

Maksymilian Galon  
Michał Dulak

# Design Sprint

narzędzie poprawy jakości  
polityk publicznych w gminach





Maksymilian Galon

Michał Dulak

# Design Sprint

narzędzie poprawy jakości  
polityk publicznych w gminach

Kraków 2022



# Spis treści

---

Wprowadzenie	5
1. Sprawne zarządzanie politykami publicznymi w złożonej rzeczywistości	7
Zaplątani w sieć	7
Bodźce i wywoływane przez nie reakcje	8
Metody sprawniejszego zarządzania gminą	13
2. Co to jest Design Sprint i dlaczego warto stosować go w gminach?	18
3. Narzędzie: Design Sprint dla administracji samorządowej	23
Przebieg procesu design sprint	23
Dla design sprint szczególnie istotny jest zespół	28
Zmiany w modelu ze względu na administrację	30
Praktyka wykorzystania Design Sprint	31
Na zakończenie	34

## Wprowadzenie

---

Świat się zmienia, jest to truizm, jednak współcześnie dzieje się to z taką prędkością, że władze publiczne niejednokrotnie nie nadążają z efektywnym dostarczaniem dóbr publicznych społeczeństwu. Wynika to z rosnących potrzeb i oczekiwań ludzi, które określane są ich własnym poziomem życia lub warunkami życia innych, do osiągnięcia których jako jednostki chcą dążyć. Problemy wynikające z rozbieżności między oczekiwaniami społecznymi a decyzjami władz lokalnych spowodowane są także brakiem odpowiednich narzędzi, które byłyby równie satysfakcjonujące dla obu stron. Dobrym przykładem są konsultacje społeczne. Same w sobie są wartościowym instrumentem prowadzenia polityk publicznych w samorządzie, gdyż pozwalają władzom lokalnym podjąć optymalne decyzje uwzględniające opinie mieszkańców. Jednak sposób przeprowadzania tych konsultacji w praktyce jest daleki od oczekiwań. Z jednej strony zarzuca się władzom samorządowym, że konsultacje mają fasadowy charakter i przeprowadzana są tylko po to, aby wypełnić wymóg ustawowy, zaś samych urzędników traktuje się jako „hamulcowych” we wszelkim postępie społecznym. Z drugiej strony, nieznanostwo skomplikowanych uwarunkowań prawnych i technicznych inwestycji powoduje, że często opinie mieszkańców są nierealne bądź nie możliwe do realizacji.

Konieczne jest więc skupienie się na wypracowaniu takich metod partycypacji, które nie tylko będą inkluzywne, ale także kompatybilne z procedurami stosowanymi wewnątrz urzędów gmin. Naprzeciw tym wyzwaniom wychodzi narzędzie „oceny skutków regulacji w gminach”, które opracowaliśmy w 2020 r. Składają się na nie trzy konkretne procedury administracyjne. Pierwsza pozwala przygotowywać lepsze uzasadnienia uchwał, druga – przeprowadzić efektywne konsultacje legislacyjne w gminie, trzecia zaś – bardziej produktywnie wykorzystać wewnętrzne

zasoby urzędów gmin do przeprowadzenia dokładnej oceny wpływu społeczno-gospodarczego decyzji władz lokalnych.

Podjęcie szybkich i trafnych decyzji przez urzędników samorządowych, które będą odpowiadały na oczekiwania mieszkańców, utrudnione jest też przez inne bariery. Zbyt duża ilość nieuporządkowanych danych sprawia, że decydenci mają problem z wyborem akurat tych, które są im w tym momencie potrzebne. Niejednokrotnie przeszkodą w szybkich działaniach jest rozmycie odpowiedzialności między osobami w urzędzie, czemu sprzyjają częściej nieformalne zwyczaje danego urzędu niż ustalone ogólnie reguły postępowania organizacyjnego.

Mając na uwadze powyższe, jesteśmy przekonani, że istnieje możliwość zaproponowania urzędnikom samorządowym odpowiednio dostosowanych narzędzi, które przewyżczą codzienne problemy, z którymi mierzą się oni w swoich decyzjach. Służy temu opisana już ocena skutków regulacji lokalnych. Liczymy, że pomocna okaże się także przedstawiona w niniejszym podręczniku procedura samorządowego Design Sprintu.

Design Sprint to metoda stworzona przez pracowników Google i powszechnie używana w korporacjach znanych z wysokiej kreatywności<sup>1</sup>. Dzięki niej możliwe jest w ciągu kilku dni przejście od dokładnego zdefiniowania problemu do opracowania sposobu jego rozwiązania i przetestowania go na faktycznych beneficjentach. Jesteśmy przekonani, że metodyka Design Sprint jest idealną bazą do stworzenia narzędzia dla urzędników pozwalającego uczynić zadość wymogowi konsultacji społecznych i jednocześnie nie obciążać lokalnej administracji publicznej dodatkowymi i uciążliwymi zadaniami.

Chcemy Państwa przekonać, że samorządowy Design Sprint może nie tylko uzupełnić ocenę skutków regulacji w gminach, ale stać się przede wszystkim „uszytym na miarę” praktycznym narzędziem usprawniającym planowanie i zarządzanie politykami publicznymi na poziomie lokalnym.

---

1 Korzysta z niej m.in. Google oraz Lego.

## 1. Sprawne zarządzanie politykami publicznymi w złożonej rzeczywistości

Władze publiczne w państwach – te centralne, ale także samorządowe – coraz częściej muszą podejmować decyzje w warunkach niezwykle złożonej i szybko zmieniającej się rzeczywistości. O ile rządy państw szybko zostają skonfrontowane z tą świadomością ze względu na skalę podejmowanych działań krajowych i zagranicznych, o tyle w przypadku władz lokalnych i regionalnych sytuacja jest zgoła inna.

Oczywiście mała gmina wiejska będzie miała inne problemy i potrzeby niż duża metropolia. Jednak, jeżeli w obu przypadkach sprowadzimy jednostki samorządu terytorialnego do funkcji, które muszą pełnić w oparciu o prawo krajowe, to ich zadanie jest proste – muszą zapewnić ich mieszkańcom jak najwyższą jakość życia poprzez zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty zgodnie z obowiązującymi zasadami.

### Zaplątani w sieć

Rola, którą pełnią jednostki samorządu terytorialnego, zmienia się, jeżeli spojrzemy na nie jako ogniwa w sieci różnorodnych powiązań, które zachodzą między aktorami społecznymi. Obraz rzeczywistości staje się coraz bardziej złożony. Po pierwsze, oprócz relacji hierarchicznych (pionowych), które władze lokalne miały m.in. z rządami centralnymi, pojawiają się relacje horyzontalne, w których obowiązuje zasada partnerstwa. Relacje te władze lokalne i regionalne nawiązują z grupami lub jednostkami, podmiotami społecznymi, ale także podmiotami prywatnymi albo innymi jednostkami samorządu terytorialnego. Po drugie, aktorzy, z którymi jednostki samorządu terytorialnego wchodzi w interakcje, są liczni i autonomiczni, a to oznacza, że mają swobodę w podejmowaniu tylu decyzji, ilu

potrzebują, do realizacji swoich indywidualnych interesów. Co ważne, postępowanie aktorów charakteryzuje się tzw. ograniczoną racjonalnością i zależne jest od wielu, często nieujawnionych, czynników psychologicznych, socjologicznych, politycznych, historycznych lub ekonomicznych. Po trzecie, władze lokalne i regionalne owe relacje mogą nawiązywać na różnych poziomach systemu politycznego. Najbardziej powszechny jest poziom krajowy i sub-narodowy. Jednak procesy integracyjne oraz globalizacja „otworzyły drzwi” samorządom terytorialnym do podejmowania aktywności także na poziomie ponadpaństwowym. Międzynarodowa aktywność władz lokalnych i regionalnych może mieć różną formę, jednak często dotyczy współpracy problemowej, np. zrównoważonego transportu, ochrony środowiska naturalnego lub nierówności społecznych. Po czwarte, relacje, które samorzady terytorialne nawiązują w coraz gęściejszej sieci powiązań, mają też wymiar przedmiotowy. W przypadku władz samorządowych na pierwszy plan wysuwają się więzi wspólnoty lokalnej oparte o wspólną historię i kulturę danego terytorium. Jednak ze względu na swoje funkcje zaspokajania potrzeb tejszej wspólnoty, władze lokalne i regionalne najczęściej obecne są w tak zwanych sieciach problemowych (*issue networks*). Wspomnieliśmy już, że takie sieci są obecne na poziomie międzynarodowym, ale większość aktywności władz samorządowych pochłaniają działania w sieciach problemowych na poziomie krajowym (np. przeciwstawianie się tendencjom centralizacji) i sub-narodowym. W tym ostatnim przypadku klasycznym przykładem są działania związane z zagospodarowaniem przestrzennym, rozwojem przedsiębiorczości, komunikacją publiczną czy gospodarką komunalną.

## Bodźce i wywoływane przez nie reakcje

Jednostki samorządu terytorialnego są podmiotami wysoko operacyjnymi, zorientowanymi na zadania. Dlatego w systemie władzy lokalnej należy zwrócić uwagę na **bodźce**, które odbierają administracja publiczna i decydenci. To na ich podstawie podejmowane są decyzje i to w oparciu



o sposób reakcji na bodziec (szybko-wolno; trafnie-nietrafnie) władze lokalne i regionalne są oceniane przez społeczeństwo. Źródłem bodźców są komunikaty przesyłane w sieciach, o których wcześniej wspomiano. Takimi komunikatami są np. oczekiwania lub żądania mieszkańców miasta bądź gminy odnośnie do jakiegoś konkretnego elementu rzeczywistości lokalnej, np. większej liczby parków. Generatorami bodźców dla władz lokalnych i regionalnych są też wnioski z prac w ramach sieci problemowych, np. należy dostosować infrastrukturę społeczną do zwiększonej liczby migrantów, którzy opuszczają swoje kraje z różnych powodów (wojny, suszy, braku perspektyw). Kluczowe są także możliwości władz lokalnych i regionalnych – czyli zasoby oraz narzędzia instytucjonalne – do tego, aby móc odpowiednio zareagować na te bodźce. Od ich jakości zależy ocena skuteczności działania władz lokalnych, której dokonuje społeczeństwo.

Bodźce, które odbierają z sieci władze lokalne i regionalne i które wymuszają na nich dostosowanie sposobów zarządzania i podejmowania decyzji w sprawach publicznych, przedstawiono schematycznie na rysunku 1. Uwikłanie administracji samorządowej w relacje z wieloma aktorami w ramach różnorodnych sieci problemowych oraz obecność władz lokalnych i regionalnych na różnych poziomach systemu politycznego sprawia, że bodźce mogą napływać ze strony krajowej i międzynarodowej, z obszaru szeroko pojętej gospodarki i relacji ekonomicznych, od mieszkańców miast, gmin, powiatów i regionów, a także ze strony społeczeństwa obywatelskiego. Każdy z tych elementów tworzy ramy dla różnych sposobów radzenia sobie ze złożonością. W tych ramach znajdują się procedury administracyjne, zwyczaje i utrwalone praktyki, kierunkowe zasady postępowania w krótkim i długim okresie, a także różne koncepcje reformy zorganizowania administracji publicznej.

Rysunek 1. Bodźce oddziałujące na lokalną i regionalną administrację publiczną

Źródło: opracowanie własne



Administracja publiczna, także ta na poziomie lokalnym i regionalnym, obierała różne strategie, które z jednej strony pozwalały jej poradzić sobie ze złożonością, a z drugiej – umożliwiały utrzymanie zdolności do trafnej reakcji na wysyłane bodźce. Przykładami dostosowania się administracji publicznej do tych wymogów były reformy, którym podlegała w ciągu ostatnich stu lat. Model tradycyjnej weberowskiej administracji publicznej, gdzie rząd był odpowiedzialny za świadczenie wszystkich usług publicznych i gdzie obywatele byli traktowani jak petenci, został zastąpiony Nowym Zarządzaniem Publicznym (New Public Management). Decentralizacja świadczonych usług i zaangażowanie podmiotów prywatnych w ich dostarczenia zbiegło się w latach 90. XX w. z liberalizacją gospodarek państw dawnego bloku wschodniego. Wraz z ujawnianiem się wad urynkowienia usług publicznych (np. wykluczenie osób lub obszarów, gdzie dostarczenie takich usług jest nieopłacalne kosztowo) pojawiła się koncepcja Public Governance. Starła się ona zmniejszyć powstałe nierówności poprzez wykorzystanie aktywności społeczeństwa obywatelskiego i wciągnięcie go we współpracę z administracją publiczną. Ta nowa umowa pomiędzy obywatelami a administracją, której celem było skuteczne zaspokajanie potrzeb wspólnoty państwowej bądź lokalnej, obudowana została szeregiem zasad określanych mianem „dobrego zarządzania” (Good governance) – rysunek 2.

Wraz z rosnącym znaczeniem kwestii środowiska naturalnego i jego ochrony w działaniach władz publicznych, do zasad good governance można dodać kolejną – zasadę zrównoważonego rozwoju. Najprostszą, ale jednocześnie najbardziej pojemną definicję tej zasady, bo nie ograniczającą się tylko do środowiska naturalnego, zaproponowała ONZ<sup>2</sup>:

*Zrównoważony rozwój jest to rozwój, który zaspokaja potrzeby teraźniejszości, bez uszczerbku dla zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb.*

2 The Sustainable Development Agenda, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> [27.10.2022 r.]

**Partycypacja**

Aktywna, inkluzywna, zapewniająca pośredni lub bezpośredni udział.

**Rządy prawa**

Wszyscy w społeczeństwie są równi wobec prawa, a prawa są wdrażane w sposób bezstronny.

**Sprawiedliwość i inkluzywność**

Każdy jest równy i ma równe szanse w społeczeństwie niezależnie od swojego pochodzenia, płci, koloru skóry, rasy, religii lub wyznania i statusu społecznego.

**Transparentność**

Swobodny przepływ informacji. Procesy, instytucje i informacje są bezpośrednio dostępne dla wszystkich ludzi w społeczeństwie.

**Responsywność**

Dostawcy towarów i usług, zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego, zaspokajają żądania i wymagania ludzi w sposób terminowy i czasowy.

**Konsensus i legitymizacja**

Musi istnieć konsensus między różnymi interesariuszami, dzięki czemu struktura zarządzania i funkcjonowanie zyskują legitymację całej społeczności. Konsensus zazwyczaj obejmuje współpracę, a nie kompromis – zamiast jednej opinii przyjmowanej przez większość, strony spotykają się do czasu podjęcia zbieżnej decyzji.

**Efektywność i wydajność**

Wdrażane procesy i programy powinny uzyskiwać korzystne rezultaty, odpowiadające potrzebom ich interesariuszy, przy jak najlepszym wykorzystaniu zasobów.

**Odpowiedzialność (accountability)**

Decydenci w rządzie, samorządzie, sektorze prywatnym i organizacjach społeczeństwa obywatelskiego odpowiadają przed opinią publiczną oraz interesariuszami instytucjonalnymi za ich bezczynność lub celowe błędy.

Reguły *good governance* oraz zasada zrównoważonego rozwoju same w sobie również są bodźcami, które odbierają administracja publiczna i decydenci, aby w oparciu o nie zdecydować się na określony sposób postępowania w sprawach publicznych.

Reformy administracji publicznej przeprowadzane w duchu *public governance* wpisują się we współczesną rzeczywistość, która – jak pisaliśmy wyżej – charakteryzuje się głęboką złożonością. Znaczenie tego wniosku dla praktyki działania administracji publicznej, także na poziomie lokalnym i regionalnym, dobrze obrazują wytyczne ONZ dotyczące zrównoważonego rozwoju: „Aby osiągnąć zrównoważony rozwój, konieczne jest zharmonizowanie trzech podstawowych elementów: wzrostu gospodarczego, włączenia społecznego i ochrony środowiska. Te elementy są ze sobą powiązane i wszystkie mają kluczowe znaczenie dla dobrobytu jednostek i społeczeństw”<sup>3</sup>. Z punktu widzenia władz lokalnych i regionalnych rodzi się kluczowe pytanie – jak sprawnie zarządzać politykami publicznymi w tak bardzo złożonej rzeczywistości?

## Metody sprawniejszego zarządzania gminą

Prawdą jest, że dobre zarządzanie gminą zależy od dwóch czynników – jakości przywództwa i zadowalającej sprawności.

**Przywództwo** jest domeną polityków samorządowych. W gminach dotyczy to oczywiście w pierwszej kolejności wójtów, burmistrzów i prezydentów. Jakościowe przywództwo to skumulowane indywidualne cechy interpersonalne danej osoby (charyzma) oraz jej wola do aktywnego działania w sferze publicznej. Do tego ostatniego potrzeba obrać odpowiednią strategię zarządzania i konsekwentnie się jej trzymać.

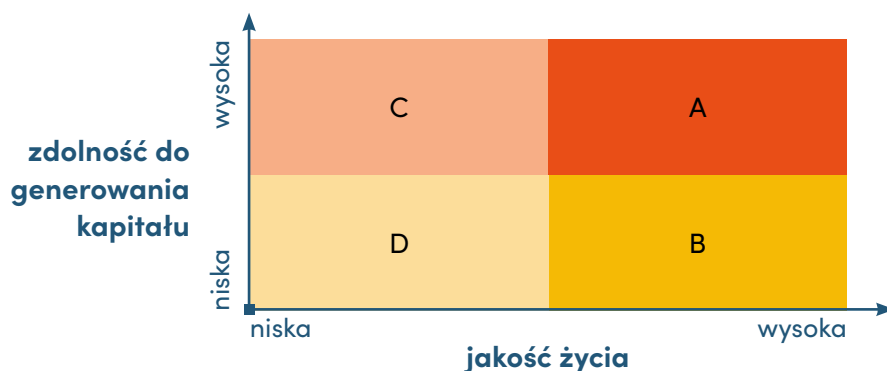
W 2017 roku jeden z autorów niniejszego opracowania, w komentarzu zamieszczonym na portalu LoveKraków.pl, zaproponował strategię

---

3 Ibidem.

postępowania mądrego przywództwa samorządowego<sup>4</sup>. Powinno ono skupiać się na dwóch aspektach rozwoju wspólnoty lokalnej. Po pierwsze, na generowaniu kapitału dla rozwoju, a po drugie, na zapewnianiu wysokiej jakości życia. W tych aspektach tak naprawdę zawierają się wszystkie drobne dziedziny, którymi zajmuje się miasto w ramach własnych kompetencji – transport, edukacja, dbanie o zieleń, porządek publiczny, ochrona zdrowia, przedsiębiorczość itd. Każdy z projektów, czy to jest budowa drogi, linii tramwajowej, kanalizacji lub rewitalizacja podupadłych obszarów, powinien być tak pomyślany, aby pozwalał zarobić gminie pieniądze oraz zwiększał komfort korzystania z przestrzeni publicznej.

Przy ogromie zadań, które realizuje gmina na podstawie ustaw, mądry przywódca samorządowy, wybierając te projekty, które w najwyższym stopniu spełniają warunek generowania kapitału oraz poprawy jakości życia, powinien kierować się następującą matrycą:



Źródło: M. Dulak, K. Wałachowski, *Kraków posiada wszelkie warunki do tego, aby przyspieszyć swój rozwój* [Komentarz], „LoveKraków.pl”, 19.04.2017, [https://lovekrakow.pl/aktualnosci/krakow-posiada-wszelkie-warunki-do-tego-aby-przyspieszyc-swoj-rozwoj-komentarz\\_19843.html](https://lovekrakow.pl/aktualnosci/krakow-posiada-wszelkie-warunki-do-tego-aby-przyspieszyc-swoj-rozwoj-komentarz_19843.html) [27.10.2022 r.].

4 M. Dulak, K. Wałachowski, *Kraków posiada wszelkie warunki do tego, aby przyspieszyć swój rozwój* [Komentarz], „LoveKraków.pl”, 19.04.2017, [https://lovekrakow.pl/aktualnosci/krakow-posiada-wszelkie-warunki-do-tego-aby-przyspieszyc-swoj-rozwoj-komentarz\\_19843.html](https://lovekrakow.pl/aktualnosci/krakow-posiada-wszelkie-warunki-do-tego-aby-przyspieszyc-swoj-rozwoj-komentarz_19843.html) [27.10.2022 r.]; zob. także M. Kisilowski, I. Kisilowska, *Administracja: jak osiągnąć sukces osobisty zarządzając w administracji publicznej*, Wydawnictwo Studio „Emka”, 2016.

Umieszczenie projektów, z którymi mierzą się gminy, w poszczególnych ćwiartkach nie wpływa na to, czy będą one realizowane, czy też nie. Każdy z nich musi zostać wykonany, aby gmina właściwie wypełniała swoje ustawowe zadania. Jednak tylko niektóre z nich, właśnie ze względu na ich wysoki wpływ na rozwój miasta, wymagać będą osobistego nadzoru i koordynacji lidera (głównie A lub w zależności od woli władz B lub C). To są właśnie projekty, które w najwyższym stopniu umożliwiają wygenerowanie kapitału rozwojowego oraz jednocześnie radykalnie wpływają na poprawę jakości życia w mieście. Pozostałe projekty mogą być oddelegowane do nadzoru przez najlepszych współpracowników (B lub C), a inne można spokojnie przekazać do realizacji przez rzetelnych i sprawnych urzędników średniego szczebla (głównie D).

**Sprawność** w wykonywaniu zadań gminy oraz realizowaniu wytycznych przywódcy lokalnego jest domeną administracji samorządowej. W tym wypadku praktyka zna wiele metod i technik usprawniania działalności urzędów i pracujących w nich urzędników<sup>5</sup>. Jednak w naszym przekonaniu najbardziej przydatne są te, które są zgodne z zasadami good governance i jednocześnie ułatwiają wykonywanie pracy urzędnikom. Zgodnie z tym przeświadczeniem w 2020 r. zespół pod kierownictwem jednego z autorów niniejszego tekstu opracował **narzędzie Oceny Skutków Regulacji w gminach**.

Narzędzie Oceny Skutków Regulacji w gminach składa się z trzech konkretnych procedur administracyjnych: a) opracowywanie uzasadnień do uchwał; b) wewnątrzrządowa ocena skutków regulacji w oparciu o formularz testu regulacji; c) społeczna ocena skutków regulacji opierająca się na zautomatyzowanym mechanizmie konsultacji legislacyjnych (rysunek 3).

---

5 Jedną z ciekawych metod jest ta zawarta w przewodniku *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*, który został przygotowany w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” (PRI), realizowanego przez Konsorcjum Canadian Urban Institute i Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA), [http://www2.mswia.gov.pl/ftp/pdf/analiza\\_urzad\\_gminy.pdf](http://www2.mswia.gov.pl/ftp/pdf/analiza_urzad_gminy.pdf) [27.10.2022 r.]

### Rysunek 3. Trzy mechanizmy oceny skutków regulacji w gminach.

Źródło: opracowanie własne za M. Dulak, K. Wałachowski, E. Kryglon, *Ocena skutków regulacji w gminach – podręcznik samorządowca*, Klub Jagielloński, Kraków 2020.

#### Uzasadnienie do projektu uchwały

- Powinno posiadać określoną i usystematyzowaną strukturę.
- Powinno być napisane precyzyjnym i zrozumiałym językiem.
- Powinno opierać się o aktualne i wiarygodne dane.
- Najprostsza forma OSR i łatwa w zastosowaniu, gdyż wpisuje się w codzienną pracę urzędu gminy.

#### Wewnątrzurzędowa ocena skutków regulacji

- Oceny nie dokonują radcowie prawni, którzy pilnują jedynie, aby projekt uchwały był poprawny od strony formalno-prawnej, ale wewnętrzne jednostki merytoryczne urzędu lub ewentualnie wyspecjalizowana w tym celu jednostka.
- W tym celu wykorzystywany jest opracowany przez nas specjalny test regulacji.
- Bardziej ambitna forma OSR wymagająca zaminy zakresu obowiązków urzędników oraz dostosowania struktury organizacyjnej urzędu.

#### Spółeczna ocena skutków regulacji

- Angażuje zróżnicowane grupy społeczne w proces stworzenia prawa lokalnego.
- Wykorzystuje idee konsultacji społecznych, ale sprawia, że są one bardziej konkluzywne dla decydentów.
- Wykorzystywany jest zautomatyzowany mechanizm społecznej konsultacji legislacyjnej.
- Ambitna, ale jednocześnie także kosztchłonna forma OSR, która jednak przynosi proporcjonalnie większe korzyści dla władz gminy i jej mieszkańców.



Z dokładnym opisem poszczególnych mechanizmów oceny skutków regulacji na poziomie lokalnym, wraz z dopasowanymi formularzami oceny i wyjaśnieniem procedur, można zapoznać się w publikacjach pt. „Ocena skutków regulacji w gminach” oraz „Ocena skutków regulacji w gminach – Podręcznik samorządowca” (otwarty dostęp na stronie [usprawnijpgmine.pl](https://usprawnijpgmine.pl)<sup>6</sup>).

Są to trzy opcje dokonywania oceny wpływu uchwał i innych lokalnych aktów regulacyjnych na otoczenie społeczno-gospodarcze w gminach. Każdą z nich można dostosować do potrzeb i ograniczeń wybranych jednostek samorządu lokalnego.

Kolejność ułożenia poszczególnych mechanizmów, zaprezentowana na rysunku 3, ma znaczenie. Każda kolejna procedura jest bardziej rozbudowana i czasochłonna, jednak jednocześnie wraz ze złożonością rośnie także ich efektywność. Oznacza to, że potencjalny rezultat, który można osiągnąć dzięki zautomatyzowanemu mechanizmowi społecznych konsultacji legislacyjnych, znacznie przewyższa to, jakie rezultaty uzyskuje się ze zwykłych konsultacji społecznych, biorąc pod uwagę nakłady finansowe oraz czas pracy urzędników.

\*\*\*

Celem propozycji przedstawianych w kolejnych rozdziałach niniejszego podręcznika jest podnoszenie sprawności administracji lokalnej w podejmowanych przez nią na co dzień działaniach. Elastyczność metodyki Design Sprint z powodzeniem może być wykorzystana jako wariant wewnątrzurzędowej oceny skutków regulacji gminnych. Może służyć także jako przyjazne urzędnikom narzędzie poszukiwania rozwiązań bieżących problemów z zakresu polityk publicznych, które w szybki sposób pozwoli przejść od koncepcji do proponowania konkretnych rozwiązań, zachowując przy tym najważniejsze zasady good governance – partycypacji, efektywności i wydajności, a także wysokiego stopnia legitymizacji decyzji.

---

6 <https://usprawnijpgmine.pl/index.php/osr-w-gminach/> [27.10.2022 r.]

## 2. Co to jest Design Sprint i dlaczego warto stosować go w gminach?

### 1. Czym jest Design Sprint?

Ludzkość w dążeniu do wzrostu skuteczności i efektywności swoich działań nieustannie poszukuje nowych metod rozwiązywania problemów. Jedną z najnowszych (ale już przetestowanych) jest Design Sprint, metoda pozwalająca na wdrażanie zdobyczy *lean management* czy metodologii *design thinking*, cieszących się coraz większą popularnością również wśród olbrzymich korporacji oraz w środowisku akademickim.

»Sprint w typie GV (Google Ventures – przyp. red.) to pięciodniowy proces polegający na szukaniu odpowiedzi na kluczowe pytania poprzez tworzenie prototypów i testowanie pomysłów wśród klientów«.

Tak sprint definiują jego twórcy<sup>7</sup>.

### 2. Kto wymyślił Design Sprint i jakie są jego zalety ?

Metoda Design Sprint została stworzona przez Jaka Knappa, Johna Zeratskyego oraz Bradena Kowitza w firmie Google i stale wykorzystywana jest m.in. przez Google Ventures – zajmujących się ventures capital, a więc liczących na zysk z doinwestowywanych startupów. Już samo to wydaje się być dobrą rekomendacją, jednak za popularnością metody opracowywanej w latach 2007–2012 i opierającej się na ponad 100 „sprintach” stoi również kilka innych niezaprzeczalnych zalet<sup>8</sup>:

7 J. Knapp, J. Zeratsky, B. Kowitz, *Pięciodniowy Sprint. Rozwiązywanie trudnych problemów i testowanie pomysłów*, One Press Helion, Gliwice 2017, tłum. Marta Najman, s. 18.

8 Owocem wspomnianych ponad 100 sprintów jest podręcznik do design sprint „Pięciodniowy Sprint. Rozwiązywanie trudnych problemów i testowanie pomysłów”

- Design Sprint jest **bardzo szybki** – cały proces zajmuje 30 godzin w ciągu 5 dni roboczych. Jest to więc 6 godzin pracy dziennie.
- Design Sprint jest **tani** – nie nakazuje bowiem wytworzenia gotowego produktu, a jedynie funkcjonalnego prototypu, który udaje prawdziwy produkt. Ma być on działający jednak nie musi wykorzystywać dużej ilości kosztownych zasobów. W wytwarzaniu prototypów wykorzystujemy naśladownictwo.
- Metoda jest **skuteczna** – ponieważ testuje gotowe rozwiązania na prawdziwych odbiorcach, a nie jest jedynie akceptowana przez decydentów czy testowana przez przypadkowe osoby. Ponadto nie pyta odbiorców wprost, czego potrzebują, a sprawdza to w praktyce.
- Metoda jest **uniwersalna** – twórcy zapewniają, że można z niej korzystać w każdej branży.

### 3. Czy design sprint pozwala lepiej wykorzystywać zasoby?

Urzednicy mają swoje poglądy na potrzeby mieszkańców miasta (w końcu sami nimi są). Konsultacje społeczne, zwłaszcza jeśli nie opierają się na reprezentatywnej grupie lokalnej społeczności, niepotrzebnie pętają urzędników w ich działaniach. Nie reprezentują woli mieszkańców, a często nawet grup, do których adresowane są realizowane rozwiązania. Design sprint daje możliwość samodzielnego zaproponowania rozwiązania, jego taniego i szybkiego przygotowania, i przetestowania na faktycznych odbiorcach.

### 4. Kto bierze udział w sprincie?

Oprócz osób znających proces, dbających o to, aby przebiegał on sprawnie, potrzebni są wybrani pracownicy urzędów znający dokładnie problemy, z którymi borykają się jednostki. Siedem osób to maksymalna liczba. Nie

---

wydany w USA w 2012 roku, a w Polsce pięć lat później (przez wydawnictwo One Press Helion w tłumaczeniu Marty Najman). Podręcznik ten stanowił podstawę do opracowania własnego sposobu przeprowadzania Design Sprint w administracji publicznej.

jest to więc przesadnie duży zespół. W naszym przekonaniu wystarczy od 3 do 5 osób w zależności od wielkości urzędu. Z ramienia urzędów powinny być to osoby zajmujące się danym zagadnieniem, np. w przypadku projektów infrastrukturalnych Zarząd Dróg Miasta Krakowa wydaje się być idealną jednostką delegującą pracowników. Potrzebni mogą okazać się również prawnicy czy pracownicy „okienek” obsługujący klienta. W naszym wariantcie, przygotowanym na potrzeby jednostek samorządu terytorialnego, podczas czwartkowego prototypowania oraz piątkowego testowania, do prac zespołu włączani są również przedstawiciele mieszkańców (z grup, do których adresowany jest Design Sprint). O doborze współpracowników do realizacji procesu piszemy jeszcze w tej pracy.

### **5. Jak wiele osób musi testować prototyp?**

Jak pokazują badania Jacoba Nielsena, pięć pierwszych testujących osób wykrywa 85 proc. słabych stron realizowanych projektów. Aby znaleźć pozostałe 15 proc., znacznie efektywniej jest poprawić prototyp i przetestować go na kolejnych pięciu osobach niż zwiększać próbę<sup>9</sup>.

### **6. Jak narzędzie projektowania rozwiązań może stać się elementem OSR?**

Przed wszystkim faza testowania prototypu jest dokładnie dokumentowana i analizowana przez zespół, który zajmował się przygotowywaniem rozwiązania danego problemu. Dzięki jego precyzyjnemu zdefiniowaniu łatwo oświadczyć efekty oraz znaleźć wzorzec zachowań odbiorców proponowanej usługi. To właśnie dzięki testom dostajemy do ręki informacje o faktycznych reakcjach, a nie jedynie wydumane dokumenty opierające się głównie na przypuszczeniach. Proponowanie rozwiązań szybko i tanio, a następnie przedstawianie ich do oceny w toku testów, nie jest ani trochę mniej zgodne z demokracją przedstawicielską niż np. konsultacje społeczne.

---

9 <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/169059.169166> [27.10.2022 r.].

## 7. Dlaczego Design sprint jest skuteczny?

Trzeba dyscypliny w zespole, aby nie doprowadzić do jałowych rozmów, przekonywania się o niemożliwości osiągnięcia celów, czy zasypywania się pomysłami bez możliwości ich zrealizowania. Nie wystarczy również opierać się na częściowej wiedzy o procesie, aby był skuteczny. Problem ten nie dotyczy jednak wyłącznie design sprint, bo czyż analiza SWOT jako zwykła macierz czteropolowa nie jest tylko spisem życzeń przygotowujących ją ludzi? Uporządkowanie i dyscyplina w działaniu zmniejszają poziom stresu zespołu, co samo w sobie jest olbrzymią wartością. Dopiero dłuższe doświadczenie pozwala na samodzielne i swobodne zmiany w ramach samego procesu. Design Sprint ma jasno określone procedury, a nad pracami zespołu czuwają osoby dokładnie znające proces i mające doświadczenie w jego przeprowadzaniu – to stoi za skutecznością metody.

## 8. Kiedy używać Design Sprint?

**Design sprint** przedstawia się zazwyczaj jako metodę niezawodną i uniwersalną. Faktycznie jest skuteczna, jednak nie jest jedynym sposobem mogącym służyć rozwiązywaniu problemów. Najlepiej nadaje się do rozwiązywania problemów, na temat których wiedza jest niekompletna, lub z racji swojej wielkości niemożliwym jest przetworzenie jej całej. Design sprint dzięki swojej strukturze pomaga również wychodzić z impasu. Jeśli zespół utknął w pracach na jakimś etapie, metoda Design Sprint pomoże szybko wypracować wystarczające rozwiązanie, aby ruszyć dalej (co wydaje się szczególnie interesujące w kontekście kontaktów administracji z obywatelami). Jeśli problem jest rutynowy, niezbędnych do przetworzenia informacji jest na tyle mało, że można sobie z nimi poradzić innymi narzędziami. Czasem lepiej jest więc zastosować metody klasyczne jak analiza SWOT/TOWS, metoda scenariuszy czy inne metody znane z klasycznego zarządzania. Są one mniej stresujące dla zespołów niezaznajomionych z nowymi praktykami i opornych wobec wszelkich nowości związanych z zarządzaniem. Czasem dla wygenerowania pomysłów można skorzystać z burzy mózgów, oczywiście przeprowadzonej w sposób prawidłowy, czyli

ustrukturyzowany. Z całą pewnością jednak po design sprint warto sięgnąć, gdy problem jest złożony, nieszablonowy (lub jego rozwiązanie powinno być nieszablonowe), a czasu na jego rozwiązanie jest niewiele. W naszym przekonaniu po design sprint należy sięgnąć również jeśli planowane rozwiązanie faktycznie ma odpowiadać „wybrednym” użytkownikom.

### **9. Co zrobić, gdy zespół nie jest zaznajomiony z design sprintem?**

Kiedy problem jest szczególnie złożony, a zespół mający działać wspólnie zupełnie się nie zna lub nie nawykł do współpracy, stosuje się tak zwany presprint. Jest to proces, w którym zespół ma okazję poznać się, zebrać dane niezbędne dla późniejszego funkcjonowania oraz poznać mechanikę pracy w ramach design sprint. Podczas tego procesu przedstawia się problem do rozwiązania oraz cały zespół, prowadzi się rozmowy z ekspertami oraz organizuje się pierwsze spotkanie w ramach grupy roboczej. Oczywiście wykorzystanie takich metod nie jest obowiązkowe.

### 3. Narzędzie: Design Sprint dla administracji samorządowej

#### Przebieg procesu design sprint

**Poniedziałek:** określamy problem i definiujemy punkty kluczowe. Szczególnie trudnym wyzwaniem w zespołach nie mających doświadczenia w design sprint jest **nie poszukiwanie** tego dnia rozwiązań. Główną rolę mediatora w pierwszym dniu jest dbanie, aby zespół poszukiwał krytycznych zagrożeń oraz zbierał dane. Tego dnia zespół odpowiada sobie na pytanie, dlaczego projekt może się nie udać, co stanowi największe zagrożenie dla niego (rozumianego jako zaprojektowane rozwiązanie zdefiniowanego problemu). Efekty prac notowane są na pierwszej tablicy sucho ścieralnej, na której pod koniec pierwszego dnia powinien znaleźć się przede wszystkim cel sprintu. Na drugiej z tablic prezentujemy zagrożenia w formie pytań, które mają zachęcać zespół w kolejnych dniach do poszukiwania rozwiązań. Na drugiej tablicy nie skupiamy się na szukaniu odpowiedzi, generujemy jak najwięcej pytań. Ten etap prac przypomina swoim charakterem *journey mapping* oraz analizę łańcucha wartości.

Na trzeciej tablicy sucho ścieralnej znajdzie się „diagram”, jeden z najważniejszych elementów całego procesu. Diagram pozwoli sprawdzić, czy zespół trzyma się założeń. Na diagramie z lewej strony powinny znajdować się podmioty zaangażowane w „problem” i jego rozwiązanie. Po prawej stronie diagramu znajduje się oczekiwany skutek. Pomiędzy jednym a drugim znajdują się wszelkie interakcje i procesy zachodzące podczas rozwiązywania problemu (w formie strzałek). Diagram jest odpowiednikiem *journey mapping* lub analizy łańcucha wartości – graficznym przedstawieniem przebiegu sytuacji, do której ma odnosić się projektowane

przez zespół rozwiązanie. W kolejnych krokach, przez które będzie przechodził zespół Design Sprint, do diagramu dołączą problemowe pytania, zaznaczone zostanie miejsce, w którym działał będzie prototyp, oraz pojawią się wszelkie notatki, pozwalające na lepsze zrozumienie sytuacji. Koniec pierwszego dnia sprintu to spotkania z ekspertami oraz innymi ludźmi uważanymi za tych, którzy mogą wnieść coś interesującego do prowadzonych działań. Podczas spotkania zespół prosi o odniesienie się do efektów zapisanych na tablicach, a następnie o sugestie i poprawki. Zespół sprintu robi notatki w formie „jak możemy...?”, metodzie wymyślonej w firmie Procter and Gamble i rozpropagowanej przez IDEO<sup>10</sup>. Notatki wieszane są na jednej z tablic, a następnie sortowane. Finalnym etapem prac jest głosowanie na najważniejsze pytania (głosowanie ma charakter pomocniczy dla decydującego, który podejmuje ostateczne decyzje). Wszystko, co będzie robione w kolejnych dniach, ma stanowić odpowiedź na wybrane pytanie.

**Wtorek:** szkicowanie i tworzenie konkretnych propozycji. Dodatkowo tego dnia dobieramy próbę, na której w piątek będziemy prowadzić badania, i wysyłamy ogłoszenia w poszukiwaniu odpowiednich osób, lub stosujemy inne metody doboru próby (np. baza PESEL lub inne bazy danych, którymi dysponuje urząd – więcej na ten temat piszemy w opisie piątkowych działań). Wtorkowy poranek jest jednym z najprzyjemniejszych w całym procesie, ponieważ rozpoczyna się od przeglądu inspirujących rozwiązań z różnych dziedzin (zazwyczaj innych niż obszar w którym poszukujemy rozwiązania). Prezentacje przygotowuje każdy z uczestników procesu Design Sprint. Nie rozumiemy ich jednak jako slajdów w Power Point, czy innym programie. Zazwyczaj jest to krótka opowieść, pokazanie na ekranie komputera rozwiązania itp. Nie ma określonej formy prezentacji. Jedyny-

---

10 Więcej na ten temat możemy przeczytać na stronie d.school, szkoły designu z Uniwersytetu Stanforda <https://dschool.stanford.edu/resources/how-might-we-questions> [27.10.2022 r.]



mi wytycznymi jest, aby prezentacja była krótka (2–3 minuty), inspirująca i nie stresująca dla osoby przedstawiającej. Podczas ich trwania uczestnicy dzielą się rozwiązaniami, które są nieszablonowe, skuteczne lub zwyczajnie robią bardzo dobre wrażenie. Być może na ich podstawie prototypowane będzie nowe narzędzie. Po prezentacjach najbardziej inspirujących rozwiązań przechodzimy do generowania pomysłów. Przy pomocy różnych metod kreatywnych w pierwszej kolejności generujemy nadmiar możliwości oraz ich wariantów, aby następnie wybrać te najlepiej rokujące i przygotować z nich szkice, spośród których w środę wybierzemy te do prototypowania.

**Środa:** aby w środę dokonać wyboru, korzystamy z metod kreatywnych. Jedną z nich jest tzw. „Muzeum sztuki” – galeria wszystkich pomysłów połączona z „mapą ciepłą” wyrażającą sympatie zespołu. Głosować można zarówno na całe wypracowane rozwiązania jak i ich elementy. Największą zaletą jest nieświadomość autorstwa poszczególnych rozwiązań. Bardzo istotne jest, aby w środę nie wymyślać niczego nowego, tylko w zdyscyplinowany sposób skupiać się na tym, co już zostało wytworzone, oraz jak każdego dnia kontrolować, czy wybierane propozycje odpowiadają na pytania sprintu i dążą do głównego celu. Środa pozwala również na wyjaśnianie powstałych niejasności. Po podjęciu wszelkich decyzji w środę zespół przechodzi do tworzenia sprawdzalnej hipotezy, a więc scenorysu. Scenorys to około 10–15 plansz (najlepiej papierowych, aby można było je powiesić w widocznym dla zespołu miejscu), które rozpoczyna plansza wprowadzająca (np. opis pierwszego kontaktu odbiorcy z produktem – „mieszkaniec wchodzi na stronę urzędu miasta...”). Ostatnią planszą jest ta zamykająca, określająca realizację celu, który zespół założył w poniedziałek. To, co znajduje się pomiędzy pierwszą i ostatnią planszą, powinno przedstawiać, jak działa pomysł zespołu. Należy tam doprecyzować, co będzie się znajdowało w poszczególnych elementach strony internetowej, jak będzie się zachowywał produkt itp. Plansz nie powinno być więcej niż 15, ponieważ utrudnia to ich odbiór.

**Czwartek:** prototypowanie. Tego dnia nie mamy innego celu jak stworzenie prototypu i przygotowanie się jednej osoby do prowadzenia testu (osoba ta nie prototypuje, ale na bieżąco może śledzić prace nad prototypami, aby lepiej przygotować się do pełnionej funkcji). Wytworzony prototyp ma być „zafałszowaniem” produktu. Nie korzystamy z narzędzi używanych na co dzień, ponieważ są one zazwyczaj wymagającym i kosztownym zasobem. Wystarczy, aby prototyp wyglądał jak prawdziwy. Dlatego też np. zamiast tworzenia stron internetowych korzysta się z Power Pointa lub innego, podobnego oprogramowania. Odbiorca ma mieć wrażenie testowania produktu, ale całość ma być nisko kosztowa. Aby możliwe było przygotowanie tak szybko w pełni działającego prototypu, należy podzielić zespół na:

- **dwóch twórców** – tworzących elementy składowe takie jak ekrany prezentacji,
- **zszywającego** – dbającego aby wszystkie elementy składowe były jednolite,
- **pisarza** – troszczącego się o przygotowywane tekstów,
- **jednego lub więcej zbieracza zasobów** – przygotowujących na zlecenie materiały potrzebne przez pozostałych uczestników procesu.

Około dwóch godzin przed końcem dnia roboczego sprawdzamy efekty prototypowania, aby mieć czas na potencjalne poprawki.

**Piątek:** testowanie, które odbywa się zgodnie z rzemiosłem nauk społecznych. Konieczne jest wcześniejsze uzupełnienie wszelkich zgód (RODO itp.) przez badanych. Piątek jest wielkim dniem. Czeka nas wywiad, obserwacja i analiza wniosków. Wywiad niejako ma odwracać uwagę. Zadawane są podczas niego pytania o rzeczy mniej istotne z punktu widzenia testowanego rozwiązania. Obserwacja działań podczas wywiadu pozwala na zebranie danych o reakcjach, które stanowią podstawę analizy. Próba powinna być 5 osób, które są faktycznymi odbiorcami produktu. Niezwykle ważnym jest, aby osoby testowane należały do grupy, do której adresowane jest rozwiązanie. Czasem zależy to od miejsca zamieszkania, czasem od wieku, czasem od progu dochodowego. Biorący udział w Design Sprincie powinni być

tego świadomi i dbać o reprezentatywność grupy. Z naszej strony proponujemy wykorzystanie narzędzia opisanego w naszych publikacjach dotyczących OSR w gminach<sup>11</sup>. Idealnym rozwiązaniem byłoby stworzenie bazy danych wszystkich mieszkańców powiązaniu z danymi statystycznymi i w połączeniu z deklaracjami o zainteresowaniach (które byłyby edytowalne). Jest to jednak melodia przyszłości. Kolejną możliwością jest zapraszanie organizacji pozarządowych lub proszenie ich o przygotowanie osób do testów. Następną opcją jest poszukiwanie badanych zgodnie z metodologią nauk społecznych (wynagrodzenie za udział w badaniu połączone z testami sprawdzającymi, czy faktycznie osoby testowane należą do grupy docelowej). Wybór metody zależy od możliwości urzędu. Osoba prowadząca testy dystansuje się od prototypu (łatwiej jest, jeśli nie brała udziału w jego przygotowaniu). Testowana osoba nie może mieć wrażenia, że jest testowana. Faktyczne dane zbiera zespół znajdujący się w innym pokoju (dlatego też w miejscu testów konieczne jest umieszczenie kamery i mikrofonu, jeśli to konieczne potrzebne jest również prowadzenie zrzutu ekranu lub innej formy przyglądania się działaniom osoby testowanej. Osób testowanych nie przeprowadza się przez cały produkt, ale przygląda się im, jak sobie radzą z poruszaniem w ramach przygotowanego rozwiązania. Warto zachęcać do głośnego mówienia, tym bardziej, że słuchający i obserwujący nie znajdują się w tym samym pomieszczeniu. Wywiad trwa do godziny, następnie jest pół godziny przerwy, następnie cykl się powtarza, przy czym przerwa jest tym razem godzinna, aby wyciągnąć wnioski przed kolejnymi wywiadami. Następnie odbywają się 3 cykle z półgodzinnymi przerwami. Prowadzący testy nie sporządza notatek, robi to pozostała część zespołu.

Po godzinie 16:30 zespół się spotyka, aby dokonać analizy. Pomimo tworzenia notatek na bieżąco, testy powinny być nagrywane. Sporządzane notatki powinny zawierać „plusy” i „minusy”, neutralne spostrzeżenia oraz cytaty, w zależności od tego, czy pozytywne, negatywne czy neutralne,

---

11 <https://usprawnijpgmine.pl/index.php/osr-w-gminach/> [ 27.10.2022 r.]

zaznaczone odrębnymi kolorami. Notatki powinny zostać umieszczone na tablicy zbiorczej, aby po zapoznaniu się z nimi zespół mógł poszukać wzorca. Wyniki zestawia się również z pytaniem sprintu i decydujący podejmuje decyzję, co dalej będzie działało się z testowanym rozwiązaniem.

”  
W poniedziałek określisz problem i wybierzesz punkt, na którym musisz się skoncentrować. We wtorek naszkicujesz korzystne rozwiązanie na papierze. W środę podejmiesz trudne decyzje i zamienisz swoje pomysły w możliwą do przetestowania hipotezę. W czwartek stworzysz realistyczny prototyp. W piątek przetestujesz go na prawdziwych ludziach<sup>12</sup>.  
”

## Dla design sprint szczególnie istotny jest zespół

Osoby biorące udział w sprincie muszą w całości skoncentrować się na udziale w procesie. Korzystanie z urządzeń elektronicznych do celów innych niż Design Sprint jest zakazane. Tylko w takich okolicznościach udaje się utrzymać pełną koncentrację na wykonywanym zadaniu. Praca odbywa się w dwóch blokach (godziny 10–13 i 14–17, wyjątkiem jest piątek, kiedy zaczyna się pracę godzinę wcześniej). Na każdą godzinę pracy przypada około 15-minutowa przerwa, w połowie dnia jest godzinna przerwa obiadowa. Podczas przerw można korzystać z urządzeń elektronicznych.

Warto przede wszystkim pozostawić pracownikom godzinę przed pracą na załatwienie bieżących spraw, aby podczas trwania procesu mogli się w całości zaangażować.

Dla całego procesu kluczowi są ludzie. W skład zespołu muszą wchodzić osoby znające sam Design Sprint, w tym niebezpieczeństwa, które mogą w nim wystąpić, oraz specjaliści, eksperci z organizacji, dla której wypracowywane jest rozwiązanie. Zespół powinien być różnorodny. Prowadzący Design Sprint są niczym „mistrzowie gry” – odpowiadają za nadawanie tempa, pilnują podejmowania decyzji, dbają, by wszystko, co

---

12 J. Knapp, J. Zeratsky, B. Kowitz, *Pięciodniowy Sprint...*, op. cit., s. 25.

istotne, zostało zanotowane. Jednocześnie, funkcjonujący także jako mediatorzy, są częścią zespołu i również poszukują rozwiązania. Dzięki nim zespół nie utknie na żadnym z etapów procesu. Na ich barkach spoczywa również przygotowanie odpowiedniej sali oraz materiałów papierniczych niezbędnych dla skutecznego przeprowadzenia procesu (karteczki samo-przylepne, tablice sucho ścieralne itp.). Właściwy zespół powinien liczyć nie więcej niż 7 osób (choć w przypadku design sprint wytyczne te mają charakter zaleceń, a nie twardych oczekiwań). Oprócz wspomnianych przed momentem „mistrzów gry”/facylitatorów czy mediatorów, jak nazywa się ich w procesie design sprint, konieczna jest osoba decydująca (lub dwie). Jest to osoba władna m.in. wydawać polecenia podwładnym, podejmować decyzje związane z wydatkowaniem środków. Może to być więc np. dyrektor wydziału zaangażowanego w realizację Design Sprint. Osoby te powinny brać udział w całym procesie, a jeśli jest to niemożliwe, powinny pojawić się w poniedziałek podczas definiowania problemu, w środę podczas wyboru pomysłów do prototypowania oraz w piątek podczas testów (przynajmniej podczas części wspomnianych dni). W razie nieobecności muszą przekazać komuś uprawnienia decyzyjne, które będą niepodważalne. Pozostałe osoby wchodzące w skład zespołu powinny być specjalistami z instytucji, dla której wypracowywane jest rozwiązanie problemu. Zazwyczaj są to osoby zajmujące się kluczowymi dziedzinami działalności organizacji takimi jak dział finansów, marketingu, dział prawny, logistyka czy obsługa klienta. Za każdym razem jest to nieco inna kompozycja, jednak wybierane osoby muszą znać doskonale swoją działalność i jej charakterystykę, są to więc osoby doświadczone. W przypadku urzędów są to przede wszystkim urzędnicy. W Design Sprint włączani są również przedstawiciele organizacji pozarządowych czy mieszkańcy nie działający w formalnych organizacjach III sektora. Więcej na ten temat piszemy w innych częściach dokumentu.

## Zmiany w modelu ze względu na administrację

Model design sprint w całości można wykorzystać w ramach pracy urzędniczej. Ze względu jednak na jej charakterystykę proponujemy wprowadzenie kilku poprawek. Pierwszą z nich są godziny prowadzenia prac. W naszym przekonaniu działania powinny być podejmowane w godzinę po rozpoczęciu pracy urzędu. Po drugie, niezależnie od tego, czy proces będzie przeprowadzany zdalnie czy też nie, notatki z wszystkich działań powinny być zapisywane elektronicznie dla celów dokumentacji oraz jako pomoc dla uczestników Design Sprintu. Przerwy w pracy powinny być również krótsze. Wydaje się, że mając do czynienia z zespołem znającym doskonale realia prawne, pierwsze dwa dni można połączyć w jeden, oszczędzając jednocześnie jeden dzień, a tym samym czas pracowników urzędu. Kwestią do rozważenia jest również tworzenie prototypu (być może efektywniejszym jest zlecenie tej pracy) oraz ocena wyników testów. Jakkolwiek to zespół sprintowy najlepiej będzie wiedział, czy prototyp odpowiada pierwotnym potrzebom, to wydaje się, że warto do procesu włączyć zewnętrznych oceniających jak np. NGO. Naszym zdaniem można również zmniejszyć liczebność zespołu. W zależności od wielkości urzędu od 3–5 osób. Postulaty te jednak najlepiej przetestować. To właśnie czwartek i piątek wydają się być dobrymi dniami na włączanie w prace otoczenia zewnętrznego. W czwartek dochodzi do prototypowania na podstawie wytycznych przygotowanych przez urzędników. Prototypowanie można zlecić zewnętrznej firmie, a można również wykorzystać do niego organizacje III sektora. Dzięki temu zyskujemy na etapie tworzenia rozwiązania wstępną jego akceptację ze strony społeczeństwa. Piątek jest dniem testów. Powinny być one przeprowadzane na właściwej grupie docelowej. Dlatego też naszym zdaniem oprócz zaangażowania NGO konieczne jest zaangażowanie samych mieszkańców. O sposobie ich doboru piszemy w innym miejscu tego opracowania. Dzięki takiemu podejściu po pierwsze urzędy mają możliwość swobodnego planowania rozwiązań, zgodnego z ich możliwościami, a po drugie uzyskują one akceptacje dla swoich pomysłów oraz pomoc w ich wykonaniu.

## Praktyka wykorzystania Design Sprint

Design Sprint jest wykorzystywany przez startupy i z pewnością świetnie nadaje się do rozwiązywania drobnych problemów, takich jak zwiększenie użycia schodów w budynkach itd. Czy jednak nadaje się również do rozwiązywania poważnych problemów? Z pewnością tak. Skoro udaje się dzięki niemu przygotować oprogramowanie do efektywniejszego leczenia raka<sup>13</sup> czy walki z chorobami genetycznymi<sup>14</sup>, a także wykorzystywany jest przez brytyjskie Ministerstwo Sprawiedliwości<sup>15</sup>, nie może to być narzędzie służące wyłącznie chwilowemu przykuciu uwagi.

Mimo wszystko znacznie więcej dostępnych na ten temat opisów mówi o małych zmianach wprowadzanych dzięki tej metodzie. Jednym z przykładów jest problem zwiększenia użycia klasycznych schodów, jeśli w sąsiedztwie znajdują się schody ruchome. Rozwiązanie, czyli „grające schody”, zostało wymyślone właśnie dzięki Design Sprint. Przeprowadzone testy (obserwacja z ukrycia) pokazały zwiększenie użycia schodów o 66 proc. Bardzo podobny projekt, „Doodle Jump Stairs”, mający na celu zmniejszenie użycia windy, odniósł sukces wyłącznie dzięki historii dopisanej do kolorowych naklejek na schodach. Użycie schodów wzrosło o 75 proc.<sup>16</sup>

Design sprint to także projekty ekologiczne, m.in. kosz na śmieci z „grą” zachęcającą do oddzielania zakrętki od butelki. Rozwiązanie zwiększyło atrakcyjność wyrzucania śmieci poprzez dodanie odgłosu długiego spadania. W portfolio Design Sprintu pojawiają się również projekty medyczne – zwiększenie użycia urządzeń dezynfekujących ręce w ramach walki z H1N1 w 2009 roku – lub związane z rynkiem pracy. Sam Google skrócił metodę i wykorzystuje ją do zatrudniania nowych pracowników. Skorzystało z niej również Lego, wykonując około 150 sprintów po wcześniejszym przygotowaniu przez 5 dyrektorów kreatywnych briefingów, mówiących

---

13 <https://flatiron.com/> [27.10.2022 r.]

14 <https://primemedicine.com/> [27.10.2022 r.]

15 <https://www.designthinkersacademy.co.uk/design-sprint-moj/> [27.10.2022 r.]

16 <https://www.youtube.com/watch?v=CWwee62DW3U> [27.10.2022 r.]

jakie problemy należy rozwiązać, celem przebudowy firmy (niestety dokumentacja jest utajniona). Obecnie Lego raz w miesiącu korzysta ze sprintu w swojej działalności<sup>17</sup>.

Patrząc na funkcjonalność Design Sprintu, a także uwzględniając uwarunkowania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, proponujemy następujące obszary, w których omawiana metoda pozwoli poprawić jakość polityk publicznych w gminach:

Dziedzina	Przykład zastosowania Design Sprint
<b>Funkcjonowanie urzędu</b>	Np. zarządzanie różnego rodzaju zasobami, udostępnianie danych miejskich, obsługa mieszkańców.
<b>Komunikacja z mieszkańcami</b>	Np. organizacja stron internetowych gminy, przekazywanie informacji w ramach zarządzania kryzysowego, promocja wydarzeń w gminie.
<b>Zagospodarowanie przestrzeni</b>	Np. projektowanie elementów małej infrastruktury służącej mieszkańcom (m.in. ławki, kosze na śmieci, toalety publiczne, place zabaw, skwery i parki kieszonkowe, stojaki na rowery, ujęcia wody pitnej).
<b>Partycypacja obywatelska</b>	Np. przygotowywanie projektów w ramach budżetu obywatelskiego, decydowanie o przeznaczeniu funduszu sołeckiego, usprawnienie mechanizmów konsultacji społecznych.
<b>Promocja gminy</b>	Np. motywy identyfikacji wizualnej, gadzety promocyjne, narzędzia marketingu i promocji, projektowanie kampanii promocyjnej na podstawie odczuć użytkowników końcowych.
<b>Projektowanie rozwiązań profilaktycznych</b>	Np. projektowanie akcji edukacyjnej opierającej się na grywalności, zwiększającej świadomość wśród mieszkańców gminy w różnych dziedzinach jej dotyczących.

<sup>17</sup> Bardziej kompletną listę filmów opisujących projekty Design Sprint można znaleźć na stronie <https://www.youtube.com/watch?v=GYQIU5pyjtW&list=PLQjb7PbWSDVZ63e-p6Gj1xZTC9JlpoABJ&index=6> [27.10.2022 r.]



Przykładów użycia Design Sprint jest znacznie więcej, trudno jednak znaleźć w nich całościowe opisy wymyślonego rozwiązania. Nie można się również spodziewać wielu przykładów ambitnych działań. Nie stoi za tym jednak niska skuteczność tej metody – wręcz przeciwnie. Design Sprint jest metodą nową, uchodzącą za skuteczną, a rozwiązania nim wypracowane są aktualnie wprowadzane do naszego życia, przez co obowiązuje je klauzula tajności. W sektorze publicznym z kolei, proces adaptacji metody dopiero się rozpoczął. Liczba publikacji na temat Design Sprint w politykach publicznych jest mała i przyrasta wolno. W naszym przekonaniu częstsze wykorzystywanie narzędzi poprawiających skuteczność lokalnej administracji, które to narzędzia dodatkowo dostosowane są do środowiska pracy urzędników, pozwoli zaspokoić potrzeby mieszkańców i zwiększyć wydajność urzędów jednostek samorządu terytorialnego w Polsce.

## Na zakończenie

---

Często w naszej codzienności możemy zaobserwować próby łączenia sprzeczności; szybkości z dokładnością, solidnego wykonawstwa – z taniością. O ile w gospodarce może to być przedmiotem humorystycznych memów, o tyle w administracji publicznej niechętnie wybaczają się wszelkie potknięcia. Zarzuty o niegospodarność, brak realnych konsultacji i złą wolę są powszechne.

Mało tego, z błędnych przyczyn zakłada się, że administracja sama z siebie rozpozna nasze potrzeby oraz zaspokoi je szybko, tanio i skutecznie (co oznacza zazwyczaj „dokładnie z naszymi wymogami”). Jest to oczywiście niemożliwe, jednak rynek medialny szybko wykorzystuje wszelkie napięcia.

Jedną z metod rozwiązania problemów, likwidacji napięć jest partycypacja obywateli. Rozumieć (zgodnie z drabiną partycypacji) można ją bardzo różnie. Design sprint wydaje się doskonale w nią wpisywać. Design sprint jest tani, szybki oraz sprawdzony (niejednokrotnie udowodnił swoją skuteczność nie tylko w biznesie). Trzeba tylko dać mu szansę.



---

AT Wydawnictwo

korekta: Magdalena Chlebicka

projekt, skład i łamanie: Iza Pisarek-Godawa ([www.skladzwyrazem.pl](http://www.skladzwyrazem.pl))

okładka: Iza Pisarek-Godawa

Badanie zostało sfinansowane ze środków programu „Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza” realizowanego na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych w Uniwersytecie Jagiellońskim.

