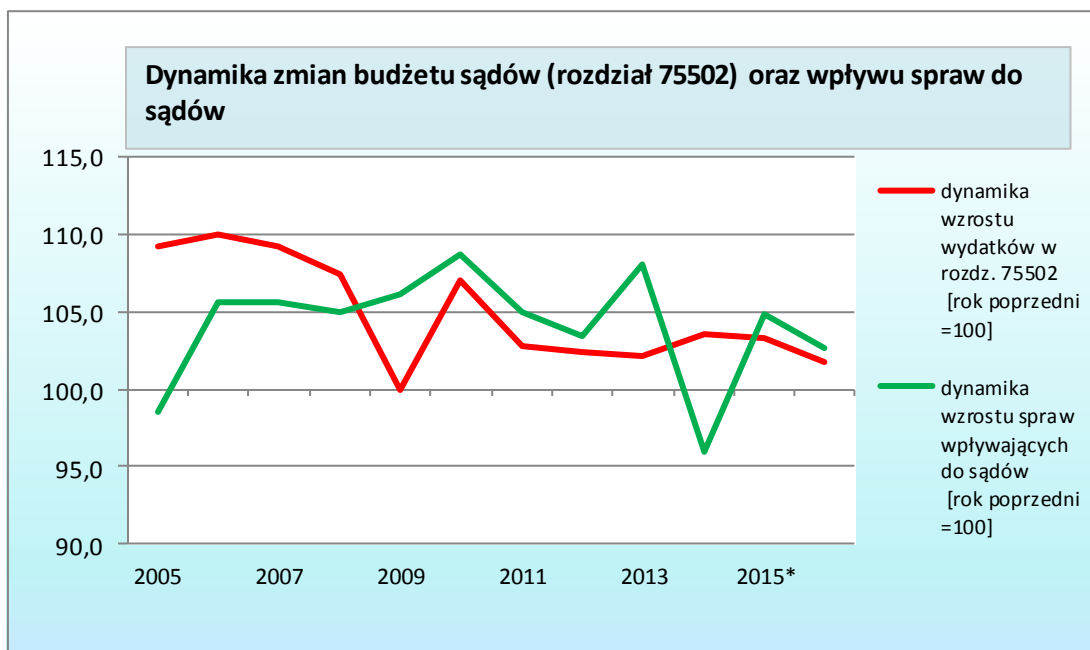
W roku 2005 sądy załatwiły 9,9 mln spraw, natomiast w roku 2014 - 14,8 mln spraw, co oznacza wzrost sprawności sądownictwa w tym ujęciu o blisko 50 %.



Źródło: Opracowanie własne

Budżet sądów powszechnych w podstawowym rozdziale 75502 – *Jednostki sądownictwa powszechnego*, w okresie 2005-2014 zwiększył się w ujęciu wartościowym z 4,0 mld zł do 6,1 mld zł, co oznacza wzrost o ok. 53 %. Od roku 2009, przez kolejne 5 lat, do roku 2013, dynamika nakładów na sądownictwo była przy tym wyraźnie niższa od dynamiki wpływu spraw do sądów. Co prawda w roku 2014, ze względu na niższy wpływ spraw w porównaniu do rekordowego roku 2013 (w którym zarejestrowano 15,1 mln spraw wpływających) dynamika nakładów przekroczyła dynamikę wpływu spraw, ale już dane za I kwartał 2015 r. wskazują na jednorazowy i przejściowy charakter tego zjawiska.

Według danych statystycznych za I kwartał 2015 r., do sądów powszechnych wpłynęło ponad 3,8 mln spraw, co przy założeniu proporcjonalnego rozkładu spraw w roku kalendarzowym, oznacza, że w roku 2015 wysoce prawdopodobny jest powrót do trendu wzrostowego, a wpływ spraw może wyraźnie przekroczyć rekordową wartość z roku 2013.

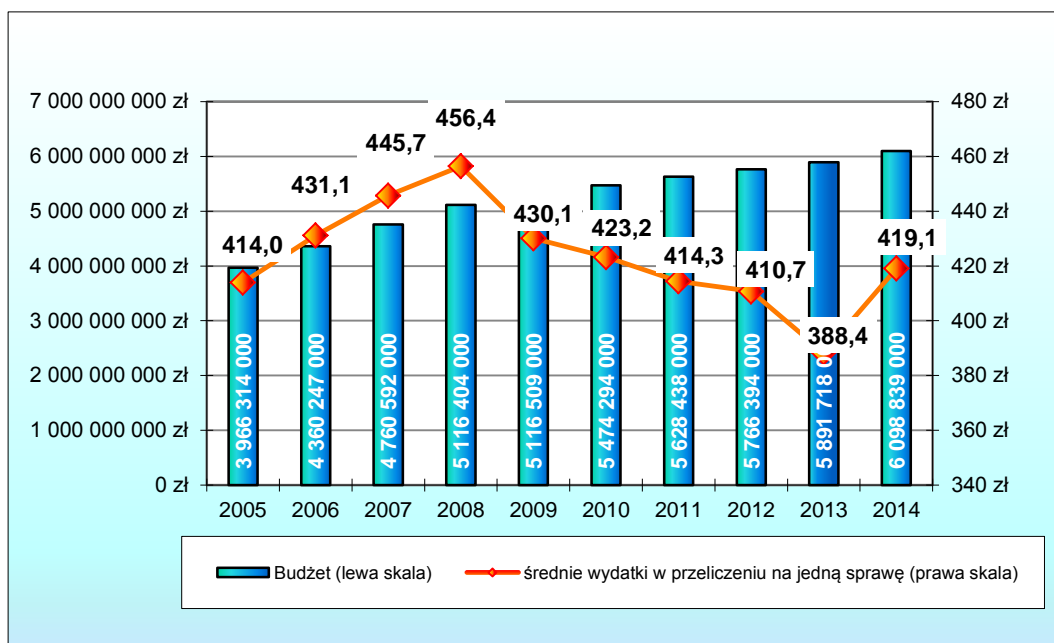


*Źródło: Opracowanie własne*

Należy przy tym zwrócić uwagę, że wzrost o 53,8 % nakładów na sądownictwo w okresie 2005-2014 jest wzrostem w ujęciu nominalnym, abstrahującym całkowicie od czynnika wzrostu cen w gospodarce, które przekładają się na koszty funkcjonowania sądów, tak jak na każdą dziedzinę życia gospodarczego i rodzaj działalności.

Biorąc pod uwagę, że wskaźnik dynamiki cen towarów i usług konsumpcyjnych (CPI), czyli podstawowa miara inflacji, za okres 2005-2014 wyniósł - według danych Głównego Urzędu Statystycznego - 124,9, realny wzrost nakładów na sądownictwo powszechne w Polsce w omawianym okresie wyniósł zaledwie 23 %.

Uwzględniając obydwie zasygnalizowane powyższej kwestie, tj. skokowy wzrost liczby spraw wpływających do sądów oraz czynnik wzrostu cen, uproszczonej, ale dalece bardziej obiektywnej od jednowymiarowej analizy poziomu wydatków ujmowanych w kolejnych ustawach budżetowych, informacji o efektywności sądownictwa powszechnego dostarcza analiza budżetu sądów w przeliczeniu na jedną sprawę sądową. W roku 2005 wskaźnik ten, liczony jako iloraz budżetu sądownictwa w podstawowym rozdziale budżetowym 75502 oraz liczby spraw wpływających do sądów, wynosił 414 zł na jedną sprawę sądową. W roku 2014 było to 419 zł na sprawę w ujęciu nominalnym. W rekordowym pod względem wpływu spraw roku 2013 wskaźnik ten wynosił natomiast 388 zł na jedną sprawę.



Źródło: Opracowanie własne

Nawet uwzględniając fakt, iż w roku 2014, nominalna wielkość wydatków w przeliczeniu na jedną sprawę zwiększyła się do poziomu bliskiego roku 2005 w następstwie zmniejszenia wpływu spraw do sądów w porównaniu do roku 2013, należy pamiętać, że dane te oznaczają w praktyce tyle, że na przestrzeni dekady nakłady z budżetu państwa na wymiar sprawiedliwości w przeliczeniu na jedną sprawę pozostają na niemal niezmiennym poziomie.

Co więcej, biorąc pod uwagę czynnik wzrostu cen, wskaźnik nakładów na sądownictwo w przeliczeniu na jedną sprawę dla roku 2014 wynosił 336 zł na jedną sprawę sądową (ujęcie realne, tj. z założeniem stałych cen z roku 2005). Oznacza to, że w ujęciu realnym, przy zachowaniu warunków porównywalnych z rokiem 2005, w roku 2014 nakłady na sądownictwo w przeliczeniu na jedną sprawę wpływającą do sądów były o niemal 20 % niższe (w roku 2013 wydatki te były niższe w porównaniu do roku 2005 o ok. 25 %).

Powyższa analiza wskazuje na wzrost efektywności kosztowej sądownictwa w ostatnich latach. W kontekście niniejszej analizy najbardziej istotnym wnioskiem jednak jest to, że z uwagi na dotychczasowy, długotrwały proces usprawniania sądów opierający się głównie na optymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów, a nie bezpośredniego zwiększania strumienia środków publicznych w rytmie wzrostu obciążenia sądów liczbą spraw – możliwości dalszego, wzrostu sprawności i efektywności sądownictwa w ramach posiadanych zasobów należy uznać za wątpliwą w dłuższej perspektywie, bez istotnych



zmian w modelu ich funkcjonowania. Czynnikiem systematycznego wzrostu liczby spraw wpływających do sądów powoduje bowiem, że obszar działalności związany bezpośrednio z procesami sprawowania wymiaru sprawiedliwości będzie wymagał w kolejnych latach wsparcia.

W kontekście lawinowego wzrostu liczby spraw wpływających do sądów, wyzwaniem jest nie tylko zapewnienie zasobów do ich bieżącego opanowania, ale niezmiennie również do poprawy jakości usług realizowanych przez sądownictwo, w tym w szczególności w aspekcie społecznie oczekiwanego skracania czasu trwania postępowań.

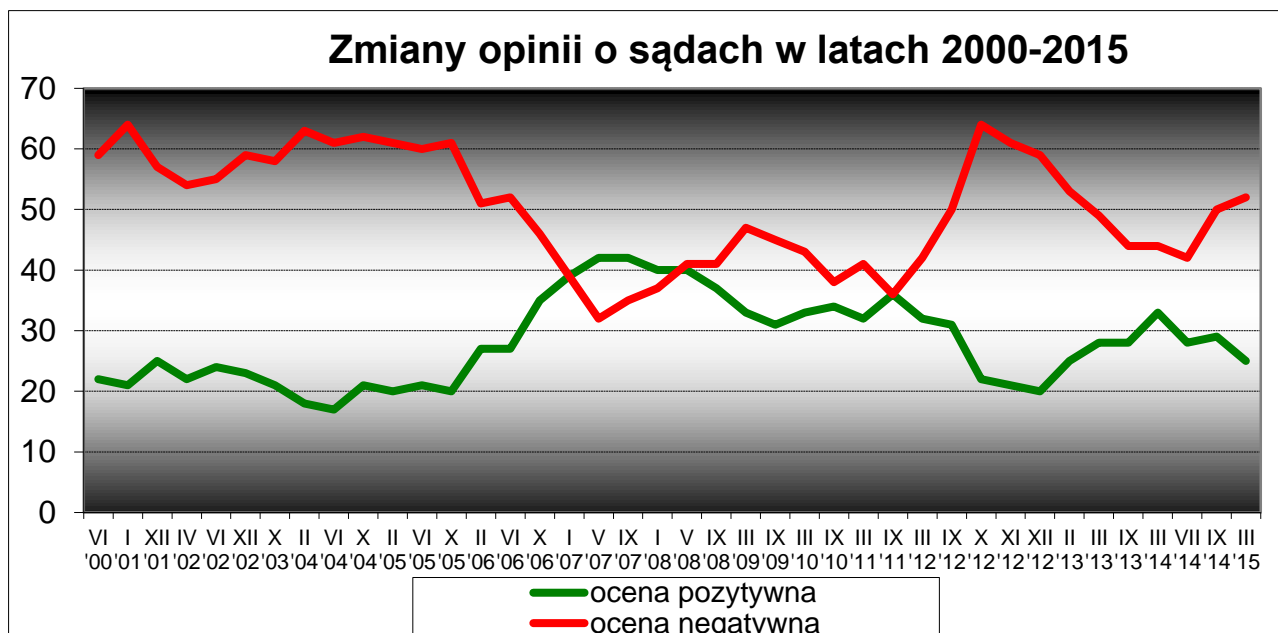
Zdecydowanie do najważniejszych problemów związanych z funkcjonowaniem wymiaru sprawiedliwości w Polsce zalicza się przewlekłość postępowań sądowych (jako problem identyfikuję tę kwestię aż 84% badanych)<sup>1</sup>. Problem przewlekłości postępowań przed polskimi sądami jest bowiem zagadnieniem znaczącym i potwierdzanym zarówno przez raporty Europejskiej Komisji ds. Efektywności Wymiaru Sprawiedliwości (CEPEJ), jak i Banku Światowego (*Doing Business*). Wpływ opóźnień pracy sądów na konkurencyjność gospodarki został wielokrotnie potwierdzony – sztandarowym przykładem jest tu coroczny raport Banku Światowego *Doing Business*<sup>2</sup>.

Należy wskazać, że podstawowym oczekiwaniem społeczeństwa w zakresie funkcjonowania sądów powszechnych jest ich sprawność. Sposób postrzegania sądów przez społeczeństwo w znacznej mierze zależy od sprawności ich funkcjonowania, która oceniana jest negatywnie przez znaczną część społeczeństwa. Odsetek obywateli pozytywnie oceniających funkcjonowanie sądów od kilku lat kształtuje się na poziomie ok. 25-30%, zaś oceny negatywne przekraczają poziom 40%, osiągając w niektórych badanych okresach wynik ponad 60%. Obszar możliwej poprawy w zakresie oceny pracy sądów jest zatem znaczący.

---

<sup>1</sup> O przestrzeganiu prawa i funkcjonowaniu wymiaru sprawiedliwości w Polsce, CBOS 2013

<sup>2</sup> Badanie uwzględnia wpływ instytucji wymiaru sprawiedliwości i procedur sądowych na swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Obszarem raportu, który w największym stopniu uwzględnia sprawność wymiaru sprawiedliwości jest obszar dochodzenia należności z umów na drodze sądowej. Jednym z trzech elementów pomiaru jest czas, jaki upływa między złożeniem pozwu w sądzie do egzekucji należności przez komornika.



Opracowanie własne na podst. danych CBOS z cyklicznego badania „Oceny instytucji publicznych”

Realizacja postulatów zwiększenia sprawności realizacji zadań przez jednostki sądownictwa wymaga podjęcia działań na rzecz wzmocnienia pionu orzeczniczego, w szczególności w zakresie dotyczącym grupy asystentów sędziego oraz urzędników zatrudnionych w wydziałach merytorycznych.

Jednocześnie, w obecnej sytuacji sektora finansów publicznych funkcjonującego w warunkach permanentnie ograniczonych zasobów finansowych wraz z równoległą presją na ograniczanie zatrudnienia i kosztów z tym związanych (czego przykładem jest funkcjonowanie tzw. reguły wydatkowej czy też zamrożenie funduszu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej), pozyskanie dodatkowych środków bezpośrednio z budżetu państwa nie może być rozpatrywane jako realne i jedyne remedium na powyższe wyzwanie.

Brak możliwości sfinansowania nowych etatów, w szczególności asystenckich, powoduje natomiast utrwalanie, a w przypadku znacznego przyrostu spraw w danym roku, wręcz zwiększanie zaległości w załatwianiu spraw sądowych. Sądownictwo od lat stoi przed wyzwaniem: jak w obliczu konieczności ograniczania wydatków budżetowych (a w najlepszym przypadku – braku realnego wzrostu nakładów) zapewnić skuteczność i efektywność działań organizacyjnych wpływających na działalność orzeczniczą sądów powszechnych.

W obecnych warunkach potencjalnym źródłem wygenerowania niezbędnych oszczędności jest zmiana modelu działalności obsługowej sądów. Projekt *Budowa, uruchomienie i rozwój Centrów Usług Wspólnych* wpisuje się w to rozwiązanie, zakładając

konsolidację procesów obsługowych w wyspecjalizowanych jednostkach oraz ograniczenie liczby pracowników zajmujących się obsługą finansową i kadrową sądów, umożliwiające jednoczesne alokowanie dostępnych zasobów kadrowych z obszaru działalności pomocniczej do wsparcia realizacji zadań w podstawowym obszarze działalności sądów.

W sądownictwie powszechnym, podobnie jak w pozostałych jednostkach sektora finansów publicznych, funkcjonuje obecnie tradycyjny model realizacji procesów obsługowych – procesy te realizowane są przez komórki istniejące we wszystkich sądach. Taki model ma liczne wady, które szeroko opisywane są w literaturze przedmiotu.

Na liczne wady takiego rozwiązania wskazał również raport *Słabe i silne strony organizacji sądownictwa powszechnego w Polsce*<sup>3</sup> opracowany w wyniku realizacji projektu *Analiza struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego* (w ramach projektu PO KL *Modernizacja sposobu świadczenia usług przez wymiar sprawiedliwości*), w którym zidentyfikowano osiem kluczowych grup problemów sądownictwa powszechnego, wśród których znalazło się nieefektywne zarządzanie finansami sądów przejawiające się między innymi nieefektywną organizacją realizacji budżetu sądów w zakresie obsługi procesów finansowych i kadrowych oraz dokonywania zakupów.

Podstawowym problemem sądownictwa powszechnego w sferze zarządzania finansami, który powoduje znaczne wydatki, jak wynika z analiz przedstawionych w powyższym Raporcie, jest niewłaściwy sposób zorganizowania służb finansowych sądownictwa i to pomimo istnienia wypracowanych i sprawdzonych na świecie bardziej efektywnych rozwiązań bazujących na idei centrów usług wspólnych oraz istnienia realnych możliwości wdrożenia tego modelu.

Przy rozwiązaniu, w którym w każdej jednostce funkcjonują własne służby finansowe i kadrowe nie bez znaczenia jest fakt, że szczególnie w małych sądach, ulokowanych w niewielkich miejscowościach, występują problemy z zapewnieniem osób posiadających odpowiednie kwalifikacje. Należy przy tym podkreślić, że coraz bardziej złożone regulacje prawne, wyższe wymagania stawiane wobec pracowników tego rodzaju służb, konieczność profesjonalizacji, standaryzacji i ciągłego wzrostu jakości, stawiają przed służbami finansowo-księgowymi coraz wyższe wymagania.

Zasadniczą wadą istniejącego aktualnie modelu są jednak, zasygnalizowane powyżej, wysokie koszty funkcjonowania.

---

<sup>3</sup> *Słabe i silne strony organizacji sądownictwa powszechnego w Polsce*”, MCC, Warszawa 2012, s. 103.

Rozproszony model organizacyjny pionu finansowego i kadrowego pociąga za sobą przede wszystkim relatywnie wysokie nakłady na utrzymanie niezbędnych zasobów kadrowych do prawidłowej i terminowej realizacji wszystkich procesów obsługowych. Z punktu widzenia pojedynczej jednostki organizacyjnej, biorąc pod uwagę fakt, że znaczna część zadań obwarowana jest terminami o charakterze ustawowym, potencjał kadrowy musi być przy tym utrzymywany na poziomie wyznaczanym przez maksymalne potrzeby w okresach o nasilonym obciążeniu zadaniami.

W przypadku gdyby okresy takie występowały w trakcie roku jedno- lub dwukrotnie rozwiązaniem mogłoby być okresowe wsparcie jednostek dodatkowymi zasobami ludzkimi w ramach usług zewnętrznych lub umów cywilnoprawnych o charakterze tymczasowym, co z dużym prawdopodobieństwem zmniejszyłoby koszt funkcjonowania.

W przypadku sądownictwa skuteczność takiego rozwiązania byłaby jednak w znacznym stopniu ograniczona z uwagi na fakt, że zadania z zakresu obsługi finansowo-kadrowej, szczególnie w uwarunkowaniach sektora finansów publicznych, obok bieżących zadań związanych z typową obsługą finansową, księgową i kadrową, charakteryzują się wyższą częstotliwością okresów zwiększonej pracochłonności, wynikającej z regularnych cykli związanych m.in. z wieloetapowym planowaniem budżetu w hierarchicznej strukturze dysponentów, cykliczną (miesięczną, kwartalną, roczną) sprawozdawczością budżetową, zamknięciem roku, zadaniami związanymi z corocznymi zewnętrznymi kontrolami wykonania budżetu, itp.

Ograniczona skuteczność wyżej zasygnalizowanego rozwiązania dotyczyłaby zarówno wymiaru finansowego (niższe potencjalne oszczędności), jak i jakościowego. W przypadku bowiem zasobów zewnętrznych, z natury charakteryzujących się wyższym stopniem fluktuacji oraz szerszym zakresem realizowanych działań (na rzecz sektora publicznego i prywatnego), nie byłaby tak wysoka specjalizacja, jak przy zasobach własnych.

Biorąc pod uwagę fakt, że procesy finansowe i kadrowe charakteryzują się dużym stopniem powtarzalności, optymalnym rozwiązaniem jest zatem nie okresowe wsparcie pracowników etatowych zasobami zewnętrznymi, ale wykorzystanie tej specyfiki poprzez standaryzację procesów i ich skonsolidowanie w mniejszej liczbie wyspecjalizowanych jednostek.

Zgodnie z rekomendowanym we wspomnianym Raporcie modelem optymalnej organizacji sądownictwa powszechnego, sądy realizowałyby w całości działalność administracyjną dotyczącą zapewnienia właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądu,

bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez sąd zadań merytorycznych. Działalność administracyjna sądów, polegająca na zapewnieniu odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu i wykonywania przez sąd zadań merytorycznych, byłaby częściowo wykonywana przez komórki wewnętrzne sądów, a częściowo przez wyspecjalizowane jednostki działające w formie Centrów Usług Wspólnych.

Obecnie w każdym, niezależnie od wielkości i lokalizacji sądzie, w którym zatrudniona jest obsługa finansowa oraz kadrowa, niezależnie od zakresu i skali potrzeb konkretnego sądu, czynności wykonywane przez tego rodzaju służby mają charakter typowych, powtarzalnych i doskonale poddających się standaryzacji. Wdrożenie Centrum Usług Wspólnych niewątpliwie spowoduje oszczędności w zakresie kosztów tej obsługi, uwolni dodatkowo zasoby ludzkie, techniczne, lokalowe danego sądu, a przede wszystkim w większym stopniu pozwoli realizować zadania w sposób bardziej wyspecjalizowany i profesjonalny. Koszty osobowe obsługi procesów dotyczących gospodarki finansowej oraz zarządzania kadrami sądów szacuje się na około 188 mln zł rocznie (około 3 tys. etatów). Zakłada się, że konsolidacja tych procesów w CUW pozwoli na wygenerowanie oszczędności na poziomie ok. 20-25% dotychczasowych wydatków, co przy dokładnym spełnieniu tego scenariusza w ujęciu wartościowym oznaczałoby środki na poziomie 38-47 mln zł rocznie. Mając na uwadze szacunkowy charakter przedmiotowych danych na obecnym etapie założeń, tj. przed wypracowaniem ostatecznego, szczegółowego modelu docelowego rozwiązania, można zatem wskazać 40-50 mln zł jako prawdopodobny przedział potencjalnych oszczędności w grupie wydatków osobowych w ramach działalności pomocniczej sądów).

Projekt CUW obok odejścia od tradycyjnego modelu obsługi procesów finansowych i kadrowych w sądownictwie powszechnym poprzez konsolidację obsługi procesów na poziomie apelacyjnych Centrów Usług Wspólnych zakłada również doskonalenie i rozszerzenie działalności funkcjonującego już ogólnopolskiego systemu zakupów centralnych<sup>4</sup>. Oszczędności uzyskiwane wskutek centralizacji pewnych kategorii zakupów, realizowanych przez Centrum Zakupów dla Sądownictwa IGB przy Sądzie Apelacyjnym w Krakowie – wyspecjalizowaną jednostkę zajmującą się prowadzeniem przetargów na rzecz

---

<sup>4</sup> *Za załączek centrum usług wspólnych w resorcie sprawiedliwości uznać należy funkcjonowanie modelu zakupów centralnych realizowanych przez Centrum Zakupów dla Sądownictwa IGB, działające przy Sądzie Apelacyjnym w Krakowie. Obecnie, po 3-letniej już działalności Centrum i wdrożeniu Centralnego Systemu Zakupów dla Sądownictwa (współfinansowanego w ramach POKL), należy uznać Centrum Zakupów za wyspecjalizowaną i w znacznym stopniu sprofesjonalizowaną jednostkę zajmującą się realizacją zakupów w określonych kategoriach na potrzeby wszystkich jednostek sądownictwa powszechnego.*

wszystkich sądów powszechnych, są znaczące. Jednak analiza uzyskiwanych efektów wskazuje na niewystarczające wykorzystywanie efektu skali w zakresie ww. zakupów.

Projekt CUW wpisuje się w trend konsolidacji i centralizacji procesów obsługowych, widoczny w wielu krajach przede wszystkim w sektorze prywatnym. Jednym z podstawowych zadań każdego podmiotu istniejącego w sferze gospodarczej jest bowiem potrzeba odnalezienia się w świecie ograniczonych zasobów. Odnosi się to zarówno do życia prywatnego osób fizycznych, jak i ekonomicznej opłacalności działań podejmowanych przez podmioty działających na rynkach konkurencyjnych. Nie inaczej wygląda sytuacja w przypadku administracji publicznej, która realizując postawione przed nią zadania w imię szeroko pojętego interesu publicznego powinna maksymalizować swoje wyniki rozumiane jako wzrost zadowolenia interesantów z ich działalności, przy minimalizowaniu wydatkowania publicznych pieniędzy.

Pierwsze CUW zaczęły powstawać na Zachodzie jeszcze w latach 80-tych. Pionierami na tym polu były duże transnarodowe korporacje, które w tym modelu poszukiwały źródeł przewagi konkurencyjnej. Jak wynika z raportu the Hackett Group (październik 2013)<sup>5</sup>, dziś na świecie działa ponad 3.500 ośrodków SSC (Shared Services Center), z tego 1.815 (52%) jest zlokalizowanych w Europie. Należy także mocno podkreślić, że na przestrzeni ostatnich lat to Europa Środkowo-Wschodnia, a przede wszystkim Polska, stała się wiodącą lokalizacją dla inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych, w tym dla centrów usług wspólnych. Jak wynika z danych Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (the Association of Business Service Leaders, ABSL), w naszym kraju istnieje obecnie około 300 centrów z zagranicznym kapitałem.

Podobny trend jest widoczny również coraz częściej w sektorze publicznym. Aż 7% światowych CUW należy do instytucji sektora publicznego, takich jak administracje rządowe, samorządowe, publiczna służba zdrowia, czy też uczelnie wyższe. Potwierdzają to liczne zastosowania CUW w sektorze publicznym w takich krajach jak: Wielka Brytania, Irlandia, Szwecja, USA i Australia<sup>6</sup>.

Wskazuje się, że generalnie Centra Usług Wspólnych pozwalają na znaczące ograniczanie kosztów funkcjonowania jednostek, szczególnie tych dużych, o rozproszonej terytorialnie strukturze. Pozwalają one na ujednoczenie i zintegrowanie różnych zadań operacyjnych, wykonywanych dotychczas niezależnie w wielu rozproszonych jednostkach.

---

<sup>5</sup> T. Bangemann, *GBS Overview & Trends ABSL Czech Republic Prague, October 2013*, <http://www.absl.cz/docs/2013-10-17-conference/03-tom-bangemann-hackett.pdf>, [5 czerwca 2014]

<sup>6</sup> Centra Usług Wspólnych przyszłością sektora publicznego, Źródło: Portal internetowy: Bankier.pl.

Biorąc przy tym pod uwagę, że przedmiotem tych zadań są czynności typowe, o ustandaryzowanym, powtarzalnym przebiegu, celowe jest powierzenie ich jednej, wyspecjalizowanej jednostce. Dodatkowym, pozytywnym skutkiem takiego rozwiązania jest osiągnięcie efektu synergii. Z faktu, że zadania z danego zakresu wykonywane są w jednej jednostce, łatwiej i szybciej uzyskuje się standaryzację procesów, specjalizację pracowników i szybki transfer wiedzy, a także ciągły pomiar efektywności i usprawnianie metod pracy.

## **2.2. Otoczenie prawne**

Uwarunkowania prawne projektu *Budowa, uruchomienie i rozwoju Centrów Usług Wspólnych* dotyczą przede wszystkim wewnętrznej organizacji jednostek sądownictwa powszechnego, nie można jednak traktować przepisów dotyczących tej organizacji jako bytu oderwanego od funkcjonowania Państwa jako całości, zaś przede wszystkim – roli, jaką w demokratycznym państwie prawa pełni sądownictwo powszechne.

Punktem wyjścia dla analizy otoczenia prawnego projektu muszą pozostać przepisy regulujące podstawową działalność sądów powszechnych, wobec której przepisy dotyczące organizacji sądownictwa pełnią funkcję pomocniczą i niejako służebną. Optymalizacja procesów wspierających procesy główne w sądownictwie nie może być bowiem rozumiana samoistnie. Służy ona bowiem urzeczywistnieniu podstawowych celów, jakie w demokratycznym państwie prawa zostały postawione przed władzą sądowniczą. Przepisy dotyczące organizacji nie pozostają w oderwaniu od norm konstytucyjnych, mając w szczególności na uwadze wyrażoną w art. 45 ust. 1 *Konstytucji RP* zasadę prawa do sądu. Zasada ta, będąc jednym z fundamentów demokratycznego państwa prawa, stanowi zarówno dyrektywny przepis zawierający zalecenie dla ustawodawcy, jak i tworzy prawo podmiotowe dla jednostki.

Obowiązek urzeczywistnienia ww. zasady znajdujemy również w licznych przepisach prawa międzynarodowego, spośród których na szczególną uwagę zasługuje *Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności*. Zgodnie z art. 6 ust. 1 Konwencji każdy ma prawo do sprawiedliwego i publicznego rozpatrzenia jego sprawy w rozsądnym terminie przez niezawisły i bezstronny sąd ustanowiony ustawą przy rozstrzygnięciu o jego prawach i obowiązkach o charakterze cywilnym albo o zasadności każdego oskarżenia w wytoczonej przeciwko niemu sprawie karnej.

W tym kontekście należy ujmować jako otoczenie prawne projektu nie tylko przepisy regulujące wewnętrzną organizację sądownictwa powszechnego, lecz również proceduralne (w tym regulujące postępowanie karne, cywilne, w sprawach o wykroczenia itd.).

Sądy powszechne funkcjonują w ramach określonych *Konstytucją RP* jako element wymiaru sprawiedliwości. W tym zakresie sądy posiadają konstytucyjnie zagwarantowaną niezawisłość, stanowiącą jeden z fundamentów trójpodziału władz. Wątpliwym zatem byłoby objęcie sądownictwa powszechnego jednym centrum obsługowym, obsługującym administrację rządową. Stąd projekt zakłada pełne poszanowanie zasady trójpodziału władz i budowanie centrów usług wspólnych w ramach struktury sądów powszechnych.

Projekt CUW wpisuje się w założenia legalnego, efektywnego i celowego wydatkowania środków publicznych – i w tym kontekście powinien być rozpatrywany w powiązaniu z przepisami ustawy o finansach publicznych oraz aktów wykonawczych do niej. Można zatem rozpatrywać otoczenie prawne projektu CUW w dwóch podstawowych płaszczyznach, mając na uwadze cele działalności sądownictwa powszechnego i cele projektu. Płaszczyznami tymi są:

- przepisy dotyczące organizacji sądownictwa powszechnego, wpisujące się w szerokie ramy norm prawnych regulujących tryb działania sądownictwa jako władzy sądowniczej,
- przepisy dotyczące funkcjonowania sądów jako jednostek sektora finansów publicznych – ramy te nie różnią się w swoich zrębach od funkcjonowania innych jednostek sektora finansów publicznych, jedynie w pewnych aspektach zachowując swoją specyfikę.

Podstawą organizacji pracy sądownictwa powszechnego jest ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. *Prawo o ustroju sądów powszechnych*. Sądy powszechne zgodnie z art. 1 usp sprawują wymiar sprawiedliwości oraz wykonują inne zadania z zakresu ochrony prawnej. Sądami powszechnymi są sądy rejonowe, sądy okręgowe oraz sądy apelacyjne.

Dla realizacji tych zadań sądy powszechne realizują działalność administracyjną, która zgodnie z art. 8 usp polega na zapewnieniu:

1. odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych oraz majątkowych funkcjonowania sądu i wykonywania przez sąd zadań, o których mowa w art. 1 § 2 i 3 usp (sprawowanie wymiaru sprawiedliwości oraz wykonywanie innych zadań z zakresu obsługi prawnej).
2. właściwego toku wewnętrznego urzędowania sądu, bezpośrednio związanego z wykonywaniem przez sąd zadań, o których mowa w art. 1 § 2 i 3 usp.

Szczególna rola w wyżej opisanym kontekście przypada Ministrowi Sprawiedliwości, sprawującemu zewnętrzny nadzór nad działalnością administracyjną sądów powszechnych. W zakresie kompetencji przyznanych w tym obszarze Ministrowi Sprawiedliwości zapewnia



on odpowiednie warunki techniczno-organizacyjne oraz majątkowe jednostek organizacyjnych sądownictwa, w tym poprzez wykonywanie obowiązków dysponenta części budżetowej, sprawowanie nadzoru nad prowadzeniem działalności inwestycyjnej, a także prowadzenie działalności związanej z informatyzacją jednostek sądownictwa powszechnego.

Znaczącą rolę w zakresie struktury sądownictwa powszechnego ustawodawca przyznaje sądowi apelacyjnemu, a w zakresie gospodarki finansowej – dyrektorowi sądu apelacyjnego. Wydatki i dochody sądów na obszarze apelacji stanowią odrębne części budżetu państwa – 15/02-15/12, zaś dyrektorzy sądów apelacyjnych wykonują obowiązki dysponenta części budżetowej sądów obszaru apelacji.

Analiza usytuowania sądów apelacyjnych w strukturze sądownictwa powszechnego wskazuje wyraźnie, że to właśnie poziom sądów apelacyjnych jest odpowiednim organizacyjnie szczeblem dla powstania centrów usług wspólnych dla sądów powszechnych.

Tworzenie Centrów Usług Wspólnych w ramach sądów apelacyjnych dodatkowo ułatwia nowelizacja z dnia 15 stycznia 2015 r. (ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o zmianie ustawy – *Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz niektórych innych ustaw*) ustawy Prawo o ustroju sądów powszechnych. Zgodnie bowiem z art. 20a. nowego brzmienia usp Minister Sprawiedliwości może powierzyć prezesowi sądu apelacyjnego prowadzenie dokumentacji dotyczącej spraw organizacyjnych i etatowych sędziów, asystentów sędziów, referendarzy i kuratorów zawodowych sądów działających na obszarze apelacji, zaś zgodnie z art. 179a § 1 Minister Sprawiedliwości może powierzyć dyrektorowi sądu apelacyjnego wykonywanie na rzecz sądów działających na obszarze apelacji określonych zadań z zakresu działalności administracyjnej, o której mowa w art. 8 pkt 1, dotyczących:

- gospodarki finansowej tych sądów;
- prowadzenia spraw organizacyjnych, etatowych i osobowych pozostających w kompetencji dyrektorów tych sądów.

Obok usp i przepisów wykonawczych do tej ustawy niezwykle ważnym źródłem przepisów regulujących organizację sądów powszechnych jest rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych* (Dz. U. z 2014 r. poz. 259). Regulamin określa wewnętrzną organizację, porządek i czas urzędowania sądów powszechnych, porządek czynności podejmowanych w sądach, wykonywania zadań przez sędziów pełniących funkcje kierownicze, tok czynności administracyjnych w sprawach należących do właściwości sądów oraz szczegółowe warunki udostępniania pomieszczeń dla uczestników postępowania, świadków i innych osób przebywających w sądach.

Pamiętać należy, że rola polegająca na zaspokojeniu potrzeb finansowych sądów wpisuje się w szersze ramy funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych. Źródłami prawa w zakresie ustroju, funkcjonowania jednostek sektora finansów publicznych oraz zasad budżetowych są m.in.:

- Konstytucja RP, w tym w szczególności rozdział X,
- ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o *finansach publicznych* (ufp) i akty wykonawcze do niej,
- przepisy dotyczące rachunkowości, z uwzględnieniem zasad określonych w ufp.

Jako jednostki sektora finansów publicznych sądy powszechne zobowiązane są do stosowania zasad obowiązujących podmioty należące do sektora finansów publicznych. Dotyczy to przestrzegania wszelkich zasad gospodarowania środkami publicznymi, zaś w szczególności dokonywania wydatków w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów i w sposób umożliwiający terminową realizację zadań.

Sądownictwo powszechne rządzi się do pewnego stopnia odmiennymi zasadami, których źródła odnaleźć można przede wszystkim w wyżej opisanej ustawie usp. Szczególne znaczenie w kontekście projektu CUW mają przepisy art. 177-179 usp, regulujące sposób i tryb zaspokajania potrzeb finansowych sądów. Zgodnie z art. 177 to dyrektor sądu jest organem kierującym gospodarką finansową sądu.

W zakresie dysponowania środkami finansowymi sądów powszechnych dysponentem części budżetu państwa jest Minister Sprawiedliwości, dysponentem budżetu sądów na obszarze apelacji – dyrektor sądu apelacyjnego, zaś dysponentami trzeciego stopnia – dyrektor sądu apelacyjnego w zakresie dysponowania środkami budżetu sądu apelacyjnego, dyrektor sądu okręgowego w zakresie dysponowania środkami budżetu sądu okręgowego, zaś dyrektor sądu rejonowego, a w przypadku niepowołania takiego dyrektora – dyrektor przełożonego sądu okręgowego - w zakresie dysponowania środkami budżetu sądu rejonowego.

Na podstawie delegacji ustawowej zawartej w art. 179 § 5 usp Minister Sprawiedliwości wydaje rozporządzenie regulujące zasady prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów powszechnych. Obecnie obowiązującym aktem jest rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. w *sprawie szczegółowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów*

*powszechnych* (Dz. U. poz. 1476). Jest to akt prawny uszczegółwiający ramy funkcjonowania sądów powszechnych w aspekcie finansowym.

Rozporządzenie określa zasady dysponowania środkami budżetu sądownictwa, ustanawiania dysponentów środków budżetowych, zasady i tryb opracowywania planów finansowych sądów oraz zmian w planach finansowych, uruchamianie środków budżetowych, rachunki bankowe sądów, rozliczenia w okresie przejściowym po zakończeniu roku budżetowego, tryb pobierania dochodów i dokonywania wydatków sądów, sprawozdawczość budżetową i finansową oraz prowadzenie działalności inwestycyjnej sądów.

Pamiętać należy również, że usytuowanie sądów w obszarze sektora finansów publicznych powoduje obowiązek stosowania przez nie do dokonywanych zakupów nie tylko przepisów ogólnych regulujących zawieranie umów cywilnoprawnych przez *stationes fisci*, ale również przepisów ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych*. Na uwagę w tym kontekście zasługują przepisy regulujące organizację procesów zakupowych w jednostkach zobowiązanych do stosowania przepisów Pzp. Co do zasady, zgodnie z art. 15 Pzp, postępowanie o udzielenie zamówienia przygotowuje i przeprowadza Zamawiający. Nie wyklucza to jednak zastosowania odmiennych zasad regulujących organizację udzielania zamówień publicznych.

Obecnie w resorcie sprawiedliwości wykorzystywany jest mechanizm wyznaczenia zamawiającego właściwego, na podstawie art. 16 ust. 3, zgodnie z którym właściwy minister może wyznaczyć spośród podległych jemu jednostek organizacyjnych lub przez niego nadzorowanych, zamawiającego, który będzie właściwy do przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia na rzecz tych jednostek, a także polecić tym jednostkom nabywanie określonych rodzajów zamówień od wskazanego albo centralnego zamawiającego lub od wykonawców wybranych przez wskazanego albo centralnego zamawiającego oraz polecić udzielanie zamówień na podstawie umowy ramowej zawartej przez wskazanego albo centralnego zamawiającego.

Jednostki sądownictwa powszechnego zobowiązane są do stosowania zasad określonych w zarządzeniu Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 września 2014 r. w *sprawie wskazania zamawiającego do przygotowywania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, udzielania zamówień oraz zawierania umów ramowych na rzecz sądów powszechnych*.

Zgodnie z przepisami zarządzenia zamawiającym wskazanym do prowadzenia postępowań i zawierania umów na rzecz sądów powszechnych w części kategorii zakupów jest Sąd Apelacyjny w Krakowie.

Zamawiający mogą także wspólnie przeprowadzić postępowanie i udzielić zamówienia, wyznaczając spośród siebie zamawiającego upoważnionego do przeprowadzenia postępowania i udzielenia zamówienia w ich imieniu i na ich rzecz (art. 16 Pzp).

Ponadto, działalność inwestycyjna sądów związana jest ściśle z zaspokajaniem potrzeb finansowych sądów. W zakresie finansowania inwestycji podstawowym szczegółowym źródłem prawa jest rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 grudnia 2010 r. w *sprawie szczegółowego sposobu i trybu finansowania inwestycji z budżetu państwa* (Dz. U. z 2010 r. Nr 238 poz. 1579).

Zgodnie z art. 179 § 3 usp działalność inwestycyjną sądu prowadzą:

- dla sądu apelacyjnego i sądów rejonowych działających na obszarze apelacji, w których powołano dyrektora sądu - dyrektor sądu apelacyjnego;
- dla sądu okręgowego oraz sądów rejonowych działających w okręgu sądowym, w których nie powołano dyrektora sądu - dyrektor sądu okręgowego.

Zgodnie z § 4 wspomnianego przepisu dyrektor sądu apelacyjnego może przekazać dyrektorowi jednego sądu okręgowego wykonywanie zadań inwestycyjnych innego sądu okręgowego lub sądów rejonowych. Jak się wydaje, nie ma przeszkód, aby takie powierzenie skorelować z powierzeniem innych zadań w zakresie gospodarowania mieniem, zapewnienia obsługi informatycznej, nadzoru nad nieruchomościami.

Prowadzenie inwestycji związane jest ściśle z działalnością sądu jako dysponującego nieruchomością. W tym zakresie, podobnie jak w przypadku dokonywania zakupów oraz innych przypadkach występowania jednostki sądownictwa w sferze cywilnoprawnej wyraźnie zaznacza się charakter sądu jako jednostki organizacyjnej Skarbu Państwa. W głównym zakresie zasady wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, określone zostały w ustawie z dnia 8 sierpnia 1996 r. *o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa* (Dz. U. z 2012 r. poz. 1224).

W zakresie dysponowania nieruchomościami wykorzystywanymi na potrzeby sądownictwa powszechnego, stanowiącymi własność lub przedmiot użytkowania wieczystego Skarbu Państwa, podstawą do korzystania z nich jest co do zasady trwały zarząd, określony w przepisach ustawy z dnia z dnia 21 sierpnia 1997 r. *o gospodarce nieruchomościami* (Dz. U. z 2014 poz. 518 z późn. zm.).

Zgodnie z art. 43 ust. 1 ugn trwały zarząd jest jedną (poza dzierżawą, najmem i użyczeniem) z prawnych form władania nieruchomościami publicznymi. Według art. 43 ust. 2 pkt 1 ugn jednostka organizacyjna powinna co do zasady korzystać z nieruchomości w celu prowadzenia działalności należącej do zakresu jej działania. W tym celu jednostki

organizacyjne mogą dokonywać zabudowy, odbudowy, rozbudowy, nadbudowy, przebudowy lub remontu obiektu budowlanego na nieruchomości, zgodnie z przepisami prawa budowlanego, przy czym może się to odbyć jedynie za zgodą organu nadzorującego daną jednostkę. Jednostka organizacyjna ma też prawo do oddania, zgodnie z art. 43 ust. 2 pkt 3 ugn obciążonej trwałym zarządem nieruchomości lub jej części w najem, dzierżawę albo użyczenie na czas nie dłuższy niż czas, na który został ustanowiony trwały zarząd.

Niekiedy nieruchomości użytkowane są na podstawie innych form władania nieruchomościami – najważniejszymi z nich są dzierżawa, najem i użyczenie. Umowy cywilnoprawne w tym zakresie zawierane są przez dyrektorów sądów reprezentujących sąd, w imieniu i na rzecz Skarbu Państwa.

W świetle art. 61 *Prawa budowlanego* jednostka organizacyjna sądownictwa, która uzyskała trwały zarząd do nieruchomości jest zarządcą obiektu budowlanego w rozumieniu tego przepisu. Funkcję zarządcy wykonuje w takim wypadku kierownik jednostki – w tym wypadku dyrektor sądu. Zarządzanie obiektem budowlanym oznacza w szczególności podejmowanie czynności w zakresie bieżącej konserwacji i utrzymania obiektu budowlanego. Obiekt powinien być utrzymywany w należytych stanie technicznym, a obowiązki zarządcy w tym zakresie wynikają z art. 5 *Prawa budowlanego*, zaś art. 62 reguluje obowiązki kontroli stanu technicznego obiektu budowlanego.

Czynności związane z wykonywaniem obowiązków pracodawcy regulowane są przez przepisy prawa pracy, w tym m.in. *Kodeks pracy*, ustawę z dnia 18 grudnia 1998 r. o *pracownikach sądów i prokuratury* (Dz. U. z 2011 r. Nr 109, poz. 639 z późn. zm.). Ustawa o pracownikach sądów i prokuratury reguluje zatrudnienie niektórych kategorii pracowników w organach wymiaru sprawiedliwości.

W ramach projektu zakłada się brak konieczności dokonywania zmian na poziomie ustawowym, analiza obowiązujących przepisów wykazuje, że nie będzie konieczne dokonywanie nowelizacji obowiązujących ustaw w celu zapewnienia funkcjonowania CUW.

W ramach przygotowania planu projektu wdrożenia CUW zostanie dokonana szczegółowa analiza koniecznych do zmiany przepisów rangi podustawowej, jak również wewnętrznych aktów prawnych (w tym zarządzeń) wydawanych przez Ministra Sprawiedliwości. Analiza będzie możliwa po dokonaniu wyboru procesów, które będą podlegały centralizacji i w zależności od jej wyników analizowane będą ewentualne zmiany, ze szczególnym naciskiem na przepisy rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 19 grudnia 2012 r. w *sprawie szczegółowych zasad prowadzenia gospodarki finansowej i działalności inwestycyjnej sądów powszechnych*.

Analiza dotycząca koniecznych zmian będzie również prowadzona m.in. w odniesieniu do rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 lutego 2007 r. *Regulamin urzędowania sądów powszechnych*, zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 16 września 2014 r. w sprawie wskazania zamawiającego do przygotowywania i przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, udzielania zamówień oraz zawierania umów ramowych na rzecz sądów powszechnych oraz zarządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 grudnia 2003 r. w sprawie organizacji i zakresu działania sekretariatów sądowych oraz innych działów administracji sądowej.

Szczegółowe zadania w zakresie zmian prawnych w CUW będą wykonywane w ramach zadania 3 - *Mapowanie procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW*, w ramach którego zostaną zidentyfikowane regulacje prawne, które będą musiały zostać zmienione w celu wdrożenia CUW w sądownictwie. Z kolei w ramach zadania 4 - *Przygotowanie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów* analogiczne prace zostaną wykonane w obszarze zakupów w sądownictwie powszechnym. Jednocześnie zagadnienia związane z organizacją zakupów będą podlegały analizie w kontekście planowanych zmian przepisów dotyczących prowadzenia zamówień publicznych polegających na wprowadzeniu intensywnej informatyzacji przetargów publicznych oraz wdrożenia przepisów nowych dyrektyw unijnych regulujących zagadnienia dotyczące zamówień publicznych.

Analizy prawne i procedury związane ze zmianą przepisów zostały uwzględnione w przygotowywaniu harmonogramu projektu. Zmiany prawne skutkujące zmianami w strukturze organizacyjnej sądownictwa nie powinny wpłynąć na przebieg projektu, ponieważ zakłada się wybór modelu organizacyjnego CUW w maksymalnym stopniu zapewniającego elastyczność na zmiany organizacyjne w sądownictwie.

Z kolei istotne ryzyko prawne wiąże się z ewentualnym brakiem jednolitych interpretacji prawnych obowiązujących przepisach, szczególnie w kontekście braku działań Ministerstwa Finansów ułatwiających tworzenie centrów usług wspólnych w administracji państwowej. W takim przypadku zakłada się podjęcie prób wypracowania jednolitego stanowiska na poziomie resortu sprawiedliwości, a w ostateczności występowanie do Ministra Finansów lub innych właściwych organów o wydanie interpretacji w kwestiach zidentyfikowanych w toku analizy.

## 3. Logika interwencji

### 3.1. Cele projektu w kontekście celów strategicznych

Głównym celem projektu jest poprawa efektywności wydatkowania środków w sądach powszechnych poprzez konsolidację w Centrach Usług Wspólnych obsługi finansowej oraz kadrowej sądów powszechnych w ramach poszczególnych apelacji.

Projekt wpisuje się w sposób bezpośredni w realizację celów strategicznych: *Poprawa efektywności wydatkowania środków* oraz *Konsolidacja sądownictwa* wskazanych w *Strategii modernizacji przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014-2020*. Przyczyni się także do osiągnięcia celu tematycznego nr 11 określonego w Umowie Partnerstwa, jakim jest poprawa warunków administracyjno-prawnych dla rozwoju gospodarki, w tym przede wszystkim dla rozwoju przedsiębiorczości. Zgodnie z Umową powyższy cel realizowany będzie w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER). Jeden z priorytetów inwestycyjnych PO WER dotyczy bowiem inwestycji w zdolności instytucjonalne i w skuteczność administracji publicznych oraz usług publicznych w celu przeprowadzenia reform, z uwzględnieniem lepszego stanowienia prawa i dobrych rządów. Realizacja działań objętych projektem przyczyni się do osiągnięcia celu szczegółowego określonego w PO WER, tj. usprawnienia procesów zarządzania i komunikacji w sądownictwie i prokuraturze.

Założony cel wpisuje się również w cel szczegółowy nr 6 Strategii Sprawne Państwo, *Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura* oraz w kierunek interwencji 6.1 *Usprawnienie sądownictwa*, obejmujący m.in. działania mające na celu wprowadzenie zarządzania menadżerskiego oraz zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjno-technicznych funkcjonowania sądów.

Matrycę celów projektu, z uwzględnieniem kontekstu celów strategicznych, wraz z miernikami stopnia ich realizacji oraz źródłami weryfikacji przedstawia poniższe zestawienie. W kolejnych punktach przedstawione zostały zakładane rezultaty, produkty oraz korzyści z wdrożenia.

## CELE STRATEGICZNE

### Strategia Sprawne Państwo 2021

**Cel nr 6 : Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura**  
**Kierunek interwencji 6.1 Usprawnienie sądownictwa, obejmujący m.in. działania mające na celu wprowadzenie zarządzania menadżerskiego oraz zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjno-technicznych funkcjonowania sądów**

### Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości na lata 2014-2020

**Perspektywa finansowa: Poprawa efektywności wydatkowania środków**

**Perspektywa rozwoju: Konsolidacja sądownictwa**

### PO WER

**Poprawa dostępu i podniesienie efektywności wymiaru sprawiedliwości w sprawach cywilnych i gospodarczych poprzez usprawnienie procesów zarządzania i komunikacji w sądownictwie i prokuraturze**

## CELE PROJEKTU

**Cel główny** Poprawa efektywności wydatkowania środków w sądach powszechnych

**miernik:** wskaźnik udziału wydatków osobowych związanych z działalnością pomocniczą w łącznym budżecie sądów

**okres realizacji celu:** 2015-2019

**wartość bazowa miernika (rok 2014):** 9,2 %

**wartość docelowa miernika (rok 2019):** ≤ 8,5 %

**źródła weryfikacji:** dane dot. gospodarki finansowej sądów (ewidencja ZSRK, sprawozdawczość finansowa i budżetowa)

**Cel szczegółowy** Konsolidacja w Centrach Usług Wspólnych obsługi finansowej oraz kadrowej sądów powszechnych w ramach poszczególnych apelacji

**miernik:** liczba funkcjonujących centrów usług wspólnych

**okres realizacji celu:** 2015-2019

**wartość bazowa miernika (rok 2014):** 1

**wartość docelowa miernika (rok 2019):** 12

**źródła weryfikacji:** zarządzenia powołujące poszczególne CUW



### 3.2. Rezultaty

Wyszczególnienie rezultatów i wskaźników znajduje się w tabeli poniżej.

Lp.	Rezultaty	Obiektywne wskaźniki (nazwa)	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Źródła weryfikacji
			2014	2019	
1	Usprawnienie sądów powszechnych w zakresie obsługi finansowej i kadrowej	Liczba sądów, w których wdrożono usprawnienia w zakresie zarządzania i komunikacji (wskaźnik będzie korygowany w razie zmian organizacyjnych wpływających na liczbę sądów)	0	373	Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości lub zarządzenia kierownika danej j. org. (wg kompetencji)
2	Obniżenie kosztów obsługi finansowej i kadrowej sądów powszechnych	Wskaźnik dynamiki kosztów obsługi finansowej i kadrowej sądów powszechnych, tj. relacja kosztów obsługi finansowej i kadrowej w roku 2019 skorygowanych o inflację do analogicznych kosztów w roku 2014	100%	80%	Ewidencja rachunkowa prowadzona w ZSRK
3	Optymalizacja następujących makroprocesów w sądach powszechnych: 1) zarządzanie finansami, 2) zarządzanie zakupami, 3) zarządzanie kadrami, 4) zarządzanie płacami.	Liczba zoptymalizowanych makroprocesów	0	4	Zarządzenie Ministra Sprawiedliwości lub zarządzenia kierownika danej j. org. (wg kompetencji)

### 3.3. Produkty

Wyszczególnienie kluczowych produktów i wskaźników znajduje się w tabeli poniżej.

Lp.	Produkty	Obiektywne wskaźniki (nazwa)	Wartość bazowa	Wartość docelowa	Źródła weryfikacji
			2014	2019	
1	Utworzone centra usług wspólnych	Liczba centrów usług dla sądownictwa powszechnego objętych wsparciem EFS	0	12	Protokoły odbioru poszczególnych produktów. Zarządzenia powołujące poszczególne CUW.
2	Szkolenia dla pracowników wymiaru sprawiedliwości w zakresie objętym zmodyfikowanymi procesami biznesowymi w obszarach finansowym i kadrowym	Liczba pracowników wymiaru sprawiedliwości objętych wsparciem w zakresie zarządzania i komunikacji	0	15 180	Imienne listy obecności oraz certyfikaty ukończenia szkoleń

Ponadto w ramach poszczególnych zadań tworzone będą następujące produkty:

**Zadanie 1. Przygotowanie postępowania oraz wybór wykonawcy projektu**

- dokumentacja postępowania o zamówienie publiczne na wybór wykonawcy, który będzie uczestniczył w realizacji zadań dotyczących budowy i wdrożenia Centrów Usług Wspólnych;
- dokumentacja postępowania o zamówienie publiczne na wybór wykonawcy, który będzie uczestniczył w realizacji zadań dotyczących modernizacji i rozbudowy Centrum Zakupów oraz modyfikacji procesów zakupowych;
- umowa z Wykonawcą w zakresie zadań dotyczących budowy i wdrożenia Centrów Usług Wspólnych;
- umowa z Wykonawcą w zakresie zadań dotyczących modernizacji i rozbudowy Centrum Zakupów oraz modyfikacji procesów zakupowych.

**Zadanie 2. I faza modyfikacji ZSRK**

- nowe funkcjonalności systemu ZSRK w zakresie czasu pracy (automatyzacja rozliczeń) i raportowania;
- I grupa procesów w zakresie samoobsługi pracowniczej (portal samoobsługi pracowniczej; obsługa urlopów; planowanie nieobecności);
- nowe funkcjonalności w zakresie szkoleń (I grupa procesów);
- nowy interfejs użytkownika końcowego oraz transakcji automatyzujących procesy finansowe (I grupa procesów).

**Zadanie 3. Mapowanie procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW**

- szkolenia pracowników MS oraz wybranych pracowników sądów (40 osób: 14 finanse, 12 kadry, 10 płace, 4 CZ) z metodyki mapowania procesów, budowy architektury korporacyjnej i systemowej oraz z narzędzi informatycznych wspierających ten proces;
- mapy procesów w obszarze zarządzania finansami i kadrami sądów powszechnych;
- wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW.

**Zadanie 4. Przygotowanie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów**

- model docelowych procesów Centrum Zakupów;
- wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW obejmujący główne kroki wdrożenia oraz charakterystykę prac niezbędnych do wykonania wraz ze wskazaniem

regulacji prawnych, które muszą być zmienione przez Ministra Sprawiedliwości;

- model, który pozwoli na powiązanie map procesów z architekturą korporacyjną, systemową oraz techniczną.

#### **Zadanie 5. Opracowanie projektu CUW**

- model prawny funkcjonowania CUW,
- karty docelowych procesów,
- mapy docelowych procesów,
- plan zarządzania zmianą,
- plan implementacji,
- projekt organizacji,
- szczegółowe procedury działania i standardów jakości,
- plan szkoleń,
- plan zasobów ludzkich oraz
- projekt architektury korporacyjnej i systemowej.

#### **Zadanie 6. Wdrożenie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów**

- szkolenia pracowników CZ i sądów powszechnych (dwudniowe szkolenia dla 1100 pracowników sądów - 100 osób x 11 apelacji oraz pięciodniowe szkolenie dla 20 pracowników CZ);
- zaimplementowany model docelowych procesów w CSZ;
- instrukcja i szczegółowe procedury dotyczące centralnych zakupów.

#### **Zadanie 7. II faza modyfikacji ZSRK**

- II grupa procesów w zakresie samoobsługi;
- nowe funkcjonalności w zakresie e-szkoleń (II grupa procesów);
- nowy interfejs użytkownika końcowego;
- transakcji automatyzujących procesy finansowe i kadrowe (II grupa procesów).

#### **Zadanie 8. Konsolidacja wybranych procesów finansowych i kadrowych**

- zmodyfikowany ZSRK dla potrzeb konsolidacji wybranych procesów finansowych i kadrowych;
- szczegółowe procedury i instrukcje;
- nowa struktura organizacyjna do obsługi skonsolidowanych procesów finansowych i kadrowych;
- szkolenia pracowników sądów.

### **Zadanie 9. Budowa CUW w jednej apelacji**

- zmodyfikowany ZSRK dla potrzeb uruchomienia CUW;
- przygotowanie CUW w wybranej apelacji;
- szczegółowy plan wdrożenia;
- pięciodniowe szkolenia pracowników CUW wybranej apelacji (szkolenia dla 120 pracowników), dwudniowe szkolenia pracowników sądów (1000 pracowników sądów wybranej apelacji);
- szczegółowe procedury i instrukcje dla wybranej apelacji.

### **Zadanie 10. Wdrożenie pilotażowe CUW**

- ostateczny model CUW,
- raport ze wsparcia funkcjonowania CUW.

### **Zadanie 11. Przygotowanie uruchomienia 10 CUW**

- zmodyfikowany ZSRK dla potrzeb uruchomienia CUW;
- szczegółowy plan wdrożenia;
- szkolenia pracowników CUW (1000 pracowników, po 100 dla każdej apelacji);
- szkolenia stacjonarne 1.200 pracowników sądu (po 120 w każdej apelacji);
- materiały e-learningowe i szkolenia pozostałych pracowników sądów (10.000 osób);
- szczegółowe procedury i instrukcje.

### **Zadanie 12. Uruchomienie 10 CUW i wsparcie ich działania**

- system wsparcia funkcjonowania CUW obejmujący infolinię obsługiwaną przez 15 konsultantów zewnętrznych wraz z możliwością przejęcia ekranów użytkowników końcowych;
- wsparcie wewnętrzne.

## **4. Analiza techniczna projektu**

### **4.1. Opis istniejącej infrastruktury/systemu wykorzystywanej do realizacji projektu**

W projekcie nie są przewidziane działania dotyczące modyfikacji lub rozbudowy istniejącej infrastruktury technicznej MS oraz sądów powszechnych. W projekcie zostanie wykorzystana infrastruktura techniczna zbudowana dla potrzeb Zintegrowanego Systemu Rachunkowości i Kadr (ZSRK), systemu e-płatności oraz Centralnego Systemu Zakupów dla Sądownictwa Powszechnego (CSZ).

Do obsługi procesów objętych CUW wykorzystane zostaną następujące systemy posiadane przez MS:

- 1) ZSRK – procesy kadrowe i płacowe;
- 2) ZSRK i e-płatności – procesy finansowe;
- 3) CSZ i ZSRK – procesy zakupowe.

W ramach projektu nie przewiduje się zakupu dodatkowych licencji, a jedynie realizację działań polegających na modyfikacji lub rozszerzeniu funkcjonalności wymienionych wyżej systemów.

### **4.2. Opis techniczny projektu**

W ramach projektu nie będą prowadzone działania dotyczące infrastruktury technicznej oraz zakupu dodatkowego oprogramowania. W projekcie będzie wykorzystywana infrastruktura techniczna zbudowana dla potrzeb Zintegrowanego Systemu Rachunkowości i Kadr, systemu e-płatności oraz Centralnego Systemu Zakupów dla Sądownictwa Powszechnego (CSZ). CUW będzie wykorzystywał jedynie wymienione wyżej systemy centralne. Dla potrzeb CUW nie będą wdrażane nowe systemy. Nie przewiduje się zatem konieczność zakupu dla potrzeb CUW dodatkowego sprzętu, a jedynie bazowanie na infrastrukturze już istniejącej.

Dodatkowo w ramach działania 4 i 5 dla potrzeb określenia spójnej architektury korporacyjnej, technicznej i systemowej zostanie zbudowany przy użyciu narzędzia informatycznego model, który pozwoli na powiązanie mapy procesów z architekturą korporacyjną, systemową oraz techniczną.

### **4.3. Zgodność z wymaganiami określonymi w aktach normatywnych oraz minimalnymi wymaganiami dla systemów teleinformatycznych**

Zapewnienie zgodności z wymaganiami określonymi w aktach normatywnych oraz minimalnymi wymaganiami dla systemów teleinformatycznych będzie odbywało się na każdym etapie realizacji projektu. W ramach projektu nie przewiduje się budowy systemów teleinformatycznych. Nie są zatem dla tego projektu definiowane minimalne wymagania dla systemów teleinformatycznych.

### **4.4. Wnioski**

Projekt zakłada wykorzystanie infrastruktury technicznej zbudowanej dla potrzeb Zintegrowanego Systemu Rachunkowości i Kadr (ZSRK), systemu e-płatności oraz Centralnego Systemu Zakupów dla Sądownictwa Powszechnego (CSZ). Z tego powodu oraz z uwagi na zakres merytoryczny projektu jego punkt ciężkości zostanie położony na zmiany organizacyjne, co do których kwestie techniczne pełnić będą rolę w pełni służebną i wspierającą. Z drugiej strony, w ramach projektu zostanie zbudowany model procesów, który pozwoli na powiązanie mapy procesów z architekturą korporacyjną, systemową oraz techniczną w resorcie sprawiedliwości.

## 5. Analiza wykonalności i trwałości projektu

### 6.1. Wybrany wariant realizacji projektu

Dokonując analizy wariantów realizacji projektu, na wstępie należy wskazać, że istnieją trzy podstawowe modele realizacji zestandaryzowanych procesów finansowych i kadrowych w organizacjach obejmujących wiele jednostek rozporoszonych terytorialnie, a mianowicie: model zdecentralizowany, model częściowo scentralizowany i model scentralizowany. Dla **zdecentralizowanego modelu organizacyjnego** typowe jest, że pomimo zastosowania ujednoczonego modelu procesu i jednego środowiska IT istnieją liczne regionalne jednostki organizacyjne zajmujące się obsługą procesów finansowych i kadrowych. W szczególności może to oznaczać, że we wszystkich sądach, na bazie ZSRK (jedno środowisko IT), jest realizowany jeden model referencyjny dla procesów. Drugą formą modelu zdecentralizowanego mogłoby być przeniesienie procesów dotyczących obsługi finansowej i kadrowej wszystkich lub wybranych sądów rejonowych do sądów okręgowych.

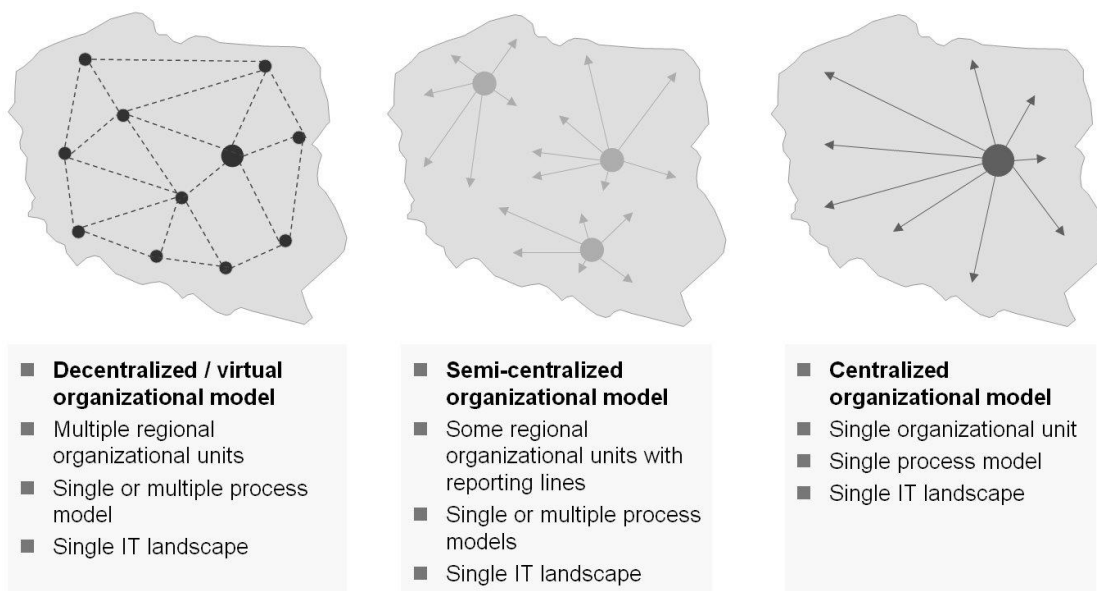
Podstawową zaletą tej struktury jest jej duża akceptacja przez jednostki regionalne (zwłaszcza sądy rejonowe oraz okręgowe), ponieważ nie wymaga ona reorganizacji ani przenoszenia personelu. Również społeczna akceptacja tego modelu jest duża. W jego przypadku niższe są koszty wdrożenia. Jednakże przy wdrażaniu zdecentralizowanej koncepcji możliwość zaoszczędzenia kosztów, np. wynikających z korzyści uzyskiwanych dzięki ekonomii skali, czy wzrostu wydajności i poprawy jakości, w wyniku specjalizacji pracowników i konsolidacji procesów, jest mocno ograniczona.

Koncepcja **częściowo zdecentralizowanego modelu organizacyjnego** zakłada, że istnieje kilka regionalnych jednostek organizacyjnych (np. sądy apelacyjne), które wykorzystują jednorodny model procesów i jedno środowisko IT. Tak jak w przypadku wyżej opisanego modelu, jeden model referencyjny dla procesów i bazujące na nim wspólne środowisko IT, zostałyby utworzone w celu zapewnienia efektywnej funkcjonalności. Możliwe są dwa scenariusze realizacyjne. Jeden z nich zakłada wysoką specjalizację obszarową (np. tylko liczenie wynagrodzeń czy rozliczanie dochodów), drugi natomiast obejmuje dostarczanie pełnego modelu referencyjnego procesów przez każdy CUW dla jednostek sobie podległych. Oczywiście możliwe są także warianty pośrednie.

Podstawową zaletą tego modelu jest możliwość wyraźnego określenia wydajności i jej pomiaru. Utworzenie niewielkiej liczby CUW umożliwi Ministerstwu Sprawiedliwości porównywanie wskaźników wydajności jednostek. Nakłady związane z wdrożeniem są większe niż w przypadku modelu zdecentralizowanego. W tym przypadku potrzebna jest

zawsze reorganizacja. Z drugiej strony dzięki połączeniu procesów z jednostek podległych można uzyskać znaczne oszczędności kosztów.

Trzecią opcję organizacyjną, którą należy rozważyć przy wdrażaniu CUW, stanowi w pełni **scentralizowany model organizacyjny**. W tym przypadku należy zdefiniować nie tylko wspólny model referencyjny dla procesów i środowiska IT, ale również sam model organizacyjny należy skonsolidować w jednej strukturze. Wszystkie usługi wspólne są dostarczane przez jeden podmiot. Podstawową zaletą tego modelu jest jego gotowość do zmiany. Do scentralizowanej struktury można łatwo włączać nowe usługi. Dalsze modyfikacje procesów można wykonać, wykorzystując mniejsze nakłady w porównaniu z modelem częściowo scentralizowanym. Korzyści wynikające z ekonomii skali, np. możliwości oszczędności finansowych, są w tym przypadku największe. Z drugiej strony wydatki związane z wdrożeniem są tu najwyższe z powodu konieczności radykalnej reorganizacji i przenoszenia personelu. Przewiduje się również brak akceptacji na wszystkich poziomach (osoby podejmujące decyzje, pracownicy, współpracownicy, klienci). Problem stanowi uzyskanie przejrzystości pomiaru wydajności ze względu na brak struktur porównawczych i możliwości porównania. Czas trwania wdrożenia jest dłuższy w porównaniu z innymi wyżej opisanymi modelami.



Rysunek: Modele organizacji realizacji procesów finansowych i kadrowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie SAP Business Transformation Consulting



Wszystkie prezentowane opcje wykazują zalety i wady podczas wdrażania. Dlatego niezbędna była analiza organizacyjna mająca na celu ustalenie najodpowiedniejszego modelu, który będzie wykorzystywany przy tworzeniu CUW. Do typowych czynników, które należy uwzględnić podczas analizy, należą: przejrzystość i możliwość porównywania, wpływ na efektywność ekonomiczną, wpływ na sprawność postępowania, początkowe nakłady, elastyczność i gotowość na zmiany, możliwości rozwoju i polityczna wykonalność. W tabeli poniżej zebrano podstawowe wady i zalety proponowanych wyżej rozwiązań.

**Tabela: Zalety i wady opcji modeli organizacyjnych**

	Zalety	Wady
Zdecentralizowany model organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa akceptacja w sądach</li> <li>• Większa wykonalność polityczna i łatwiejsze zarządzanie zaangażowanymi osobami</li> <li>• Krótszy czas trwania wdrożenia</li> <li>• Niższe koszty wdrożenia</li> <li>• Poprawa jakości wykonywanych zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalne oszczędności kosztów</li> <li>• Mały wzrost wydajności</li> <li>• Mniejsza elastyczność, możliwość zastosowania i rozszerzenia</li> <li>• Gorsze dostosowanie procesu</li> <li>• Brak możliwości przypisania wydajności i jej pomiaru</li> </ul>
Częściowo scentralizowany model organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większe możliwości przypisania wydajności i jej pomiaru</li> <li>• Większe zorientowanie na usługi mimo konkurencyjności</li> <li>• Większa zdolność dywersyfikacji usług wspólnych</li> <li>• Duża oszczędność kosztów</li> <li>• Wzrost wydajności pracowników</li> <li>• Poprawa jakości wykonywanych zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mniejsza akceptacja jak w przypadku wariantu pierwszego</li> <li>• Koszty reorganizacji</li> <li>• Stosunkowo długi czas realizacji</li> </ul>
Scentralizowany model organizacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Większa oszczędność kosztów</li> <li>• Większa elastyczność, możliwość zastosowania i rozszerzenia</li> <li>• Lepsze dostosowanie procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak akceptacji przez sądy</li> <li>• Opór lokalnych władz</li> <li>• Dłuższy czas trwania wdrożenia, co wiąże się z ryzykiem niezrealizowania projektu do końca 2019</li> <li>• Wyższe koszty wdrożenia</li> <li>• Brak możliwości porównywania wydajności i jakości usług</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne

Uwzględniając powyższe, definiując zakres projektu analizie podano trzy warianty realizacji, które mają przyczynić się do realizacji wskazanych w punkcie 4.1 celów strategicznych *Poprawa efektywności wydatkowania środków* oraz *Konsolidacja sądownictwa* poprzez rozwiązanie następujących problemów występujących w sądownictwie powszechnym:

- 1) względnie wysokich kosztów obsługi procesów finansowych i kadrowych typowe dla wszystkich jednostek budżetowych wynikające z prowadzenia tej obsługi w każdej jednostce;
  - 2) wysokich kosztów obsługi procesu zakupowego oraz wydatków na zakupy<sup>7</sup>,
- a mianowicie: wariant 1 - zaniechanie projektu, czyli utrzymanie dotychczasowego modelu obsługi procesów finansowych i kadrowych; wariant 2 – wariant wybrany do realizacji, tzw. wariant mieszany zakładający centralizację obsługi procesów finansowych i kadrowych na poziomie sądu apelacyjnego i wyspecjalizowanych CUW ogólnopolskich, wariant 3 – pełna centralizacja, zakładająca budowę jednego ogólnopolskiego CUW dla procesów finansowych i kadrowych oraz rozwój CZ.

**Wariant wybrany do realizacji, tzw. wariant mieszany zakładający centralizację obsługi procesów finansowych i kadrowych na poziomie sądu apelacyjnego i wyspecjalizowanych CUW ogólnopolskich**

Wariant ten zakłada następującą organizację obsługi procesów finansowych i kadrowych:

1. Procesy finansowe i kadrowe dotyczące sądów rejonowych, sądów okręgowych oraz sądów apelacyjnych w ramach jednej apelacji obsługiwane są przez CUW apelacyjne.
2. Wstępne przygotowanie i kontrola dokumentów księgowych i dokumentów kadrowych dla wybranych procesów finansowych i kadrowych na poziomie poszczególnych sądów.
3. Procesy dotyczące zakupów: energii elektrycznej, paliw napędowych oraz kart flotowych, samochodów osobowych i ciężarowych, sprzętu komputerowego, urządzeń biurowych, sprzętu teleinformatycznego, systemów informacji prawnej, oprogramowania zamawianego w ramach projektów koordynowanych przez DIRS, materiałów biurowych, okładek do akt i teczek, prasy oraz następujących usług: telefonii stacjonarnej, telefonii ruchomej, kurierskie, pocztowe oraz ubezpieczeń majątkowych i komunikacyjnych są realizowane przez Centrum Zakupów w Krakowie.
4. Działalność inwestycyjna na obszarze apelacji jest obsługiwana przez sąd apelacyjny.

---

<sup>7</sup> Cele projektu szerzej opisane są w punkcie 4.1, a problemy, które mogą być rozwiązane dzięki realizacji projektu w punkcie 2.3.

5. Obsługa finansowa postępowań elektronicznych oraz e-znaków realizowana jest przez jedno wyspecjalizowane CUW.

**Projekt obejmuje realizację następujących zadań:**

**Zadanie 1. Przygotowanie postępowania oraz wybór wykonawców projektu**

Celem prac, które mają być zrealizowane podczas działania jest przygotowanie i przeprowadzenie dwóch odrębnych postępowań na wybór Wykonawców, którzy będą odpowiedzialni za:

- przygotowanie projektu CUW, wsparcie Zamawiającego w budowie CUW, wsparcie w modyfikacji ZSRK dla potrzeb CUW oraz wsparcie we wdrożeniu i funkcjonowaniu CUW
- przygotowanie projektu Centrum Zakupów, wsparcie Zamawiającego w budowie Centrum Zakupów, modyfikacje Centralnego Systemu Zakupów oraz wsparcie we wdrożeniu i funkcjonowaniu Centrum Zakupów.

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 1.1. Przygotowanie postępowania oraz wybór wykonawcy projektu w zakresie procesów finansowych i kadrowych.
2. Podzadanie 1.2. Przygotowanie postępowania oraz wybór wykonawcy projektu w zakresie procesów zakupowych.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi oraz dodatki zadaniowe dla pracowników MS zaangażowanych w realizację zadania. Zadanie w całości będzie realizowane przez pracowników MS.

*Czas realizacji: lipiec – grudzień 2015 r.*

**Zadanie 2. I faza modyfikacji ZSRK**

Prace realizowane w ramach tego zadania będą koncertowały się na opracowaniu i wdrożeniu pierwszej grupy modyfikacji procesów kadrowych i finansowych mających na celu ich automatyzację oraz rozwój samoobsługi pracowniczej.

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 2.1. Modyfikacja systemu w obszarze kadrowym (portal samoobsługi pracowniczej; obsługa urlopów; planowanie nieobecności).
2. Podzadanie 2.2. Modyfikacja systemu w obszarze finansowym (automatyzacja obsługi dochodów, sum na zlecenie, rozszerzenie integracji z Portalem Informacyjnym, HANA, nowe raporty).

Zadanie to w całości będzie realizowane przez zespół pracowników MS. W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków

zadaniowych oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania.

*Czas realizacji: lipiec 2015 – grudzień 2015 r.*

### **Zadanie 3. Mapowanie procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW**

W ramach tego zadania zostaną sporządzone mapy aktualnie realizowanych procesów wraz ze wskazaniem transakcji ZSRK wspierających realizację poszczególnych kroków procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW obejmujący główne kroki wdrożenia oraz charakterystykę prac niezbędnych do wykonania wraz ze wskazaniem regulacji prawnych, które muszą być zmienione przez Ministra Sprawiedliwości.

Zadanie to obejmuje cztery podzadania:

1. Podzadanie 3.1. Przeszkolenie z metodyki mapowania procesów, budowy architektury korporacyjnej i systemowej oraz z narzędzi informatycznych wspierających ten proces.
2. Podzadanie 3.2. Mapowanie procesów w obszarze zarządzania finansami.
3. Podzadanie 3.3. Mapowanie procesów w obszarze zarządzania kadrami.
4. Podzadanie 3.4. Opracowanie wysokopoziomowego planu wdrożenia CUW.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowych oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, umów zlecenia zawartych z pracownikami sądów realizującymi prace objęte zadaniem także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* gromadzenie informacji niezbędnych do procesu mapowania, uczestnictwo w pracach dotyczących przygotowania kart i map procesów oraz w pracach dotyczących przygotowania wysokopoziomowego planu wdrożenia CUW, przeprowadzenie procedury odbioru produktów.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* przeszkolenie pracowników MS oraz wybranych pracowników sądów z metodyki mapowania procesów oraz narzędzia wykorzystanego do mapowania procesów; sporządzenie aktualnych kart i map procesów, sporządzenie wysokopoziomowego planu wdrożenia CUW.

W ramach tego działania przeszkolonych zostanie 40 osób (członkowie zespołu projektowego – pracownicy MS i sądów powszechnych).

*Czas realizacji: styczeń 2016 – czerwiec 2016 r.*

#### **Zadanie 4. Przygotowanie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów**

W ramach tego zadania zostaną sporządzone mapy obejmujące docelowe procesy w zakresie centralnych zakupów wraz ze wskazaniem transakcji ZSRK wspierających realizację poszczególnych kroków procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW obejmujący główne kroki wdrożenia oraz charakterystykę prac niezbędnych do wykonania wraz ze wskazaniem regulacji prawnych, które muszą być zmienione przez Ministra Sprawiedliwości.

Dla potrzeb określenia spójnej architektury korporacyjnej, technicznej i systemowej zostanie ponadto zbudowany przy użyciu narzędzia informatycznego model, który pozwoli na powiązanie map procesów z architekturą korporacyjną, systemową oraz techniczną.

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 4.1. Szkolenia i mapowanie procesów w obszarze zarządzania zakupami.
2. Podzadanie 4.2. Opracowanie wysokopoziomowego planu rozwoju CZ.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowe dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu, umów zlecenia zawartych z pracownikami sądów realizującymi prace objęte zadaniem oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, a także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych i szkoleń w zakresie mapowania procesów (jedna grupa szkoleniowa).

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* gromadzenie informacji niezbędnych do procesu mapowania oraz uczestnictwo w pracach dotyczących przygotowania map procesów, przeprowadzenie procedury odbioru produktów działania.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* sporządzenie docelowej mapy procesów.

*Czas realizacji:* styczeń 2016 – czerwiec 2016 r.

#### **Zadanie 5. Opracowanie projektu CUW**

Celem tego zadania jest opracowanie całościowego projektu CUW obejmującego następujące elementy: model prawny CUW oraz projekty regulacji prawnych, które muszą być przygotowane w celu powołania CUW oraz dostosowujących funkcjonowanie sądów powszechnych do nowego modelu zarządzania finansami i kadrami (regulamin organizacyjny CUW, projekty aktów wykonawczych definiujących działanie CUW oraz umożliwiających ich powołanie, projekty rozporządzeń i zarządzeń Ministra Sprawiedliwości modyfikujących aktualny przebieg procesów finansowych oraz dotyczących zarządzania kadrami, projekty aktów prawnych dotyczących organizacji wewnętrznej sądów powszechnych); mapy

docelowych procesów wraz z kartami docelowych procesów; plan zarządzania zmianą obejmujący zestaw działań mających na celu skuteczne komunikowanie zmian oraz zarządzania nią; plan implementacji wraz ze wskazaniem procesów objętych konsolidacją w pierwszej kolejności obejmują harmonogram wdrożenia z podziałem na etapy i fazy; projekt struktury organizacyjnej CUW; szczegółowe procedury działania CUW i standardy jakości świadczenia usług; plan szkoleń obejmujący: szkolenia dla pracowników CUW; szkolenia dla pracowników sądów w zakresie nowego przebiegu procesów finansowych i kadrowych; plan zasobów ludzkich obejmujący stanowiska (liczba i ich opis) dla poszczególnych CUW.

Dla potrzeb określenia spójnej architektury korporacyjnej, technicznej i systemowej zostanie ponadto zbudowany przy użyciu narzędzia informatycznego model, który pozwoli na powiązanie mapy procesów z architekturą korporacyjną, systemową oraz techniczną.

Zadanie to obejmuje siedem podzadań:

1. Podzadanie 5.1. Opracowanie modelu prawnego funkcjonowania CUW.
2. Podzadanie 5.2. Przygotowanie docelowych procesów w obszarze zarządzania finansami.
3. Podzadanie 5.3. Przygotowanie docelowych procesów w obszarze zarządzania kadrami.
4. Podzadanie 5.4. Przygotowanie modelu architektury korporacyjnej, systemowej oraz procesów.
5. Podzadanie 5.5. Przygotowanie koncepcji wdrożenia CUW.
6. Podzadanie 5.6. Przygotowanie szczegółowych procedur działania i standardów jakości.
7. Podzadanie 5.7. Przygotowanie planu szkoleń oraz zasobów ludzkich.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowych dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu, umów zlecenia zawartych z pracownikami sądów realizującymi prace objęte zadaniem oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, a także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych i szkoleń w zakresie mapowania procesów (jedna grupa szkoleniowa).

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* opracowanie założeń do modelu prawnego funkcjonowania CUW; uczestnictwo w opracowaniu kart docelowych procesów i map docelowych procesów; opracowanie wytycznych do planu zarządzania zmianą oraz

planu implementacji; opracowanie koncepcji organizacji i struktury CUW; opracowanie wytycznych do planu szkoleń; opracowanie wytycznych do planu zasobów ludzkich oraz do projektu architektury technicznej; przeprowadzenie procedury odbioru produktów działania.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* przygotowanie na podstawie dokumentów dostarczony oraz opracowanych przez zespół Zamawiającego poszczególnych produktów działania (model prawny funkcjonowania CUW; karty docelowych procesów i mapa docelowych procesów; plan zarządzania zmianą; plan implementacji wraz ze wskazaniem procesów objętych konsolidacją w pierwszej kolejności; projekt organizacji; szczegółowe procedury działania i standardów jakości; plan szkoleń; projekt struktury; plan zasobów ludzkich oraz projekt architektury technicznej i systemowej.

*Czas realizacji: lipiec 2016 r. – grudzień 2016 r.*

#### **Zadanie 6. Wdrożenie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów**

Celem tego zadania jest wdrożenie docelowego modelu funkcjonowania Centrum Zakupów a rezultatem zarządzanie zakupami sądów powszechnych zgodnie z docelowym modelem oparty na konsolidacji zakupów w ramach Centrum Zakupów funkcjonującym przy Sądzie Apelacyjnym w Krakowie. W ramach tego zadania będą realizowane prace obejmujące modyfikację systemu informatycznego obsługującego zakupy dla sądownictwa powszechnego, przygotowanie dla pracowników sądów oraz CZ szczegółowych procedur i instrukcji, przeszkolenie pracowników CZ oraz sądów powszechnych.

Zadanie to obejmuje cztery podzadania:

1. Podzadanie 6.1. Zaimplementowanie modelu docelowych procesów w Centralnym Systemie Zakupów.
2. Podzadanie 6.2. Przygotowanie instrukcja i szczegółowych procedury dotyczące centralnych zakupów.
3. Podzadanie 6.3. Szkolenia pracowników CZ i sądów powszechnych.
4. Podzadanie 6.4. Wsparcie działania CZ.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowe dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu, umów zlecenia zawartych z pracownikami sądów realizującymi prace objęte zadaniem oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, a także wydatki na szkolenia pracowników sądów i CZ oraz wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* uczestnictwo w szkoleniach pracowników CZ i sądów powszechnych jako wsparcie Wykonawcy, uczestnictwo w pracach

dotyczących modyfikacji Informatycznego Systemie Centralnych Zakupów, wykonanie interfejsów po stronie ZSRK do CZ; odbiór produktów działania.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* przeprowadzenie szkolenia pracowników CZ i sądów powszechnych, modyfikacja Informatycznego Systemie Centralnych Zakupów, wykonanie instrukcji i szczegółowych procedury dotyczących centralnych zakupów.

*Czas realizacji: lipiec 2016 r. – marzec 2017 r.*

#### **Zadanie 7. II faza modyfikacji ZSRK**

Prace realizowane w ramach tego zadania będą koncentrowały się na opracowaniu i wdrożeniu drugiej grupy modyfikacji procesów kadrowych i finansowych mających na celu ich automatyzację oraz rozwój samoobsługi pracowniczej.

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 7.1. Modyfikacja systemu w obszarze kadrowym (portal samoobsługi pracowniczej; obsługa urlopów; planowanie nieobecności).
2. Podzadanie 7.2. Modyfikacja systemu w obszarze finansowym (automatyzacja obsługi dochodów, sum na zlecenie, rozszerzenie integracji z Portalem Informacyjnym, HANA, nowe raporty).

Zadanie to w całości będzie realizowane przez zespół MS. W ramach tego działania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowych dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania.

*Czas realizacji: styczeń – grudzień 2016 r.*

#### **Zadanie 8. Konsolidacja wybranych procesów finansowych i kadrowych**

Celem tego zadania jest konsolidacji obsługi wybranych procesów finansowych i kadrowych na szczeblu sądów apelacyjnych.

Zadanie to obejmuje cztery podzadania:

1. Podzadanie 8.1. Modyfikacja ZSRK dla potrzeb konsolidacji wybranych procesów finansowych i kadrowych.
2. Podzadanie 8.2. Przygotowanie szczegółowych procedury i instrukcje.
3. Podzadanie 8.3. Powołanie struktury organizacyjnej do obsługi skonsolidowanych procesów finansowych i kadrowych.
4. Podzadanie 8.4 Szkolenia pracowników sądów.



W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowe dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, a także wydatki na szkolenia pracowników sądów z nowych zasad obsługi wybranych procesów finansowych i kadrowych (dwudniowe szkolenia dla 1100 pracowników sądów - 100 osób x 11 apelacji) oraz wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* modyfikacja ZSRK dla potrzeb konsolidacji wybranych procesów finansowych; powołanie struktury organizacyjnej do obsługi skonsolidowanych procesów finansowych oraz częściowa realizacja szkoleń.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* wsparcie w zakresie modyfikacji ZSRK dla potrzeb konsolidacji wybranych procesów finansowych; przygotowanie projektu struktury organizacyjnej do obsługi skonsolidowanych procesów finansowych; przeszkolenie pracowników sądów.

*Czas realizacji: styczeń – czerwiec 2017 r.*

#### **Zadanie 9. Budowa CUW w jednej apelacji**

Celem tego zadania jest przygotowanie uruchomienia CUW zajmującego się obsługą finansową i kadrową sądów jednej apelacji.

Zadanie to obejmuje trzy podzadania:

1. Podzadanie 9.1. Modyfikacja ZSRK dla potrzeb konsolidacji wybranych procesów finansowych i kadrowych.
2. Podzadanie 9.2. Przygotowanie CUW w wybranej apelacji (procedury i organizacja).
3. Podzadanie 9.3. Szkolenia pracowników CUW i sądów w wybranej apelacji.

W ramach tego działania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowe dla pracowników MS zaangażowanych w realizację zadania oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację zadania, wydatki na szkolenia pracowników sądów (1000 pracowników sądów wybranej apelacji) i pracowników CUW (szkolenia dla 120 pracowników) a także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* uczestnictwo w pracach dotyczących budowy CUW, uczestnictwo w pracach dotyczących modyfikacji ZSRK, uczestnictwo w pracach dotyczących szkoleń, odbiór produktów działania.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* realizacja prac dotyczących modyfikacji ZSRK, wsparcie w zakresie wdrożenia CUW; przeprowadzenie szkoleń

pracowników CUW wybranej apelacji, przeprowadzenie szkoleń stacjonarnych pracowników sądów oraz opracowanie szczegółowych procedury i instrukcje dla wybranej apelacji.

*Czas realizacji: lipiec – grudzień 2017 r.*

#### **Zadanie 10. Wdrożenie pilotażowe CUW**

Celem tego zadania jest uruchomienie jednego CUW, wsparcie jego funkcjonowania przez jeden rok (50 osobodni miesięcznie), monitorowanie działania CUW oraz identyfikacja ograniczeń i wad w funkcjonowaniu CUW, a także ich usuwanie. W rezultacie prowadzonych prac nastąpi opracowanie ostatecznego modelu CUW, który będzie wdrażany w pozostałych apelacjach.

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 10.1. Wsparcie zewnętrzne funkcjonowania CUW.
2. Podzadanie 10.2. Wsparcie wewnętrzne funkcjonowania CUW.

W ramach tego zadania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowych dla pracowników MS zaangażowanych w realizację projektu oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, a także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS: wsparcie wewnętrzne funkcjonowania CUW, odbiór produktów działania.*

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę: wsparcie zewnętrzne funkcjonowania CUW*

*Czas realizacji: styczeń – grudzień 2018 r.*

#### **Zadanie 11. Przygotowanie uruchomienia 10 CUW**

Celem tego zadania jest przygotowanie uruchomienia CUW we wszystkich apelacjach obejmującego: przygotowanie ZSRK do obsługi procesów finansowych i kadrowych przez CUW, rekrutację i przeszkolenie pracowników CUW; przygotowanie struktury organizacyjnej 10 CUW; powołanie 10 CUW; przeszkolenie wybranych pracowników sądów (użytkownicy kluczowi) w zakresie nowego modelu obsługi procesów finansowych i kadrowych; przeszkolenie 10.000 pracowników sądów w formie e-szkoleń w zakresie nowego modelu obsługi procesów finansowych i kadrowych; przeszkolenie w formie stacjonarnej pracowników CUW oraz użytkowników kluczowych w sądach; przygotowanie szczegółowych procedur i instytucji działania CUW.

Zadanie to obejmuje trzy podzadania:

1. Podzadanie 11.1. Modyfikacja ZSRK dla potrzeb uruchomienia CUW.
2. Podzadanie 11.2. Przygotowanie organizacji i proceduralne CUW.

### 3. Podzadanie 11.3. Szkolenia pracowników CUW i sądów

W ramach tego działania będą ponoszone wydatki dotyczące wynagrodzeń wraz z pochodnymi, dodatków zadaniowych dla pracowników MS zaangażowanych w realizację zadania oraz wydatki na delegacje pracowników MS zaangażowanych w realizację działania, wydatki na szkolenia pracowników sądów i CUW, wydatki na przygotowanie szkoleń e-learningowych, a także wydatki dotyczące usług obcych w zakresie zaangażowania konsultantów zewnętrznych.

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* uczestnictwo w pracach wdrożeniowych, uczestnictwo w realizacji szkoleń, odbiór produktów.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* realizacja prac dotyczących modyfikacji ZSRK, przeprowadzenie szkoleń, wsparcie w przygotowaniu procedur i instrukcji.

*Czas realizacji: kwiecień – grudzień 2018 r.*

#### **Zadanie 12. Uruchomienie 10 CUW i wsparcie ich działania**

Celem tego działania jest uruchomienie dziesięciu CUW oraz wsparcie wewnętrzne (realizowane przez pracowników MS oraz sądów), rozszerzone wsparcie zewnętrzne ich funkcjonowania przez trzy miesiące (300 osobodni miesięcznie) oraz wsparcie zewnętrzne funkcjonowania CUW przez dziewięć miesięcy (100 osobodni miesięcznie).

Zadanie to obejmuje dwa podzadania:

1. Podzadanie 12.1. Wsparcie zewnętrzne funkcjonowania CUW.
2. Podzadanie 12.2. Wsparcie wewnętrzne funkcjonowania CUW

*Zakres prac realizowanych przez zespół MS:* wsparcie wewnętrzne, odbiór produktów działania.

*Zakres prac realizowanych przez Wykonawcę:* system wsparcia funkcjonowania CUW obejmujący infolinię obsługiwaną przez konsultantów zewnętrznych.

*Czas realizacji: styczeń – grudzień 2019 r.*

Korzyści jakie planuje się osiągnąć w wyniku realizacji tego projektu zaprezentowane są w poniższej tabeli.

**Tabela. Korzyści realizacji wariantu 2**

<b>KORZYŚCI</b>
<b>POTENCJALNE KORZYŚCI/OSZCZĘDNOŚCI O WYMIARZE FINANSOWYM</b>
Efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów poprzez ograniczenie lub wyeliminowanie sytuacji, w których te same procesy są powtarzane w wielu jednostkach (duplikowanie zadań)
Redukcja kosztów związanych z działalnością obsługową (na skutek optymalizacji czynności obsługowych i zwiększenia ich efektywności kosztowej), a w konsekwencji możliwość realokacji zaoszczędzonych środków
Wykorzystanie efektu skali na skutek skonsolidowania siły nabywczej (centralne zakupy)
Optymalizacja wykorzystania i zarządzania zasobami majątkowymi/rzeczowymi (nieruchomości, transport, wyposażenie)
Optymalizacja wykorzystania i zarządzania zasobami IT (ograniczenie liczby stanowisk wymagających sprzętu i oprogramowania do obsługi finansowo-kadrowej, możliwość większej standaryzacji sprzętu, ograniczenie kosztów związanych z oprogramowaniem w przypadku licencji stanowiskowych, itp.)
Skrócenie czasu wykonywania czynności obsługowych - oszczędność czasu pracowników i jego bardziej efektywne wykorzystanie
Uwolnienie części nieruchomości - scentralizowanie, możliwość rezygnacji z części najmów
Zwiększenie zakresu elektronicznego, bezpapierowego obiegu dokumentacji
Automatyzacja części procesów - bez udziału czynnika ludzkiego, workflow (w IT)
Przesunięcie punktu ciężkości i koncentracji na działalność podstawowej sądów - orzecznictwo
Wyższa elastyczność i kontrola kosztów
Zmniejszenie kosztów archiwizowania dokumentów finansowych i kadrowych dzięki scentralizowanej lokalizacji
<b>POPRAWA JAKOŚCI I EFEKTYWNOŚCI REALIZACJI ZADAŃ I PROCESÓW</b>
Zdolność do szybkiego i efektywnego wdrożenia najlepszych praktyk opartych na ustandaryzowanych procesach
Wprowadzenie/zwiększenie specjalizacji jako sposobu zwiększenia efektywności i poprawy poziomu usług
Ujednolicenie procedur i stosowanych rozwiązań (komunikacja, wymiana informacji, itd..)
Uproszczenie gospodarki finansowej, zwiększenie przejrzystości procesów
Zwiększenie sprawności i poprawienie koordynacji procesów i działań obsługowych
Standaryzacja informacji zarządczej i przepływu danych - jakość, skrócenie czasu dostępności, zwiększenie przejrzystości
Poprawa jakości, spójności i przejrzystości danych, łatwiejszy do nich dostęp
Specjalizacja, rozwój zawodowy, większe możliwości zatrudniania wysokospecjalizowanych pracowników, ujednolicenie modelu i zakresu szkoleń, jeden model rekrutacji, zwiększenie motywacji pracowników, a przez to jakość i wydajność pracy
Zwiększenie skali wykorzystania dobrych praktyk - dzielenie się wiedzą i zasobami (przy coraz bardziej ograniczonych zasobach budżetu państwa i rosnącej presji na wzrost efektywności racjonalizacji wydatków i zatrudnienia)
Ograniczenie czasu na czynności nadzorczo-kontrolne - możliwość przesunięcia uwagi kadry zarządzającej z czynności związanych z bieżącą, operacyjną realizacją działań i procesów do czynności kreujących wartość dodaną (kontrola zarządcza, raporty, informacja zarządcza, planowanie strategiczne, innowacyjność, itd.)

WZROST POTENCJAŁU INSTYTUCJONALNEGO I CZYNNIKI WIZERUNKOWE
Pozytywny wizerunek i wydzźwięk społeczny - dążenie do oszczędności i optymalizacji wykorzystania zasobów publicznych - wymiar sprawiedliwości jako lider projektów z zakresu nowoczesnych narzędzi zarządzania finansami
Skoncentrowanie sądów na działalności podstawowej - sprawowania wymiaru sprawiedliwości - wyższa jakość usług - poprawa społecznej oceny sądów
Większa gotowość i elastyczność na kolejne ewentualne zmiany, dzięki scentralizowanemu środowisku pracy i wystandaryzowanym procesom
Wysoka skalowalność operacji CUW, które mogą sprawnie adoptować się zarówno do rosnącej liczby obsługiwanych klientów jak i do zmienianego zakresu świadczonych usług
Optymalizacja wykorzystania kadr i podniesienie standardów zarządzania zasobami ludzkimi
Uzyskanie porównywalności danych jako podstawa do ograniczenia zjawiska nieuzasadnionych rozbieżności w wynagrodzeniach na podobnych stanowiskach oraz wyrównywanie obciążeń finansowych związanych z czynnościami usługowymi pomiędzy apelacjami : podstawa do mierzenia wyników, obciążenia pracą, itd.
Konsolidacja technologiczna (głównie w sferze IT) i koncentracja innowacji

*Źródło: Opracowanie własne*

Ponadto, planowanym rezultatem tego wariantu jest obniżenie o około 45 mln zł rocznych kosztów obsługi procesów finansowych i kadrowych.

W przyjętym wariantcie możliwe są różne sposoby jego realizacji z punktu widzenia logistycznego, w zależności od warunków lokalowych w danej apelacji, czyli:

1. Lokalizacja CUW w jednym miejscu w apelacji.
2. Lokalizacja rozproszona, przy konsolidacji procesowej, przykładowo: w jednej lokalizacji obsługa kadrowa i płacowa pracowników sądu, a w innej obsługa płacowa biegłych i ławników.

Realizacja tego wariantu nie wymaga zmiany przepisów rangi ustawowej.

## **6.2. Szczegółowy harmonogram realizacji projektu**

Projekt będzie realizowany w podziale na 12 zadań. Harmonogram projektu stanowi załącznik do opracowania.

## **6.3. Działania niezbędne do utrzymania trwałości projektu**

W rezultacie realizacji projektu zostaną obniżone koszty realizacji procesów finansowych i kadrowych o co najmniej 45 mln zł, co powoduje, że w ciągu pięciu lat oszczędności te wyniosą około 225 mln zł. Istnieją zatem silne przesłanki ekonomiczne, które powodują zapewnienie trwałości projektu. Nie zapewnienie trwałości projektu powodować będzie bowiem zwiększenie wydatków budżetowych na realizacji procesów finansowych i kadrowych w sądach powszechnych.

W zakresie pozostałych czynników wpływających na trwałość należy wskazać, że w ramach projektu nie będą tworzone nowe jednostki oraz nie będzie finansowana bieżąca

działalność CUW. W szczególności projekt polega na modyfikacji i optymalizacji już istniejących procesów biznesowych oraz ich realizacji w istniejących jednostkach organizacyjnych. Nowo utworzona struktura organizacyjna będzie nową formułą realizowania ustawowych zadań jednostek objętych projektem.

Dla zachowania trwałości projektu przez minimum 5 lat utrzymane zostaną osiągnięte wskaźniki rezultatu i produktu. W szczególności, produkt projektu w postaci utworzonych 12 centrów usług wspólnych oraz produkt w postaci szkoleń dla pracowników sądów będzie utrzymywany ze środków pozostających w planach finansowych dysponentów sądów na obszarze apelacji. Zapewnienie trwałości projektu nie będzie bowiem wymagało dodatkowych nakładów finansowych na utrzymanie CUW, ale wygeneruje, jak była już o tym mowa, trwałe oszczędności w zakresie obsługi procesów finansowych i kadrowych.

W zakresie szkoleń do utrzymania trwałości na poziomie osiągniętych wskaźników produktu przyczyni się pozyskanie przez Beneficjenta w ramach projektu materiałów szkoleniowych w wersji elektronicznej, w tym interaktywnych materiałów e-learningowych. Przy pomocy takich materiałów ułatwiony będzie transfer wiedzy w przypadku zmian personalnych w jednostkach objętych projektem oraz przeszkolenie i wdrożenie do pracy nowo zatrudnionych pracowników.

Osiągnięty rezultat projektu polegający na usprawnieniu sądów powszechnych w zakresie obsługi finansowej i kadrowej będzie utrzymywany również ze środków własnych w przypadku zmian organizacyjnych w sądownictwie wpływających na wartość wskaźnika po zakończeniu projektu.

### Załącznik Harmonogram projektu

Działanie	2015				2016				2017				2018				2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Zadanie 1. Przygotowanie postępowania oraz wybór wykonawcy projektu			■	■																
Zadanie 2. I faza modyfikacji ZSRK			■	■																
Zadanie 3. Mapowanie procesów oraz wysokopoziomowy plan wdrożenia CUW					■	■														
Zadanie 4. Przygotowanie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów					■	■														
Zadanie 5. Opracowanie projektu CUW							■	■												
Zadanie 6. Wdrożenie docelowego modelu procesów dla Centrum Zakupów							■	■	■											
Zadanie 7. II faza modyfikacji ZSRK					■	■	■	■												
Zadanie 8. Konsolidacja wybranych procesów finansowych									■	■										
Zadanie 9. Budowa CUW w jednej apelacji											■	■								
Zadanie 10. Wdrożenie pilotażowe CUW													■	■	■	■				
Zadanie 11. Przygotowanie uruchomienia 10 CUW														■	■	■				
Zadanie 12. Uruchomienie 10 CUW i wsparcie ich działania																	■	■	■	■