

3 Załącznik I. Benchmark strategiczny: "Distributed Data Governance" – model Korpusu Analityków Warszawy dla GZM

1. Wstęp: Od "resortowości" do "sieciowości"

Podczas gdy benchmarki zagraniczne (Bilbao, Dublin, Helsinki) dostarczały wzorców makroekonomicznych, **model warszawski** stanowi gotową, przetestowaną w polskich realiach prawnych instrukcję operacyjną dla administracji. Górnoułańsko-Zagłębiowska Metropolia (GZM) stoi przed wyzwaniem integracji danych z 41 niezależnych gmin, zmagając się z problemem fragmentacji i brakiem kadr (*Raport gzm.AI*, 2025).

Warszawa, stając przed podobnym wyzwaniem (silosowość biur i dzielnic), nie zdecydowała się na masowe zatrudnianie zewnętrznych data scientists, lecz na identyfikację i sieciowanie talentów już obecnych w strukturach urzędu. Powołany w 2021 roku **Korpus Analityków** to innowacyjna struktura pozioma, która udowadnia, że transformacja cyfrowa może opierać się na "ukrytych zasobach" administracji (*Korpus Analityków Warszawy: Działanie i Status*, 2025).

2. Filar I: Struktura "wirtualna" zamiast nowego departamentu

Problem GZM: Brak budżetu i możliwości prawnych na zatrudnienie nowych specjalistów ds. danych (Data Stewards) w każdej z 41 gmin członkowskich. Ryzyko, że "Opiekun Danych" stanie się pustym etatem administracyjnym.

Rozwiążanie warszawskie: Zespół interdyscyplinarny ponad podziałami

Korpus Analityków nie jest nowym biurem, lecz stałym, interdyscyplinarnym zespołem "wirtualnym", koordynowanym przez Biuro Strategii i Analiz.

Mechanizm:

- **Rekrutacja wewnętrzna:** Zamiast szukać drogich ekspertów na rynku komercyjnym, Warszawa przeprowadziła rekrutację wśród 8000 pracowników urzędu i dzielnic. Wybrano 55 osób, które na co dzień pracowały w 36 różnych biurach (transportu, polityki społecznej, edukacji) i posiadały kompetencje analityczne (*Korpus Analityków Urzędu m.st. Warszawy – działanie i aktualny stan*, 2025).
- **Dualizm ról:** Członkowie Korpusu pozostają w swoich macierzystych jednostkach, ale

część czasu pracy poświęcają na projekty ogólnomiejskie i wymianę wiedzy.

Wnioski dla GZM:

GZM nie powinna dążyć do zatrudniania 41 nowych "Opiekunów Danych". Zamiast tego należy powołać Metropolitalny Korpus Danych, rekrutując urzędników już pracujących w gminach członkowskich (np. w wydziałach geodezji, komunikacji, rozwoju), którzy staną się "ambasadorem danych" w swoich jednostkach, nie zmieniając pracodawcy.

3. Filar II: Kompetencje i rozwój ("Upskilling")

Problem GZM: Niska kultura pracy z danymi w mniejszych gminach, brak umiejętności obsługi narzędzi BI (Business Intelligence) i AI.

Rozwiązańe warszawskie: Akademia analityka i partnerstwa naukowe

Warszawa zidentyfikowała, że największą wartością Korpusu jest wymiana wiedzy (knowledge sharing). Analityk z biura edukacji może nauczyć kolegę z biura transportu nowych metod wizualizacji danych.

Mechanizm:

- **Współpraca z nauką:** Partnerami merytorycznymi Korpusu stały się Uniwersytet Warszawski (Wydział Geografii i Studiów Regionalnych) oraz Uniwersytet SWPS. Organizowane są dedykowane warsztaty, seminaria i konferencje (np. "Warszawa w świetle badań naukowych") (*Korpus analityków (perplexity)*, 2025).
- **Standaryzacja narzędzi:** Korpus pracuje nad ujednoliceniem narzędzi analitycznych i standardów etycznych (np. wykorzystania generatywnej sztucznej inteligencji), co pozwala na porównywalność danych między dzielnicami (*Korpus Analityków Warszawy: Działanie i Status*, 2025).

Wnioski dla GZM:

Rolą GZM (jako koordynatora) jest zapewnienie "wsadu merytorycznego". Metropolia powinna sfinansować cykl szkoleń dla członków Korpusu (np. z Politechniką Śląską/Łukasiewicz-AI), dostarczając im narzędzi (licencje PowerBI/Tableau, dostęp do GZM Data Store), których pojedyncze gminy nie mogłyby zakupić samodzielnie.

4. Filar III: Wpływ strategiczny (Data-Driven Decision Making)

Problem GZM: Decyzje w gminach często podejmowane są intuicyjnie lub politycznie, bez oparcia w twardych danych (Evidence-Based Policy).

Rozwiązańe warszawskie: Strategia 2040+ i zarządzanie kryzysowe

Korpus Analityków nie działa w próżni – jest "zbrojnym ramieniem" analitycznym Prezydenta Miasta.

Mechanizm:

- **Realne wdrożenia:** Członkowie Korpusu byli kluczowi w procesie tworzenia nowej

strategii rozwoju "Warszawa 2040+", dostarczając wsad analityczny (prognozy demograficzne, analizy trendów).

- **Reagowanie kryzysowe:** W czasie pandemii COVID-19 oraz kryzysu uchodźczego, to właśnie ta sieć analityków pozwalała na szybkie agregowanie danych z różnych dzielnic, co umożliwiło sprawne zarządzanie zasobami (*Korpus Analityków Warszawy: Działanie i Status, 2025*).

Wnioski dla GZM:

Metropolitalny Korpus Danych musi mieć "sprawczość". Pierwszym zadaniem Korpusu powinno być zasilenie danymi projektu "Jeden Mózg Metropolii" (integracja systemów transportowych i komunalnych). Opiekunowie Danych w gminach muszą czuć, że ich praca realnie wpływa na jakość usług (np. lepszy rozkład jazdy dzięki ich danym), a nie jest tylko raportowaniem do "centrali".

5. Podsumowanie rekomendacji

Obszar	Lekcja z Warszawy (Benchmark)	Rekomendacja dla GZM
Struktura	Sieć wewnętrzorganizacyjna: Wykorzystanie obecnych pracowników (55 osób z 36 biur).	Metropolitalny Korpus Danych: Identyfikacja "ukrytych talentów" w 41 gminach, zamiast nowych etatów.
Rekrutacja	Audyt wewnętrzny: Nabór oparty na kompetencjach, a nie stanowiskach.	Wielki Spis Analityków: Przeprowadzenie audytu kompetencji cyfrowych w urzędach gmin GZM.
Rozwój	Partnerstwa akademickie: Współpraca z UW i SWPS (warsztaty, etyka AI).	Akademia Metropolitalna: Cykl szkoleń z Politechniką Śląską i Łukasiewicz-AI dla członków Korpusu.
Cel	Strategia 2040+: Zasilanie danymi kluczowych dokumentów miasta.	Integracja Danych: Zadanie nr 1: Standaryzacja zbiorów danych dla projektu "GZM Data Store".