Szanowni Państwo,

2 września Minister Spraw Zagranicznych podpisał zarządzenie wprowadzające   
z mocą od 31 sierpnia nowy Regulamin Organizacyjny MSZ. W najbliższych dniach zakończymy także proces zmian regulaminów wewnętrznych biur i departamentów, a także ich etatyzacji.

Ponieważ wprowadzane obecnie zmiany dalece wykraczają poza proste powołanie nowych komórek organizacyjnych w centrali resortu lub przekształcenie istniejących dotychczas, proszę Państwa uprzejmie o uważne zapoznanie się zwłaszcza z nowym Regulaminem Organizacyjnym, który załączam w wersji uwypuklającej wprowadzane innowacje (zapisy zupełnie nowe lub odnoszące się do kompetencji przeniesionych do innej niż dotychczas komórki zostały wytłuszczone).

Regulamin Organizacyjny MSZ gruntownie modyfikuje fundamentalne procesy realizowane w ministerstwie i na placówkach zagranicznych. Naszym głównym celem jest dostosowanie naszej organizacji do sprostania wyzwaniom stojącym przed polską dyplomacją i nadanie jej działaniom nowej dynamiki. Wszyscy musimy wzmocnić nasze wysiłki, aby polska służba zagraniczna dorównywała swoim profesjonalizmem, szybkością i elastycznością działania dyplomacjom innych dużych państw Unii Europejskiej. Obecna zmiana Statutu i Regulaminu Organizacyjnego MSZ jest jednym z pierwszych etapów tego procesu. Osiągnięcie naszego celu wiąże się z racjonalizacją struktury organizacyjnej ministerstwa polegającej na dopasowaniu struktur do zadań, a nie odwrotnie. Poniżej w syntetyczny sposób przedstawiam Państwu główne założenia zmian oraz cele, jakim one służą:

1. ***„Wprowadzenie regulaminowego obowiązku dzielenia się informacją z innymi pracownikami centrali i placówek MSZ”,***  które - jakkolwiek ujęte w formie zapisu z pozoru wręcz oczywistego (por. par. 19) - ma doprowadzić do zasadniczej zmiany w mentalności pracowników, w tym na szczeblu kierowniczym, naszego resortu. W ślad za tym zapisem powstaną instrukcje, które wymuszą praktykę codziennej dbałości przez wszystkie komórki MSZ (a nie te odpowiadające – jak np. nowe BZI – za usprawnianie obiegu informacji) o przekazywanie sobie nawzajem oraz placówkom wszelkiej informacji potrzebnej im do efektywnej pracy.

W kolejnych paragrafach znajdują się zaś zapisy wzmacniające pionowy obieg informacji i koordynację, nawet najniższym rangą pracownikom Centrali i placówek MSZ dające okazję regularnego spotykania się ze swoimi przełożonymi.

1. ***„Nowe podejście do organizacji i funkcjonowania departamentów i biur” –*** radykalnej zmianie uległy także obowiązki dyrektorów departamentów i biur. Od 31 sierpnia dyrektorzy komórek organizacyjnych otrzymują nowe obowiązki i uprawnienia. Wspomnę w tym miejscu jedynie o kilku: obowiązek planowania strategicznego pracy departamentu (tworzenie planów wieloletnich), obowiązek zapewniania informacji, w tym publicznej, z zakresu kompetencji danej komórki, wzmocnienie merytorycznego nadzoru nad placówkami w zakresie swojej właściwości, współpraca z BSOiS w zakresie określania potrzeb szkoleniowych i rozwoju zawodowego pracowników, zapewnienie funkcjonowania komórki w sytuacji kryzysowej.
2. **„*Europeizacja całego Ministerstwa Spraw Zagranicznych”,*** która oznacza nie tylko zupełnie nowe zaangażowanie departamentów terytorialnych i funkcjonalnych w wypracowywanie naszego stanowiska na forum Unii Europejskiej, przede wszystkim poprzez stały monitoring interesów i opinii innych państw w kluczowych problemach agendy UE, ale i gruntowna zmianę kompetencji Departamentu Unii Europejskiej, od tej pory nie zastępującego już innych komórek, ale koordynującego stosowne prace MSZ, a także dostarczającego unikalnej wiedzy o wewnętrznych mechanizmach funkcjonowania Unii i jej instytucji.
3. ***„Istotne poszerzenie odpowiedzialności departamentów terytorialnych”.*** Poza przywołanym w pkt. 3 aspektem unijnym departamenty terytorialne przejmują także: od DZPE - rutynowy monitoring sytuacji makroekonomicznej w przypisanych do siebie krajach i regionach, od dawnego DSI – monitoring mediów ww. państw w kontekście problemów istotnych dla polskiej polityki zagranicznej oraz wizerunku Polski, a także bieżące reagowanie – wespół z placówkami - na publikacje wymagające zajęcia stanowiska przez polską dyplomację, od DUE (dotyczy trzech bilateralnych departamentów europejskich) – zagadnienia współpracy regionalnej i transgranicznej.
4. ***„Zwiększenie koordynacji i stworzenie nowoczesnych zasad przepływu informacji wewnątrz całego MSZ, traktowanego łącznie z placówkami jako jedna wspólnota informacyjna*” -** Ustanowienie Biura Zarządzania Informacją ma doprowadzić do tego, że najcenniejszy przedmiot i produkt pracy naszej dyplomacji, czyli pozyskiwana z wielu źródeł wiedza, będzie łatwiej dostępny i lepiej opracowany. BZI nie ma w tym procesie zastępować innych komórek czy placówek, ale stworzyć nowe rozwiązania systemowe.Corazszerszewykorzystywanietechnologii informatycznych diametralnie zwiększa ilość informacji. Dlatego konieczne jest ich metodyczne gromadzenie, archiwizowanie   
   i zarządzanie nimi. Celem powołania Biura Zarządzania Informacją będzie zarządzanie jakością informacji, tworzenie baz danych oraz budowanie kultury zarządzania wiedzą   
   i informacją.
5. ***„Uruchomienie Centrum Operacyjnego MSZ BZI”*** – w globalnym świecie ogromna dynamika i skala oddziaływania różnych wydarzeń i informacji o znaczeniu politycznym, konsularnym i medialnym stworzyła potrzebę bieżącego monitorowania i reagowania nie tylko na sytuacje kryzysowe, ale również na te, które mają szeroki kontekst polityczny. By przygotować MSZ do sprostania tych wyzwaniom utworzone zostanie Centrum Operacyjne MSZ, które umiejscowione będzie w Biurze Zarządzania Informacją. Jego uruchomienie pozwoli stosunkowo szybko przejść od dzisiejszego systemu dyżurnych, pełniących raczej zadania usługowe, do stopniowego tworzenia działającego 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu centrum monitoringu sytuacji międzynarodowej, które stanowić będzie narzędzie pozwalające na przekazywanie informacji o krytycznym znaczeniu i błyskawicznej ewaluacji jej wagi.
6. ***„Integracja zadań MSZ w sferze dyplomacji publicznej i kulturalnej”.*** Przekształcenie dotychczasowego Departamentu Promocji w komórkę o nowym zakresie zadań ma doprowadzić do powstania w MSZ organizmu zdolnego do całościowego postrzegania i planowania promocji Polski w obszarach stanowiących kompetencję własną (dyplomacja publiczna) oraz dzieloną (dyplomacja kulturalna) MSZ, zdolnego także do efektywnego wspierania Ministra SZ, m. in. jako przewodniczącego Rady Promocji Polski, w zadaniu koordynowania rządowych działań promocyjnych za granicą. DDPiK będzie prowadził lub koordynował zdecydowaną większość działań MSZ w sferze oddziaływania na zagranicznego odbiorcę pozarządowego, wykorzystując instrumenty ze sfery kultury, nauki, oświaty, współpracy społecznej, mediów (w tym Internetu).
7. ***„Nadanie nowej dynamiki procesowi informatyzacji służby zagranicznej”*** – połączenie dawnego Biura Informatyki z Biurem Łączności i utworzenie nowego, silnego Biura Informatyki i Telekomunikacji umożliwi szybsze wdrażanie nowoczesnych rozwiązań komunikacyjnych takich jak: nowoczesne terminale telefoniczne, wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów, budowa infrastruktury umożliwiającej tworzenie baz danych dostępnych do użytku służbowego.
8. ***„Nowy model współpracy merytorycznej w zakresie bezpieczeństwa palcówek” –***  Celem utworzenia Biura Bezpieczeństwa Dyplomatycznego jest – poza unowocześnieniem współpracy z innymi służbami odpowiedzialnymi za te problemy - profesjonalizacja obszaru szeroko rozumianego bezpieczeństwa dyplomatycznego placówek zagranicznych i ministerstwa, także poprzez opracowanie kategoryzacji placówek według standardów bezpieczeństwa. Bezpieczeństwo dyplomatyczne staje się i dla polskiego MSZ rosnącym wyzwaniem, wymagającym, zintegrowanych, nowoczesnych odpowiedzi, w sumie ułatwiających jednak, a nie utrudniających wypełnianie naszej podstawowej misji.
9. ***„Usprawnienie procesu zamówień publicznych”* –** nieustanna zmiana przepisów w zakresie zamówień publicznych oznacza dla nas wszystkich potrzebę specjalizacji   
   i profesjonalizacji w tym obszarze. By ułatwić realizację tego zadania utworzyliśmy wyspecjalizowaną komórkę, która będzie prowadziła w Centrali postępowania   
   o udzielenie zamówień publicznych, a komórki organizacyjne będą współpracowały z nią głównie w zakresie opracowywania merytorycznego opisu przedmiotu zamówienia. BZP będzie się także starało udzielać wsparcia placówkom w realizowanych przez nie zamówieniach publicznych.
10. ***„Wzmocnienie mechanizmów kontroli i audytu” –*** utworzone zostało samodzielne Biuro Audytu i Kontroli. Celem utworzenia odrębnej struktury odpowiedzialnej za kontrolę   
    i audyt było wzmocnienie funkcji kontrolnej oraz stworzenie dobrych warunków do wdrażania wyników raportów audytorskich. Planujemy nie tylko sprawniejsze wykrywanie i usuwanie sytuacji patologicznych, ale także wykorzystywanie kontroli do monitoringu pracy merytorycznej Centrali i placówek MSZ oraz systematycznego jej usprawniania.
11. ***„Nowy model planowania i sprawozdawczości”*** - planowanie i sprawozdawczość zostały uznane za ważne instrumenty zarządzania strategicznego i operacyjnego. Wzmocniona zostanie kontrola nad realizacją zaplanowanych zadań. Zwiększone zostało znaczenie planowania strategicznego w ujęciu całościowym i sektorowym. Dodatkowo, planowanie i sprawozdawczość będą w większym stopniu skorelowane z cyklem planowania budżetowego. Nowy DSiPP ma odegrać w tym procesie rolę zasadniczą, integrując kluczowe prace analityczne prowadzone w resorcie, we współpracy ze służbami wywiadu, z nowoczesnym planowaniem strategicznym, także o charakterze wieloletnim. Jednocześnie nastąpić ma odejście od wszelkiego przerostu formy nad treścią w działaniach planistycznych i sprawozdawczych.
12. ***„Nowe podejście do modelu pracy MSZ i placówek” –*** Nasza dyplomacja musi być elastyczna i zwinna. Współcześnie coraz większe znaczenie mają małe, specjalistyczne struktury. Dlatego zmniejszyliśmy minimalną wielkość wydziałów z pięciu do czterech osób (wliczając naczelnika), a także zespołów do 3 osób (wliczając kierownika). Sądzę, że jako jeden z pierwszych urzędów w Polsce wprowadziliśmy możliwość wyznaczania przez dyrektora generalnego kierowników projektów. W dzisiejszej polskiej służbie zagranicznej nie może zabraknąć specjalistów-menedżerów zdolnych do realizacji nie tylko kluczowych inwestycji czy remontów, ale i projektów politycznych w newralgicznych politycznie regionach w zakresie pomocy rozwojowej czy dyplomacji publicznej i kulturalnej. Już w najbliższym czasie opracowane zostaną uregulowania prawne w tym zakresie oraz stworzony zostanie program szkoleń wybranych pracowników departamentów funkcjonalnych i terytorialnych z metodyki zarządzania projektami. W większości MSZ dużych państw UE wiele tradycyjnych zadań wykraczających poza obowiązki konkretnego departamentu lub biura jest wykonywanych właśnie w formule zarządzania projektem z udziałem organizacji pozarządowych czy think-thank’ów.
13. ***„Uznanie reformy i zmiany za stały element funkcjonowania MSZ” -*** W nowym BDG, uwolnionym od kilku dotychczasowych funkcji, powstaną nie tylko profesjonalne stanowiska obsługi prawnej i legislacyjnej resortu, ale także stała komórka analizująca i projektująca potrzebne w naszej służbie zagranicznej zmiany. W dynamicznie rozwijającym się świecie polska dyplomacja będzie w najbliższych latach przechodziła nie jedną reformę, ale wiele reform, a właściwie powinna być w procesie stałej reformy rozumianej jako optymalne wykorzystywanie naszych atutów i usuwanie wad w interesie efektywnej polityki zagranicznej. Niektóre z tych zmian będą wymagały kumulowania wiedzy i doświadczenia całego resortu, inne – stałych porównań z innymi dyplomacjami na świecie, inne jeszcze – zdolności do przewidywania zmian i procesów w skali nawet kilkunastoletniej. Tworzony jest zatem teraz adresat dla wystąpień tych wszystkich osób (a nie jest ich, na szczęście, mało!) w centrali i na placówkach, które poza wypełnianiem codziennych obowiązków znajdują jeszcze czas i siły, aby współprojektować lepszą kondycję przyszłej służby zagranicznej RP.

Jak Państwo widzicie, wprowadzane obecnie dotyczą prawie wszystkich aspektów funkcjonowania naszej instytucji. Z całą pewnością proces praktycznego dostosowywania się struktur poszczególnych biur i departamentów wyprzedzi zmianę w kulturze pracy, zarządzania problemami i zespołami czy posługiwania się informacją. Proces dostosowywania się do głównych zmian we wskazanych wyżej obszarach będzie jednak trudniejszy bez Państwa aktywności. Jako doświadczeni dyplomaci, o ogromnym doświadczeniu międzynarodowym, jesteście Państwo doskonałym źródłem wartościowych idei, pomysłów i rozwiązań. Nie chcemy, aby zmiany były narzucane ze szczebla kierownictwa ministerstwa, ale aby powstawały w formule dialogu i komunikacji. Dlatego zapraszam do przesyłania pytań, sugestii i propozycji dotyczących wskazanych obszarów zmian na adres [zmiany@msz.gov.pl](mailto:zmiany@msz.gov.pl). Pozwoli to nam na wypracowanie precyzyjnych instrukcji regulujących szczegółowe kwestie w przedstawionych obszarach, które będą kolejnym etapem modernizacji. Czy tego chcemy, czy też nie - globalne środowisko międzynarodowe będzie ulegać ciągłym zmianom. Od nas należy, czy polska służba zagraniczna zajmie odpowiadającą jej aspiracjom pozycję.

Z poważaniem

Rafał Wiśniewski

Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej