

7 lut 2021 r.

# Kilka słów o naprawianiu administracji

Odpowiedź na tekst [Sprawność działania administracji](#)

[Tweet](#)



## I. Kilka dobrych słów na początek

Propozycja panów Bieleckiego i Janika, dotycząca usprawniania polskiego państwa, wypracowana w ramach Projektu Konsens, zawiera wiele dobrych pomysłów. Na przykład oparcie działania urzędników na oświadczeniach petentów, odpowiedzialność

za załatwienie spraw przez jedną osobę, opłaty za świadczenia urzędnicze, załatwianie spraw przez Internet, czy niewchodzenie w konflikt interesów. Ale z kilkoma propozycjami nie zgadzam się, a kilka wymaga rozwinięcia. I o tym piszę w tym moim komentarzu.

## II. O czym mamy mówić

Jeżeli chcemy mówić o naprawianiu administracji, to najpierw trzeba określić zakres rozważań. W propozycji Autorów rzuca się w oczy widzenie zagadnień państwowo-administracyjnych wyłącznie w relacji administracja - (zatomizowany) obywatel, co jest emanacją aktualnego sposobu myślenia ugrupowań rządzących. A rolą administracji nie jest tylko „załatwianie spraw w okienku”. Najważniejszą rolą administracji jest zapewnienie, żeby „to wszystko” (co? wyjaśnię troszkę dalej) działało.

Na pewno nie można się ograniczyć tylko do poszczególnych funkcji. Proponowany przez Autorów model funkcjonalny opisywania, wyjaśniania i usprawniania funkcjonowania organizacji już dawno jest uważany za nieadekwatny, chociaż historycznie odegrał duże znaczenie [1]. Analizowanie pojedynczego stanowiska w oderwaniu od całości realizowanego procesu nie wyjaśnia i nie jest podstawą do optymalizacji procesów (nie chodzi o to, żeby jeden urzędnik szybko wykonał funkcję podpisania wniosku, ale żeby szybko przebadać wszystko co trzeba, często uwzględniając wzajemne powiązania decyzji, i uzyskać wszystkie zezwolenia, potrzebne do załatwienia wniosku). Proponowane przez Autorów działania odnoszą się do „obsługi w okienku”, która jest tylko zewnętrzną warstwą funkcjonowania administracji. Reformy muszą objąć całość funkcjonowania administracji. Muszą być usprawnione procesy i systemy administracyjne. Ludzie, w szczególności w administracji, pracują tak, jak każą im procedury. Przeciętni pracownicy w dobrych procesach będą pracować dobrze, zaś doskonali ludzie w złych procesach – fatalnie. Przeświadczenie, że złe funkcjonowanie organizacji wynika z niechęci ludzi, jest jednym z dawniej porzuconych błędnych przeświadczeń (choć właściwe motywowanie pracowników ciągle uważa się za najtańszy sposób podnoszenia efektywności procesów). Audytorowi powinni podlegać przede wszystkim kierownicy zakładów pracy i sposób zorganizowania procesów pracy swoim podwładnym. Także sposób motywowania ich. Przypisywanie winy urzędnikom za złe funkcjonowanie

administracji to tak jakby ustawić policjanta do kierowania ruchem na nieszczęsnym skrzyżowaniu na Łopuszańskiej (ramka poniżej) i oskarżyć go o powodowanie korków. Pierwszym koniecznym rozszerzeniem analiz jest więc zmiana spojrzenia z funkcjonalnego na procesowe.

W funkcjonowaniu państwa (tak jak i każdej organizacji) bardzo ważną rolę odgrywają szczególne procesy: zarządzania projektami. Dopiero dokładnie wczytując się w analizowany tekst (trzecia zasada generalna, dotycząca infrastruktury) zrozumiałem, że propozycja Autorów dotyczy także projektów, a nie tylko działań operacyjnych „w okienku”. Ponieważ projekty będą odgrywać coraz ważniejszą rolę w funkcjonowaniu państwa, także polskiego, proponuję jawnie wskazać, że reformy państwa muszą także dotyczyć procesów zarządzania projektami.

#### *Węzeł Łopuszańska*

*Na zachód od Warszawy, niedaleko od ulicy Łopuszańskiej, jest węzeł drogowy. Na trasie z Żyrardowa w kierunku Warszawy w pewnym momencie główny nurt ruchu jest ograniczony do jednego pasa. W związku z tym od kilku lat ludzie tracą nerwy, czas i benzynę, stojąc w długich korkach. Zdaje się, że tam nie ma miejsca, żeby poszerzyć jezdnię, więc ludzie już zawsze będą skazani na tę gehennę. Skąd się wziął ten problem? Oczywiście z braku walidacji rozwiązania we wczesnych fazach realizacji projektu.*

Dobry, stary prezydent Woodrow Wilson (ten od ex-placu Komuny Paryskiej), kiedy jeszcze był profesorem zarządzania w Princeton, wprowadził rozumienie państwa jako dwóch warstw: politycznej i niezależnej od niej warstwy administracji. Zadaniem polityków w tym podejściu jest określanie celów dla administracji i rozliczanie z ich osiągnięcia, natomiast nie ingerują oni bezpośrednio w kwestie personalne czy zarządcze administracji. Przy wilsonowskim modelu można analizować funkcjonowanie administracji niezależnie od sfery politycznej. Natomiast, gdy politycy zawłaszczają administrację, tak jak to się dzieje w Polsce, osobne analizowanie administracji nie ma sensu. Czy podział województwa mazowieckiego na dwa ma jakiś sens poza

przejęciem władzy przez aktualną ekipę w powiatach poza-warszawskich? A niektórzy ludzie będą musieli jeździć do województwa o 50 czy 100 kilometrów dalej (z końca powiatu ostrołęckiego, pod Piszem, do Radomia, ewentualnej nowej stolicy województwa, będzie prawie 300 kilometrów). Trzecim koniecznym rozszerzeniem zakresu analiz jest więc objęcie nimi całości państwa, w tym procesów politycznych: od pojedynczych osób aż do naczelnika państwa [2] oraz od pojedynczego procesu aż do zarządzania strategicznego.

Rozważania dotyczące usprawniania administracji muszą obejmować całość państwa. Państwo to nie tylko administracja publiczna. W naszych czasach wszystko ze wszystkim jest powiązane: administracja ma wpływ na rynek, przekazuje mu część swoich funkcji, na państwo oddziałują obywatele i ich stowarzyszenia. Państwo – jego nominalni funkcjonariusze – nie są w stanie ogarnąć całości wiedzy potrzebnej do funkcjonowania państwa, rozumianego jako zbiór trzech domen: hierarchicznej administracji, rynku i obywateli grupujących się w swoje organizacje. Głównym zadaniem państwa, poza „załatwianiem spraw w okienku” jest spowodowanie, żeby podmioty z tych trzech domen mogły osiągać swoje cele i funkcjonowały nie kolidując ze sobą [3]. Kolejnym rozszerzeniem musi więc być analiza administracji w kontekście funkcjonowania tych dwóch pozostałych domen: rynku i obywatelskiego społeczeństwa.

Skoro jesteśmy tylko proponentami rozwiązań, określającymi kierunki reform, to powinniśmy zaproponować rozważania nad sprawnością tak rozumianego aparatu państwowego.

### III. Reinventing Government po polsku

Największą wartością zaproponowanego tekstu jest próba zainicjowania w Polsce prac typu „Reinventing Governments”. Wiele krajów próbowało realizować takie programy; jedne się udawały bardziej, inne mniej. Moim ulubionym jest National Performance Review Clintona [4] i Gore’a. Podobno wyrzucili trochę za dużo ludzi z administracji (coś ponad 10%) – ale zaoszczędzenie ponad 100 mld USD czy uchwalenie GPRA [5] są niezaprzeczną zdobyczą tego programu. W naszych okolicach na przykład inicjatywa wschodu i zachodu („Sunset, Sunrise”) na Litwie, mająca na celu wdrożenie efektywnych metod zarządzania proponowanych przez NPM [6] (chociaż, żeby być uczciwym, trzeba wspomnieć, że nie wszyscy uważają to za działania typu *Reinventing*

*Government*), dała dobre efekty. No i wiele innych. Trochę szkoda, że Autorzy, nie odwołują się do doświadczeń i osiągnięć innych państw z tego obszaru. Czy znów mamy sami wszystko wymyślać od początku?

Amerykańskie National Performance Review składało się z trzech elementów: przegląd, usprawnienia (w tym redukcje personelu) i stanowienie regulacji. Trudno się zgodzić, że któryś z tych elementów – regulacyjny jest niepotrzebny, co sugerują Autorzy. Audytowi musi towarzyszyć wprowadzenie właściwych regulacji (typu GPRA). Einstein mówił: wielokrotne nieskuteczne powtarzanie tych samych procesów, z nadzieją, że się wreszcie uda, to po prostu głupota (chyba w oryginale było jakoś dowcipniej).

Przeгляд nie może pod żadnym pozorem być wykonywany przez osoby, które dotychczas są odpowiedzialne za funkcjonowanie podmiotów administracyjnych. Po pierwsze, żeby przegląd miał sens, musi dotyczyć procesów, a nie funkcji (jak pisałem wyżej). A podstawową odpowiedzialnością każdego szefa organizacji jest właściwa organizacja jego procesów. Dlaczego ktoś, kto nie potrafi (na przykład, ponieważ jest mianowicie politycznym) zorganizować sobie firmy, miałby nagle osiąść tę umiejętność? Siłą woli? Po drugie, być może niezależnie od intencji Autorów, audyt [7] stanowisk miałby wielką skłonność w przerodzenie się w audyt personalny. Nasi już doszli do poziomów szefów organizacji, zejźmy jeszcze niżej. Jestem dziwnie przekonany, że w wyniku audytu wyodrębnione zostałyby m. in. dwie kategorie stanowisk: te, które trzeba zlikwidować (bo są na nich nie nasi ludzie) i te które trzeba zoptymalizować przez zmiany kadrowe (bo nasi ludzie też muszą z czegoś żyć).

W audyt trzeba włączyć przede wszystkim ludzi realizujących procesy. To oni zawsze w takich pracach mają najwięcej doskonałych pomysłów a często, ze względu na niechętny stosunek przełożonych, nie mają okazji ich wprowadzić. Przełożeni na co dzień mają okazję oceniać stanowiska pracy i procesy, ale nie na odwrót. Może nie każdy pracownik jest nastawiony aktywnie, innowacyjnie do swoich prac, ale wielu na pewno nie jest „spadkobiercami tradycji carsko-peerelowskich”. W każdej firmie zawsze jest grupa, która – nie wiadomo dlaczego, niekoniecznie dla pieniędzy, czasami dla satysfakcji zrobienia czegoś lepiej – ciągle obmyśla nowe, lepsze sposoby robienia czegoś [8]. Jestem pewien, że gdyby przeprowadzono rzeczywisty audyt, pracownicy administracji, którzy są zaangażowani w swoją pracę, zgłosiliby tysiące

pomysłów, przy których te sześć punktów, przedstawionych przez Szanownych Autorów (z których większość uważam za słuszne), to drobiazg. Poza tym włączenie wykonawców do audytu sprzyja zaakceptowaniu i wdrożeniu wyników. Nie włączenie zaś jest przedmiotowym traktowaniem pracowników administracji. W ten sposób zbyt dużo się nie osiągnie.

Jeżeli praca nie jest właściwie zorganizowana, to pracownicy przyjmują, że ich przełożeni nie wykonują właściwie swojej pracy – czyli organizacji pracy. Przykład idzie z góry. Niedyskutowalnym warunkiem poprawy pracy „urzędników w okienku” jest efektywne zorganizowanie ich pracy.

Problemem jest też lokalność audytu, czyli jego ograniczenie do poszczególnych jednostek organizacyjnych. W podobnych działaniach zwykle zakłada się, że zidentyfikowane zostaną praktyki dobre, które należy propagować oraz praktyki złe, których należy unikać. Wiedza o obydwu rodzajach praktyk powinna być rozpropagowana jak najszerszej, do wszystkich innych organizacji publicznych, dla których jest adekwatna. Wiedza z Lubartowa może być przydatna w Wałbrzychu. A żeby tak się stało, konieczny jest element centralności, na przykład żeby zarządzać wiedzą o tych praktykach.

Powstaje pytanie, kto miałby zrobić taki audyt? W innych krajach podstawowym warunkiem jest niezależność audytorów od rządu. Inaczej nie ma to sensu. Może naukowcy? Ale poziom nauki w zakresie nauk o zarządzaniu w Polsce jest fatalny, a jeszcze gorzej jest z zarządzaniem publicznym. Może Narodowa Rada Rozwoju poprowadziłaby takie działania? Kłopotem na pograniczu kompromitacji jest pozytywna opinia tego ciała o Planie Morawieckiego [9].

Nie wiem, kto mógłby w Polsce przeprowadzić taki audyt.

#### **IV. Nasza dobra administracja i dlaczego**

Z administracją kontaktuję się jak wszyscy, dość często. Załatwiam sprawy. Ostatnio trochę więcej ze względu na zmianę (a raczej zmiany) miejsca pobytu i kwestie spadkowe.

Z moich obserwacji wynika: urzędnicy „okienkowi” są życzliwi, starają się pomóc. Przeszkadza im środowisko pracy, systemy i procedury. Jestem zdecydowanie

zadowolony z funkcjonowania polskiej administracji w sensie „załatwiania spraw przy okienku”. Ostatnio z tym jest trochę gorzej, bo sprawy są załatwiane przez „home-made” systemy informatyczne, głównie tworzone pod nadzorem super-gwiazdy poprzedniego wydania rządu aktualnej ekipy.

### *Używanie systemu ePuap*

*Załatwiałem ostatnio pewien druk związany ze spadkiem – nb. bezsensowny, bo najpierw załatwiasz sprawę w sądzie, potem musisz złożyć dokument na ten temat w US, a na końcu, żeby załatwić sprawę i notariusza trzeba wystąpić do US z wnioskiem o wystawienie zaświadczenia, że się ten poprzedni dokument złożyło [10]. Wpadłem na pomysł, żeby ten ostatni dokument złożyć przez ePuap. Po pierwsze ogólnie niewygodny interfejs. Natomiast szczytem wszystkiego była konieczność znalezienia adresata: „Urząd Skarbowy Warszawa Praga”. System nie przyjmował określenia adresata dokładniejszego niż „Warszawa”. Adresaci są uporządkowani alfabetycznie, a Warszawie są ich setki, jeśli nie tysiące, musiałem więc przejrzeć listę wszystkich warszawskich adresatów poprzedzających literę „U” w Warszawie w ePuap. Przedszkola, urzędy centralne, szkoły, agencje... Pomyślałem sobie, że być może edukacja warszawska jest za bardzo rozwinięta. Raczej postawiłbym na „ż”łobki. W sumie, z zegarkiem w ręku, napisanie dwóch wniosków zajęło mi dwie godziny. Szybciej byłoby napisać na papierze i pojechać do mojej metropolii powiatowej odległej o 10 kilometrów (przez puszcę).*

Szanowni Autorzy uważają odwrotnie – że administracja działa fatalnie i wszystkiemu są winni pojedynczy ludzie, na poziomie okienek (nie jest to sformułowane jawnie, może źle odczytuję intencje Autorów). Możemy sobie dyskutować; zapewne wśród Konsensu będą i tacy i tacy. Ktoś, kto ma większą siłę przekonywania (albo organizacyjną) wygra tę dyskusję. Ale wiedza powinna być ustalona w sposób jak najbardziej zbliżony do obiektywnego. Skoro są rozbieżności, to należy wykonać analizę, która musi objąć nie tylko pracę poszczególnych stanowisk, ale cały system administracji. Prawdę mówiąc, jeśli chodzi o „urzędników z okienka”, to jedyną rzeczą, która warto sprawdzać, jest zgodność ich zachowań z obowiązującymi regulacjami.

Jeśli są problemy z administracją, to, poza środowiskiem pracy, można to przypisać różnym czynnikom (pełny zestaw do ustalenia), na przykład:

- Specyfice obszaru, których sprawy dotyczą (geograficzna, funkcjonalna)
- Interakcji pomiędzy stronami. Urzędnik to tylko jedna strona tej interakcji.

Może wydział spraw gruntowych w Grodzisku jest dobrze zorganizowany zaś urząd skarbowy w Wawrze źle? Lub na odwrót. A może urzędnicy w Grodzisku mają do czynienia z patentami w krawatach (którzy, jak ogólnie wiadomo, są mniej awanturujący) a w Wawrze – bez krawatów? Albo na odwrót.

Na takie pytania trzeba odpowiedzieć za pomocą sprawdzonych metod, stosowanych w naukach społecznych, a dopiero później zastanawiać się nad remedium, w dodatku dostosowanym do konkretnych przypadków. Ktoś kiedyś dość mądrze powiedział: jak chcę sprawdzić pogodę, to biorę termometr, a nie wystawiam palec na zewnątrz.

## V. Projekty

Z podanych przeze mnie przykładów wynika, że polskie projekty publiczne są realizowane w wielu przypadkach kiepsko (kiedyś prowadziłem analizę polskich projektów publicznych, gdzie podaliśmy o wiele więcej fatalnie zarządzanych projektów). Im większe, tym gorzej, bo zaczynają dominować argumenty polityczne a nie merytoryczne.

### *Zaświadczenie w Piszcu*

*W urzędzie powiatowym w tymże samym Piszcu musiałem kiedyś załatwić inne zaświadczenie. I osobiście usłyszałem modelową odpowiedź (słowo w słowo). „Proszę pana, dawniej załatwialiśmy to od ręki. Teraz mamy system komputerowy. Proszę zostawić wniosek i przyjść za tydzień”. To na pewno Bareja umieściłby w którymś ze swoich filmów, gdyby dożył do naszych czasów.*

Niedawno brałem udział w webinarium rządu brytyjskiego, na którym przedstawiano dwa narzędzia: Project Delivery Capability Framework (PDCF) oraz Government Online



Skills Tool (GOST). Służą one definiowaniu kwalifikacji wymaganych do wykonywania poszczególnych ról związanych z zarządzaniem projektami (PDCF) oraz ocenie spełniania tych wymagań przez poszczególnych ludzi (GOST). Wydaje mi się, że gdyby zastosowano te narzędzia w największym polskim projekcie publicznym, CPK, to aktualny personel kierowniczy, nie mający żadnych kwalifikacji w tym zakresie, zostałby skierowany na stanowiska pomocnicze (szatniarze, ochrona, sprzątaczkę itp).

Ludzie muszą wiedzieć, ile zawdzięczają złej realizacji projektów. Że stoją w korku dlatego, że ktoś nie umiał zrealizować projektu. Że przez lotnisko stracimy mnóstwo pieniędzy, bo jego kierownictwo nie ma pojęcia o tym, co robi. Ponieważ coraz więcej interakcji z administracją będzie się odbywać poprzez systemy informatyczne, musimy jako społeczeństwo zdać sobie sprawę, że umiejętność zarządzania projektami w administracji, sterowane przez rząd, stanie się jedną z podstawowych umiejętności decydujących o rozwoju państwa i naszym życiu. Polska administracja jest jedną z najbardziej zacofanych w Europie państw pod względem umiejętności realizacji projektów[11]. To się musi zmienić. Jest wiele tematów, o których należy dyskutować w związku z zarządzaniem projektami. Na przykład (najbardziej chyba oklepany): czy podejście zwinne jest możliwe w administracji publicznej. Albo, na podstawie przykładu z węzła na Łopuszańskiej: od jakiego poziomu walidację należy robić we wczesnych fazach projektu: wymagań? projektu (design)? Czego na tym przykładzie nauczyła się GDDKiA? Czy w ogóle czegoś? Może powinniśmy dyskutować, czy analiza wiedzy uzyskanej ma być obowiązkowym elementem procesu realizacji projektów publicznych.

### *Warszawskie Metro*

*Z obszaru komunikacji moim ulubionym przykładem jest metro warszawskie, które z dala omija główne obiekty komunikacyjne (Dworzec Centralny, lotnisko), zaś na przecięciu dwóch linii, żeby się przesiąść, trzeba opuszczać teren (jednej linii) metra a potem znów pokonywać bramki, żeby się dostać na teren drugiej. Obydwa rozwiązania są unikalne chyba w skali światowej (choć w niektórych miastach lekko denerwują setki metrów, które trzeba pokonywać pod ziemią między stacjami metra). Jak będzie budowana najbardziej potrzebna inwestycja infrastrukturalna w Warszawie, czyli dworzec autobusowy, to – mam dziwne przeczucie – zostanie*

*wybrane miejsce jak najdalej od metra (że o dworcach czy lotnisku nie wspomnę).*

Z poziomu politycznego oczekiwałbym zainteresowania usprawnienia zarządzania projektami.

Procesy zarządzania (a jeszcze bardziej governance; na potrzeby tego tekstu uznajmy, że jest to podejmowanie najważniejszych decyzji) projektów powinny być przedmiotem proponowanego audytu.

## VI. Kilka luźniejszych uwag i propozycji

### Wyłączenie administracji spod ingerencji polityków

Źle się dzieje tam, gdzie pracownicy administracji nie mają poczucia kontroli. Ci w okienkach mają. Fatalnie jest, gdy urzędnicy zaczynają mieć poczucie, że ze względów politycznych nikt im nic nie zrobi i mogą robić albo nie robić co tylko chcą, z sensem albo zupełnie bez sensu. Na przykład CPK. Jedynym sposobem usprawnienia polskiej administracji – tam gdzie jest niesprawna – jest wyłączenie jej spod bezpośredniego wpływu i ochrony polityków. Konieczne jest przywrócenie rzeczywistej, sprawnej służby cywilnej. Rządzący muszą zrozumieć, że jest to także w ich interesie – sprawni urzędnicy będą sprawnie wykonywać zleczone im zadania.

### Nie ludzie, ale organizacja

Oparcie „rewolucji” na przekonaniu, że uda się zmienić nastawienie do petentów ludzi, którzy od kilkadziesiąt lat pracują z określonym nastawieniem, jest błędne. Niestety, żaden zespół, a szczególnie pracownicy niekonkurencyjnie płatnej administracji, nie składa się z samych orłów. I tak będzie w dalszym ciągu. Nie ludzi trzeba zmieniać, tylko ich środowisko pracy, procedury i procesy.

### Udostępnianie wiedzy społeczeństwu

Nie zgadzam się z propozycją Autorów:

Sfery objęte prerogatywami państwa związanymi z bezpieczeństwem wewnętrznym i zewnętrznym, ochroną życia i zdrowia, sieciami energetycznymi i transportowymi,

łącznością, ochroną i przesyłem informacji – słowem: infrastrukturą krytyczną – podlegają uzgodnieniom decyzji wyłącznie pomiędzy organami rządowymi i samorządowymi. Dostęp do informacji publicznej i swoboda wyrażania opinii nie mogą naruszać suwerenności decyzji instytucji i władz mających demokratyczny mandat.

Przypomina się skecz Wojciecha Manna i kolegów z początków lat '90: Mann wcielił się w demokratycznie wybranego przedstawiciela narodu. Główne przesłanie było: „Ja chcę tu coś wybudować. Nikt mnie, demokratycznie wybranemu przedstawicielowi, nie będzie mówił, gdzie co mam wybudować”.

Otóż poza sektorem publicznym mogą być eksperci lepsi niż funkcjonariusze polityczni w strukturach administracji. Pozostawienie tych informacji poza kontrolą publiczną (rozumiem, że CPK, jak element krytycznej infrastruktury transportowej podlegałby wyłączeniu) grozi marnotrawstwem potężnych sum pieniędzy podatników. Wyjątkami mogą być kwestie związane z bezpieczeństwem. Jakiś czas temu nieżyjący już minister Szyszko skutecznie sprzeciwił się budowie obwodnicy Warszawy przez Starą Miłosną, bo mu przechodziła koło domu. Czy chodzi o to, żeby tacy Szyszkowie mogli teraz w sposób utajniony załatwiać takie sprawy?

## Niewchodzenie w konflikt interesów

Bardzo dobra zasada. Mam nadzieję, że jej intencją jest jej jak najszersze stosowanie. W konflikt pomiędzy interesem państwa (i obywateli) a interesem własnym wchodzi na przykład ci, którzy podejmują się zadań, o których wiedzą, że nie są w stanie ich wykonać. Jeden bardzo wielki polski projekt, który po trzech latach realizacji ma trzy lata opóźnienia, się kłania.

## Co należy naprawić?

Kilka razy pisałem, co w polskiej administracji publicznej trzeba naprawić. Są to tylko:

- Zarządzanie strategiczne
- Zarządzanie efektywnością
- Zarządzanie projektami / programami

- Zarządzanie innowacyjnością
- Zakupy publiczne

### Przypisy

[1] Na poziomie państwa funkcjonalne rozumienie było charakterystyczne dla prac jednego z najważniejszych teoretyków, Maksymiliana Webera.

[2] Stawiam tezę, że jednym z powodów systemowego zacofania polskiej administracji jest brak zainteresowania, a zapewne i ignorancja, naczelnika efektywności funkcjonowania państwa.

[3] Takie rozumienie państwa nazywa się New Public Governance, czasami tłumaczone na polski jako „Współzarządzanie”.

[4] Amerykański naczelnik, nazywany prezydentem, był fanatykiem efektywnego zarządzania („Gospodarka, głupcze!”), także w sektorze publicznym.

[5] Government Performance and Result Act

[6] New Public Management

[7] Napisało mi się „audyt”, ale w rzeczywistości to jest bliższe „przeładowi”, a może „ewaluacji”, jak piszą Autorzy. Ponieważ proponuję włączenie w proces wykonawców, więc raczej „przeład”. Ale nie będę już zmieniał tego słowa. Mam nadzieję, że Czytelnicy nie obrażą się na mnie za to i nie będziemy po akademicku roztrząsać znaczenia tych słów.

[8] Kiedyś w Waszyngtonie słyszałem, jak ktoś spytał pracowniczkę General Services Administration, dlaczego oni starają się robić wszystko jak najlepiej. „Bo my mamy etos pracownika służby cywilnej” brzmiała odpowiedź. Niestety, w Polsce słowo „etos” jest uważane za brzydkie.

[9] Za tydzień kończy się zasadnicza część tego planu. Na moje oko cele zostały osiągnięte w mniej niż 40%. Ciekawe, czy NRR wypowie się (wypadałoby) o wykonaniu tego planu. Mogliby trochę odzyskać twarz, gdyby odnieśli się do swojego wcześniejszego poparcia (jestem przekonany, że przynajmniej jeden członek NRR zapozna się z tym tekstem, może czegoś się dowiemy).

[10] Pierwszą zmianę proceduralną proponowaną przez Autorów należy rozszerzyć do całości

wiedzy posiadanej przez administrację, a nie tylko przez jeden urząd. Pomarzyć można, ale w kilku krajach to się udało. Wymaga umiejętności realizacji projektów.

[11] Btw. ostatnio znalazłem – a raczej Google mi znalazły, ponieważ autor powoływał się na mój tekst – artykuł podsumowujący czternaście lat zarządzania projektami (o tyle jesteśmy opóźnieni w odniesieniu do Rosji), z podziałem na trzy fazy, w federalnej administracji w Rosji.



## Stanisław Gasik

Doktor ekonomii ze specjalizacją w zakresie zarządzania. Członek zespołów tworzących główne światowe standardy zarządzania projektami, publikowanych przez Project Management Institute. Ekspert ds. projektów Government Accountability Office, odpowiednika polskiej NIK, instytucji Kongresu Stanów Zjednoczonych. Autor podstawowych pojęć związanych z zarządzaniem projektami na poziomie rządowym, m.in. Governmental Project Management Maturity Model, GPM3®. Autor kilkudziesięciu artykułów o polskiej centralnej administracji publicznej, dotyczących zarządzania strategicznego, zarządzania efektywnością, zarządzania projektami oraz zakupów publicznych, publikowanych głównie w „Rzeczpospolitej”. Prowadzi portal poświęcony zarządzaniu projektami rządowymi [www.gpm3.eu](http://www.gpm3.eu).

## Skomentuj artykuł na Facebooku