

Innowacje organizacyjne w PIORiN

Prof. Jacek Pasieczny

Dr Tomasz Rosiak

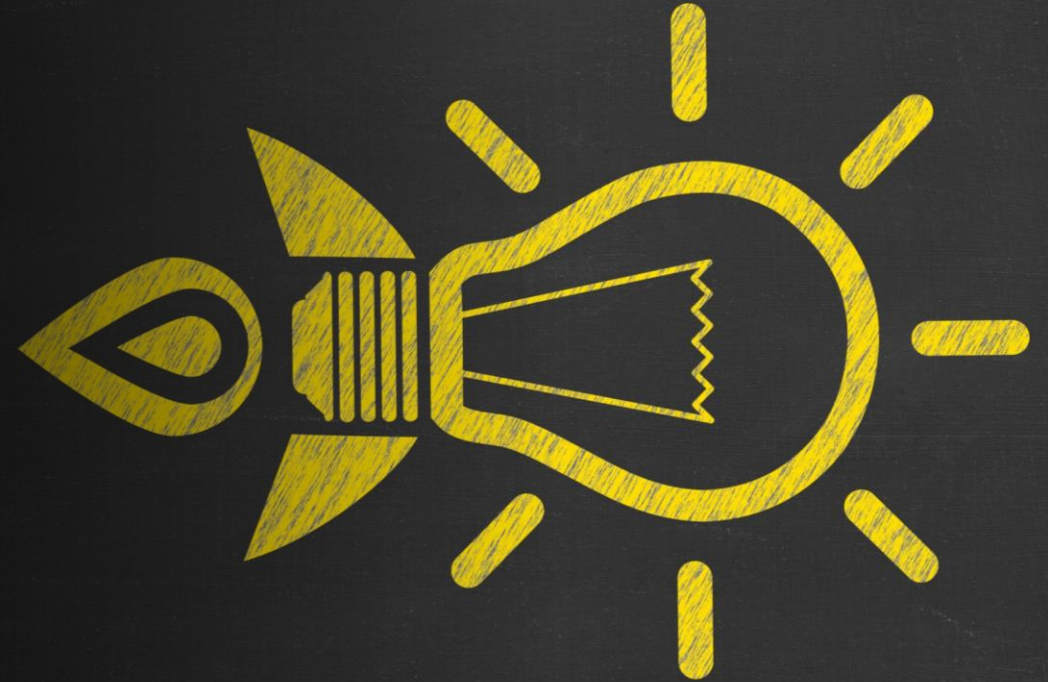
Dr Michał Kołtuniak





Benchmarking wewnętrzny

Czyli skąd czerpać idee do innowacji?



Punkt wyjścia

- Funkcjonowanie w ramach administracji zespolonej jest raczej, w obecnej konfiguracji organizacyjnej, balastem niż atutem
- By umożliwić dzielenie się wiedzą i tym samym czerpanie ze zdecentralizowanego charakteru organizacyjnego konieczne jest wdrożenie rozwiązań ułatwiających koordynację działań
- Dzięki temu możliwe stanie się:
 - Wygenerowanie oszczędności w skali całej organizacji (rozwiązywanie tych samych problemów przez wszystkie województwa indywidualnie)
 - Przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną – wsparcie organizacyjnego uczenia się

Strategiczne wybory - gdzie szukać potencjału do innowacyjności w PIORIN?



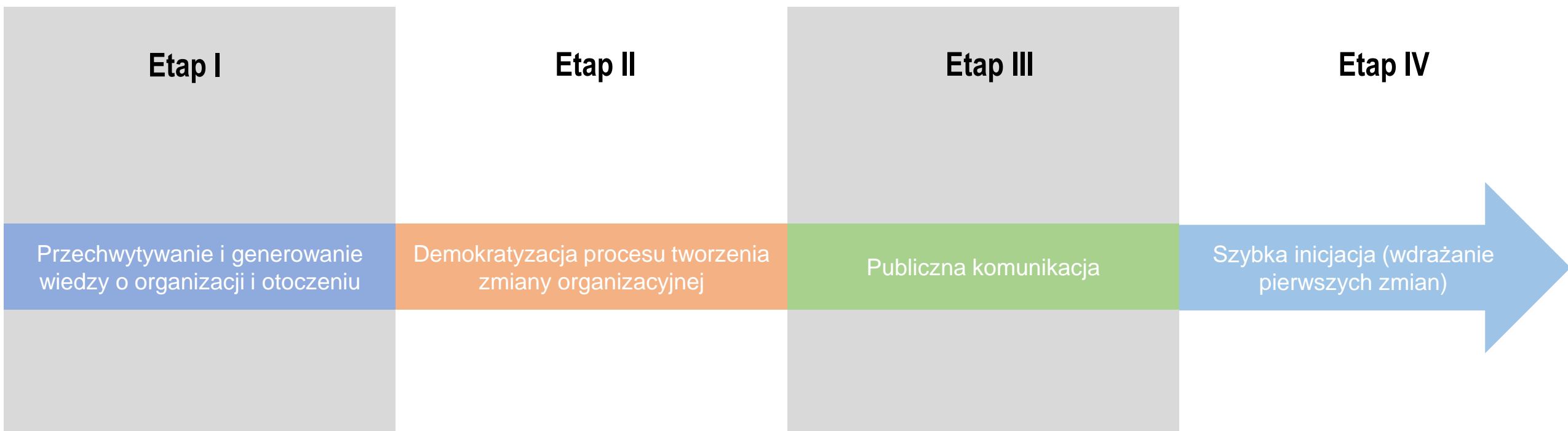
Keely L. et al. (2013). Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey

Duży potencjał do zwiększania innowacyjności w PIORIN powinien być wykorzystany w zakresie Konfiguracji organizacji.

Przykłady:

- Strukturalnej innowacyjności można szukać w działach wspierających jak: IT, HR, B+R
- Często stosowanymi rozwiązaniami strukturalnymi wspierającymi innowacyjność są:
 - systemy motywacyjne,
 - standaryzacja aktywów (redukcja poziomu złożoności i kosztów operacyjnych),
 - szkolenia (corporate universities)

Proces wdrożenia innowacji w PIORiN



Inicjowanie prac nad innowacjami

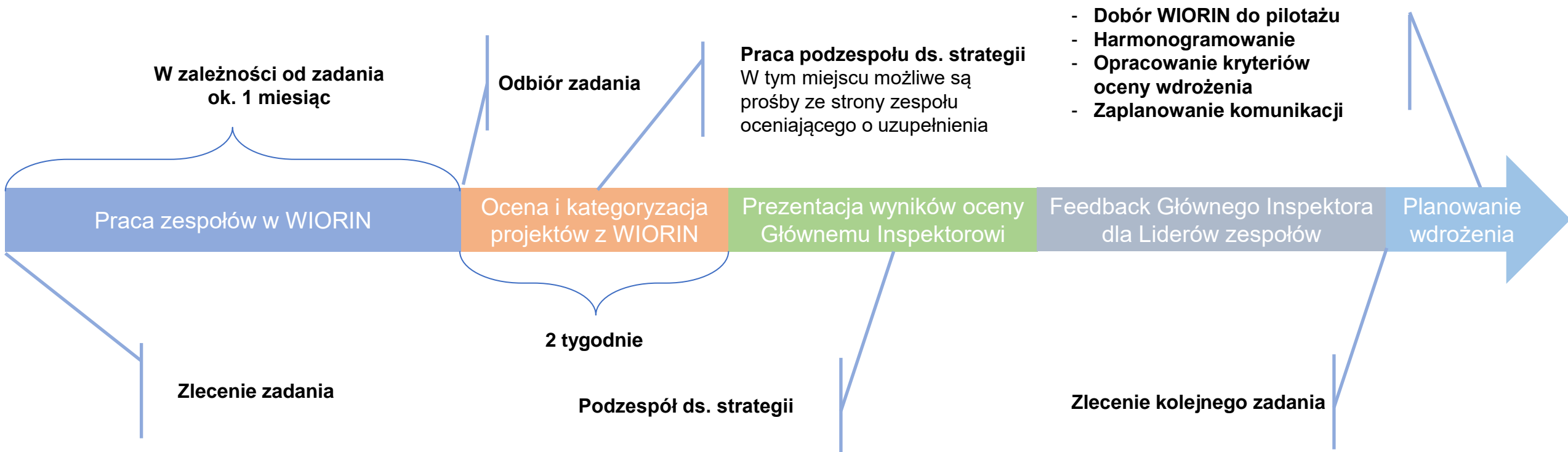
- Określono system zlecający prace nad rozwiązaniami, który został sprawdzony w działaniu.
- Każde zadanie zlecające prace powinno zawierać:
 - Temat zadania
 - Sprecyzowany cel
 - Zestaw pytań naprowadzających, na które projektowane rozwiązania mają znaleźć odpowiedź
 - Oczekiwania związane z produktem prac (oczekiwane efekty)
- Propozycje zadań uwzględniane są w rankingu określającym ich priorytet – którym należy się zająć w pierwszej kolejności

L.p.	Temat zadania	Cel	Pytania naprowadzające, na które analiza/prace zespołu mają przynieść odpowiedzi	Produkt (efekt prac)	Przewidywany okres realizacji (miesiąc)	Punktacja (1-10 pkt, im wyższa, tym istotniejsze zadanie)
1	Optimalizacja zadań wykonywanych przez Inspekcję (koszty, pracochłonność, współpraca międzywydziałowa)	Celem zespołu jest opracowanie: 1) metod efektywnej współpracy międzyobszarowej: nasiennictwa, nadzoru fitosanitarnego oraz ochrony roślin i techniki; 2) metody wyceny poszczególnych działań inspekcji i wskazanie propozycji, które będą prowadzić: a) do oszczędności finansowych i/lub b) zwiększenia potencjału liczby kontroli i innych działań wykonywanych przez WIORIN	- pomysły na optymalizację działań Inspekcji (z uwzględnieniem integracji obszarów funkcjonalnych) - czy dotychczas podejmowano próby integracji działań pomiędzy wskazanymi obszarami? z jakim skutkiem? - które działania można prowadzić wspólnie? - w jakich elementach wymagane kompetencje mogą się uzupełniać? - jak planować kontrole? - czy można lepiej wykorzystywać sprzęt (np. służbowe samochody) integrując wybrane kontrole? - jeśli tak, to w jaki sposób to zrobić? - wycena zadań (kosztochłonność) - priorytetyzacja zadań - określenie czynników wpływających na wzrost kosztochłonności poszczególnych zadań - propozycje związane z optymalizacją prowadzonych działań przez Inspekcję (nowe sposoby działania prowadzące do efektywniejszej pracy)	- opracowane metody optymalizacji działań zakładających współpracę pomiędzy obszarem fitosanitarnym, nasiennym oraz ochrony roślin i techniki - opracowane metody wyceny działań inspekcji - wskazanie propozycji optymalizacji, którymi Inspekcja powinna się zająć w pierwszej kolejności - kalkulacja budżetu w oparciu o wyceny aktywności i priorytety zadań		10
2	Tworzenie innowacyjnych ekosystemów; Współpraca z ośrodkami badawczymi, z przedsiębiorstwami (metody absorpcji technologii);	Celem prac zespołu jest opracowanie założeń rozwoju współpracy z zewnętrznym otoczeniem PIORIN (uczelnie, biznes) oraz rozwiązań, które sprzyjałyby absorpcji technologii	- czy obecnie współpracuje się z zewnętrznymi podmiotami? których obszarów działania dotyczy ta współpraca? - w których obszarach współpraca z zewnętrznymi środowiskami (uczelniami, biznesem) mogłaby przynieść korzyści dla PIORIN? - co trzeba zmienić w PIORIN by taka współpraca mogła mieć regularny charakter, a nie incydentalny? - jakie rozwiązania dotychczas stosowano we współpracy z otoczeniem? Czy się sprawdziły? Które tak, a które nie? - jakie są czynniki sprzyjające, a jakie bariery? - co mogłoby zmotywować do tego by taka współpraca została zainicjowana?	- wskazane obszary mogące stanowić przedmiot współpracy z otoczeniem - lista podmiotów, z którymi współpraca mogłaby się okazać pozytywna dla PIORIN (wraz ze wskazaniem czego ta współpraca miałaby dotyczyć) - lista działań koniecznych do tego by współpraca z otoczeniem stała się możliwa		7,25

Zalety systemu

- Dyskutowane rozwiązania nie są narzucane wojewódzkim inspektoratom – to one je tworzą. Dzięki temu są:
 - Osadzone w realiach organizacji, a nie tylko teoretycznym konceptem
 - Odpowiedzią na istotne wyzwania organizacyjne
 - W niektórych przypadkach już przetestowane, czyli
 - Gotowe do wdrożenia w pozostałych województwach
- Propozycje rozwiązań mają demokratyczny charakter – każde województwo może odnieść się do propozycji i współtworzyć ich ostateczny kształt – korzystanie ze zdecentralizowanego charakteru organizacji i jej mądrości zbiorowej, czyli unikalnych kompetencji każdego z województw.

Timeline – cykl życia zadania



System oceny zadania

- Każde zadanie oceniane jest w następujący sposób:
 - Kryteria merytoryczne → kompletność proponowanych rozwiązań
 - Ocena innowacyjności
 - Ocena skutków implementacji rozwiązania: które z rozwiązań byłoby najkorzystniejsze dla PIORiN

Dalsze działania

- Obecne zadania realizowane były w ramach trudnych warunków finansowych i mobilizacji towarzyszącej projektowi FITOEXPORT
- By ją podtrzymać konieczne jest finansowanie dodatkowego wysiłku, który podejmowany jest przez zespoły dla dobra całej organizacji
- W tym celu zgłoszone zostało, jako jeden z funkcjonalnych programów działania, powołanie funduszu innowacji PIORiN
- Ideą funduszu jest finansowanie działań, w wyniku których opracowywane i wdrażane są nowe rozwiązania poprawiających:
 - a) efektywność działania (produktywność pracy)
 - b) wydajność pracy (efekt działania w stosunku do poniesionych nakładów)PIORiN



Innowacyjny system certyfikacji eksportowej

Profil: Zaufany eksporter

Punkt wyjścia

- Obecnie procedury wydawania świadectw fitosanitarnych nie różnicują podmiotów ubiegających się o nie ze względu na:
 - Historię ich kontroli
 - Skali wcześniejszych
- Zgodnie z procedurą każdorazowa odpowiedź na zgłoszenie potrzeby wydania świadectwa fitosanitarnego wymaga kontroli na miejscu u eksportera → problem dla eksportu: PIORiN może stanowić wąskie gardło w zakresie możliwości wydawania świadectw, co wynika m.in. z:
 - Liczby pracowników
 - Dostępnych samochodów
- Tymczasem istnieje wiele przedsiębiorstw spełniających bardzo rygorystyczne normy jako wynik niezbędny do uzyskania branżowych certyfikatów, które są wymagane przez odbiorców – nie stwarzają ryzyk

Rozwiązanie: profil Zaufany eksporter

Wprowadzenie profilu Zaufanego Eksportera umożliwiłoby:

- ✓ Ewidencjonowanie podmiotów spełniających najwyższe kryteria fitosanitarne
- ✓ Prowadzenie dedykowanych/okresowych kontroli w takich podmiotach
- ✓ Usprawnienie procesu wydawania świadectw fitosanitarnych (wzrost wydajności PIORiN – przy tych samych zasobach można będzie obsłużyć większą liczbę usługobiorców)
- ✓ Przyspieszenie procesu eksportu po stronie przedsiębiorstw





Pilotaż GIORIN

Przyjęte założenia:

1. **Obiekt zmiany:** borówka amerykańska (wysoka)
2. **Miejsce pilotażu:** wstępna propozycja Lubelskie/Podkarpackie
3. **Metoda współpracy:** zaangażowanie w prace usługobiorców
4. **Możliwy benchmark:** służby celne + systemy certyfikacji z innych krajów UE
5. **Dla kogo?** Uproszczona procedura mogłaby dotyczyć producentów/eksporterów:
 - a. z pozytywną historią kontroli (brak uchybień)
 - b. których towary nie były w ostatnich latach przedmiotem skarg ze strony odbiorców z zagranicy
 - c. których produkcja jest certyfikowana (ograniczenie ryzyka występowania agrofagów)
6. Uproszczona procedura powinna zakładać możliwość przeprowadzenia wyrywkowych kontroli

Action Plan

L.p.	Zakres działania
1.	Benchmark uproszczonych procedur z innych instytucji:
	a) IJHARS
	b) Służby celne
2.	Opracowanie kształtu/założeń funkcjonowania uproszczonej procedury (zgodnej z prawem międzynarodowym i unijnym):
	a) Analiza prawa międzynarodowego i unijnego: na co pozwala?
	b) określenie kryteriów, które musi spełniać podmiot zgłoszony do programu Zaufany Eksporter (benchmarki z innych służb + dokumenty/kryteria z certyfikatów branżowych
	c) zgłoszenie przez eksportera chęci przystąpienia do programu Zaufany Eksporter (procedura + wzór zgłoszenia)
	d) rejestr w systemie (którym? Kto nim zarządza?)
	e) zaplanowanie przebiegu kontroli jednorazowej (jak miałyby przebiegać - procedura)
3.	Analiza krajowych zapisów prawnych, które należałoby zaktualizować pod kątem nowej procedury

Wyniki prac

- Obecnie zostały zgromadzone propozycje możliwych rozwiązań
- Wydaje się, że nie ma przeciwwskazań by wdrożenie planowanych rozwiązań nie było możliwe
- Trwają prace nad szczegółami rozwiązania – gdy będą one znane możliwe będzie zaprojektowanie konkretnych zmian legislacyjnych umożliwiających wdrożenie uproszczonej procedury