



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# **WSPÓŁPRACA ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ Z INSTYTUCJAMI ANALITYCZNO-DORADCZYMI A JAKOŚĆ POLITYK PUBLICZNYCH. DOŚWIADCZENIA I PRZYSZŁOŚĆ.**

**Materiały konferencyjne**

Projekt systemowy „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich” współfinansowany jest przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

## Spis wystąpień:

1. **Otwarcie konferencji** - Sławomir Marek Brodziński, Szef Służby Cywilnej
2. **Podsumowanie rezultatów projektu** - Pan Dagmir Długosz, Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
3. **Rola ewaluacji w poprawie funkcjonowania polityk publicznych** - Pan Jarosław Górniak, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych, Uniwersytet Jagielloński
4. **Wykorzystanie ekspertów w procesach decyzyjnych. Przypadek Komisji Europejskiej.** - Pan Graeme Carter, Bureau of European Policy Advisers (BEPA)
5. **Rola WRR w procesach decyzyjnych w Holandii** - Pani Wendy Asbeek Brusse, Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR)
6. **Administracja publiczna a think tanki. Warunki efektywnej współpracy.** - Pani Krystyna Gurbiel, Członek Zarządu, PSDB sp. z o.o.
7. **Rekomendacje wypracowane w projekcie** - Pani Magdalena Tarczewska-Szymańska, Dyrektor ds. Rozwoju Administracji, PSDB sp. z o.o.

## Spis paneli:

1. **Udział doradztwa zewnętrznego przy tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych**  
Moderatorka: Krystyna Gurbiel - członek zespołu,  
Prelegenci: Stanisław Bienias Dyrektor, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego; Michał Sitek, Instytut Badań Edukacyjnych
2. **Współpraca administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi w obszarze Służby cywilnej. Służba cywilna jako podmiot i przedmiot współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi. Komplementarność działań.**  
Moderator: Sławomir Wysocki - członek zespołu,  
Prelegenci: Dagmir Długosz, Dyrektor Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Hubert Izdebski, Uniwersytet Warszawski, Jan Zieliński, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
3. **Współpraca administracji z instytucjami analityczno-doradczymi – doświadczenia innych krajów i organizacji międzynarodowych.**  
Moderatorka: Beata Płonka - członek zespołu,  
Prelegenci: prof. Juray Nemeč NISPAcee, Ewa Krzyżewska-Kuran, Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, Andrzej Trzęsiara, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Wendy Asbeek Brusse, Netherlands Scientific Council for Government Policy
4. **Współpraca administracji z instytucjami analityczno-doradczymi w obszarze bezpieczeństwa państwa.**  
Moderatorka: Magdalena Tarczewska-Szymańska - PSDB Sp. z o.o.,  
Prelegenci: dr Krzysztof Liedel, Collegium Civitas, Centrum Badań nad Terroryzmem, Waldemar Kitler Akademia Obrony Narodowej, dr Ewa Trojanowska, Ministerstwo Obrony Narodowej





KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

**Rekomendacje c.d.**

- Instytucje administracji rządowej w swoich działaniach, powinny uwzględniać wszystkie etapy cyklu tworzenia polityk publicznych, tj.: definiowanie celu, zbieranie i weryfikowanie odpowiednich informacji i danych, wypracowywanie możliwych wariantów rozwiązań i ich skutków, wybór rozwiązania i podjęcie decyzji, wdrażanie i ocenę decyzji.
- Członkowie korpusu służby cywilnej - w oparciu o system szkoleń - powinni rozwijać kompetencje analityczne konieczne dla sprawnej współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi oraz dla zapewnienia najwyższej możliwej jakości wykonywanych zadań.

KAPITAŁ LUDZKI  
INWESTYCJA W NAJLEPSZĄ PRACOWNICZOŚĆ

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzi (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
ROZWOJ I WYKONANIE  
FUNDUSZ SPÓŁCZNY

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

**Rekomendacje c.d.**

- Członkowie korpusu służby cywilnej szukając wiedzy i informacji wewnątrz i na zewnątrz struktur administracji powinni rozwijać w organizacji umiejętność szacowania kosztów uzyskania informacji, a także koszty braku oparcia decyzji na dowodach (*evidence-based policy*).
- Konieczne jest aby administracja w procesach wykorzystywania wewnętrznej i zewnętrznej informacji i wiedzy uwzględniała realny czas, jaki jest niezbędny do prowadzenia prac (badań, analiz, opiniowania dokumentów itp.).
- Administracja rządowa powinna zarządzać uzyskaną wiedzą poprzez jej gromadzenie, uporządkowanie, wykorzystywanie, udostępnianie, dzielenie się wiedzą z innymi zainteresowanymi instytucjami oraz gromadzenie dobrych praktyk w zakresie współpracy.
- Konieczna jest okresowa ewaluacja współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-doradczymi.

KAPITAŁ LUDZKI  
INWESTYCJA W NAJLEPSZĄ PRACOWNICZOŚĆ

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzi (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
ROZWOJ I WYKONANIE  
FUNDUSZ SPÓŁCZNY

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

**Dziękuję za uwagę**

KAPITAŁ LUDZKI  
INWESTYCJA W NAJLEPSZĄ PRACOWNICZOŚĆ

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzi (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
ROZWOJ I WYKONANIE  
FUNDUSZ SPÓŁCZNY

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

 DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

---

Projekt systemowy: *Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich*

[www.kprm.gov.pl](http://www.kprm.gov.pl)  
[www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)  
[www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl)

Szef Służby Cywilnej  
Sławomir Brodziński



 **KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA INICJATYWA OŚWIATOWA

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Projekt 1, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UMIA NARODOWA AGENCJA PUBLICZNA FINANSUJĄCA 

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Rola ewaluacji w poprawie funkcjonowania polityk publicznych**

Jarosław Górniak  
Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Funkcje ewaluacji**

- Funkcja rozliczenia i egzekwowania odpowiedzialności (*accountability*)
- Funkcja poznawcza
- Funkcja rozwojowa

} **Polityki oparte na dowodach**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Nacisk na efekty w ewaluacji – teoria czy praktyka?

- Komisja Europejska steruje w kierunku ewaluacji efektów – raport zespołu Fabrizio Barca i Philipa McCanna
- Niezadowolenie zarówno z osiągniętych efektów, jak i z ich ewaluacji
- Dominacja nacisku na sprawne wydawanie pieniędzy w zgodzie z coraz bardziej skomplikowanymi regulacjami – nikłe znaczenie skuteczności i użyteczności
- Radykalna dominacja roli audytu normatywnego nad ewaluacją efektów w ukierunkowaniu faktycznych działań

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Dlaczego audyt normatywny a nie ewaluacja efektów ma wpływ na faktyczne działania

- Mniejsza złożoność zarządzania opartego na regulacjach niż zarządzania przez cele i efekty w warunkach administracji publicznej
- Orientacja na bezpieczeństwo dominuje nad orientacją na osiągnięcia
- Problemy z programowaniem na szczeblu krajowym i europejskim – problem z celami
- Jakość i treść ewaluacji
- Brak dobrych mechanizmów transmisyjnych wyników ewaluacji do procesów podejmowania decyzji – deficyty w analizie polityk publicznych (są już dobre praktyki, ale nieliczne)
- Nacisk na wymierne wskaźnikowo, zaplanowane/narzucone efekty niesie też swoiste zagrożenia: „fordyzm” w politykach publicznych

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Koncentracja na efektach w ewaluacji jest konieczna...

- Żeby ukierunkować polityki publiczne na osiągnięcie społecznie ważnych celów
- Żeby budować bazę wiedzy o związkach przyczynowych między interwencjami i efektami w kontekście procesu wdrożenia
- Żeby legitymizować wydatki podatników europejskich pokazując ich wartość dodaną
- Żeby uruchomić proces uczenia się w kształtowaniu polityk publicznych i oprzeć polityki na dowodach

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## ... ale niewystarczająca ...

- ... jeśli skoncentruje się wyłącznie na efektach zaplanowanych - celach
- ... jeśli efekty będą mierzone wyłącznie przy pomocy wskaźników wybranych do określenia efektów zamierzonych
- ... jeśli ignorowane będą efekty niezamierzone, dodatnie lub ujemne
- Jeśli ewaluacja nie obejmie innych, niezamierzonych efektów i nie odniesie się do pełnej użyteczności działań

---



---



---



---



---



---



---

## Kryterium użyteczności a *Goal-Free Evaluation*

- Michael Scriven
- Nadmierna koncentracja na pierwotnie ustanowionych celach prowadzi do "perspektywy tunelowej" i skrzywienia ocen
- Wpływ nieplanowanych efektów może być zaskakująco wysoki
- Zaplanowane cele są swoistą "kamizelką ratunkową" dla ewaluatora

/Scriven M., Prose and Cons about Goal-Free evaluation, Evaluation Comment, December 1972, Vol. 3, No. 4, pp. 1-4/

---



---



---



---



---



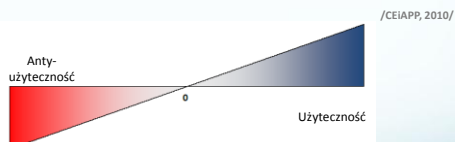
---



---

## Użyteczność programu

**Bilans** istotnych konsekwencji (zamierzonych i niezamierzonych) interwencji w odniesieniu do aktualnego stanu problemów i potrzeb społecznych będących powodem interwencji




---



---



---



---



---



---



---



## Od ewaluacji do analizy polityk publicznych

- Analiza polityk publicznych to:
  - Identyfikacja i elaboracja problemów, wyzwań i celów – diagnoza
  - Formułowanie kryteriów wyboru rozwiązań
  - Tworzenie wariantów polityk
  - Analiza, prognozowanie i ocena konsekwencji proponowanych wariantów
  - Porównanie wariantów i rekomendacja wybranych rozwiązań
  - Komunikowanie rozwiązań i pozyskiwanie wsparcia
  - Opracowanie koncepcji i zaplanowanie wdrożenia
- Ewaluacja jest komplementarna w stosunku do APP i bezsilna bez dobrej APP i jej przełożenia na procesy decyzyjne
  - **Rosnące znaczenie metaanalizy wyników ewaluacji dla APP**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Od ewaluacji do evidence based policy

Wiedzieć, co działa, a co nie działa i czy faktycznie działa właśnie to, o czym myślimy, że działa

- Wpływ przyczynowy zrealizowanych interwencji na obserwowane efekty – efekt netto
- Przewidywanie wpływu już stosowanych interwencji w innych obszarach
- Szacowanie wpływu nowych interwencji w nowych warunkach

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## „Otoczenie polityk publicznych”

- Wysokiej jakości ewaluacja i analiza polityk publicznych wymaga zgranego trójkąta:
  - **Administracji publicznej opartej na wiedzy**
  - **Wysokiej klasy sektora konsultingowego** dostarczającego bieżącego wsparcia administracji w gromadzeniu, organizowaniu, przetwarzaniu i komunikowaniu wiedzy, prowadzącego prace rozwojowe na technologiach administracji i nowoczesnych polityk publicznych i szkolenia transferujące innowacje w tym obszarze
  - **Wyspecjalizowanych jednostek akademickich** zajmujących się badaniami podstawowymi i stosowanymi w obszarze polityk publicznych i administracji, opracowujących nowe podejścia metodologiczne, integrujących wyniki badań i kształcących kadry dla obu wymienionych wyżej sektorów

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



Dziękuję za uwagę!

jaroslaw.gorniak@uj.edu.pl  
www.ceapp.uj.edu.pl

---

---

---

---

---

---

---

---



**GRAEME CARTER**

Policy Adviser.

Bureau of European Policy Advisers (BEPA).

European Commission.

Background in European Parliament, the Commonwealth and Government in the UK.

Scotland.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Involving Experts in Improving the Functioning of Public Policies: The Case of the European Commission.**



---

---

---

---

---

---

---

---

- All modern government administrations and parliaments require expert external input to policy-making.
- European Commission has the additional challenge of dealing with 27 Member State Governments.
- Commission has evolved several ways of obtaining quality advice.




---

---

---

---

---

---

---

---

- Green Papers.
- Comitology process.
- Think Tanks.
- National Experts.
- BEPA Outreach.
- Expert Groups.




---

---

---

---

---

---

---

---

## Expert Groups

- Why expert groups?
- Around 950-1000.
- 90% appointed.
- 10% statutory.
- Key Principles.
- Evolution of process.
- Selection and appointment.
- What function do they play?
- New Framework – main improvements.
- Political debate.




---

---

---

---

---

---

---

---

## Expert Groups

- Transparency.
- Online Register.
- European Parliament.



---

---

---

---

---

---

---

---

## BEPA OUTREACH

- Network
- European Dialogue
- Global Dialogue
- Analysis
- Strategic approach
- Innovative thinking
- Language



---

---

---

---

---

---

---

---

## BEPA

- How we work – experts in economics, social sphere, politics.
- Creation of Task Forces on specific topics.
- Visitors Programme – attracting leading academics, experts.
- Networking with Think Tanks.



---

---

---

---

---

---

---

---

## BEPA

- Two examples where we draw on expert advice-giving.
- Religions, churches and communities of conviction.
- European Group on Ethics in Science in New Technologies.




---

---

---

---

---

---

---

---

## CONCLUSIONS

- Is external input to policy-making necessary?
- Should more experts and specialists be recruited to work in government and international institutions?
- Getting the balance right.




---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKERAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

*Netherlands Scientific Council for Government Policy (WRR) and its cooperation with the Dutch government*

*Presentation for the Chancellery of the Prime Minister's conference "Cooperation of Government Administration with Institutions Specialising in Policy Analysis and Consulting. Lessons Learned and Future perspectives" n introduction to the Council and its Work*

4 November, 2011

*dr. Wendy Asbeek Brusse (Director)*

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Where I stand

- Knowledge is important for policy-making
- Long term policy orientation and policy learning are vital for democracies
- Worked in:
  - Universities
  - Think tank for government policy (WRR)
  - Policy-making
  - Chief scientist's office within a government department
- In a country with a large knowledge infrastructure for policy-making

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## This presentation

- Knowledge landscape in the Netherlands
- Characteristics of the WRR
- Experiences and lessons learned
- Future perspectives

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Knowledge landscape

- WRR, Statistics Netherlands, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Netherlands Environmental Assessment Agency, Netherlands Institute for Social Research
- Departmental knowledge and strategy divisions
- 13 independent strategic advisory councils
- 13 independent technical advisory councils
- 4 independent temporary councils
- universities
- Private think tanks, consultants etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKERAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Characteristics of the WRR

- Established by Law:
  - Mandate to advise government
  - Independent
  - Government obliged to respond
- Scientific/academic
- Multidisciplinary
- Policy oriented and strategic
- Intersectoral
- Long term perspective

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKERAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Characteristics of the WRR

Freedom in contents, discipline in form

- Independent from
  - policy departments
  - universities
- Under prime-ministerial/cabinet responsibility
- counterweight against technocracy and sectoral interests
- Accountable via publications and public debate
- Thinking, research, communicating
- Policy advice by unanimity

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKERAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Experiences and lessons I

- Broad assignment risks lack of direction and policy relevance
- Functionality, role and legitimacy under permanent scrutiny
- Relationship with policy and politics is a continuous balancing act

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Experiences and lessons II

- Balancing between:
  - flexibility and institutional stability
  - independence from, and engagement with knowledge and policy worlds

---

---

---

---

---

---

---

---

**WRR**  
WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

## Experiences and lessons III

- 'It takes two to tango'
- Investing in supply and demand side
- And in double engagement

---

---

---

---

---

---

---

---

**PSDB** PSDB **WYIG International Sp. z o.o.** part of the WRR group

### Uwarunkowania dobrej współpracy administracji rządowej z ekspertami zewnętrznymi

Krystyna Gurbiel  
PSDB sp. z o.o.

**KAPITAŁ LUDZKI** INICJATYWA INWESTYCYJNA **KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW** **UNIA EUROPEJSKA** ROZWOJ I WYKONANIE FUNDUSZY EUROPEJSKICH

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---


---

---

---

---






**Współpraca z ekspertami – ważny element prowadzenia polityki opartej na dowodach:**

Polityki publiczne powinny być formułowane z wykorzystaniem obiektywnych danych odnoszących się do czynników wpływających na ich skuteczność i efektywność

Potrzebne badania:

- prowadzone systematycznie
- z zachowaniem odpowiednich standardów




---

---

---

---

---

---


---

---

---


---

---



**Cel strategiczny współpracy administracji z ekspertami zewnętrznymi:**

**Podniesienie jakości legislacji i polityk publicznych**




---

---

---

---

---

---


---

---

---

---


---



**W wielu krajach współpraca administracji z ekspertami zewnętrznymi to utrwalona praktyka prowadzona w różnych formach.**

**W Polsce współpraca administracji z ekspertami zewnętrznymi – temat kontrowersyjny:**

- Urzędnicy nie powinni 'wyręczać się' ekspertami
- Eksperti to reprezentanci grup interesu




---

---

---

---

---

---


---

---

---

---


---



**Częste w polskiej administracji:**

- postawa sceptyczna co do zasadności i celowości współpracy z ekspertami
- niski poziom zaufania do ekspertów

to kluczowa bariera w korzystaniu przez administrację z doradztwa zewnętrznego




---

---

---

---

---

---

---


---

---

---


---

---



**Katalizator zmian - korzystanie administracji ze środków europejskich:**

- konieczność zamawiania badań ewaluacyjnych związanych z wykorzystaniem funduszy unijnych
- środki na finansowanie usług eksperckich




---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---




**Rezultat:**

doświadczenie we współpracy z ekspertami zewnętrznymi:

- przełamywanie bariery nieufności
- gromadzenie wiedzy o korzyściach ze współpracy i jej ograniczeniach.

Ci, którzy współpracują ze środowiskami eksperckimi, mają o takiej współpracy znacznie bardziej pozytywną opinię niż ci, którzy jej nie prowadzą lub czynią to tylko sporadycznie.




---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---

---

Dla dobrej współpracy administracji z zewnętrznymi ekspertami potrzebne spełnienie określonych warunków:

- po stronie administracji
- po stronie środowisk eksperckich


---

---

---

---

---

---



---

---




---

---

---

- Potrzebna jest tzw. infrastruktura wiedzy w administracji rządowej: zasoby kadrowe, procedury, mechanizmy współpracy, będące częścią szerszych procesów zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w polskiej administracji.
- Eksperti to potencjalny zasób wiedzy, jeśli proces zarządzania wiedzą szwankuje, zasób ten, tak jak i inne, nie będzie mógł być dobrze wykorzystany.


---

---

---

---

---

---



---

---

---

---




---

Skuteczne korzystanie z ekspertyzy zewnętrznej wymaga posiadania przez administrację odpowiedniego potencjału analitycznego.

Inaczej występują trudności w zakresie:

- właściwego zdefiniowania potrzeb w odniesieniu do zamawianych badań,
- współpracy z ich wykonawcami tak, aby uzyskać właściwej jakości wyniki,
- trafnego zastosowania rezultatów prac eksperckich w procesie tworzenia prawa i polityki publicznych.


---

---

---

---

---

---

---


---

---

---


---





Mechanizmy, na których można oprzeć usprawnienie procesu decyzyjnego i rozwinięcie współpracy z zewnętrznymi ośrodkami doradczymi i analitycznymi:

- System Oceny Skutków Regulacji (OSR), obowiązkowy w przypadku rządowych projektów aktów normatywnych;
- mechanizmy ewaluacyjne wypracowane w systemie programowania i wydatkowania funduszy strukturalnych;
- mechanizm przyjmowania programów rozwoju, wprowadzony przepisami ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---


---



Kluczowy warunek rozwoju współpracy z ekspertami zewnętrznymi - dostępność środków na finansowanie prac eksperckich.

Przeznaczenie środków na trafnie określone badania i analizy może się przyczynić do podniesienia efektywności wydatkowania wielokrotnie większych kwot na realizację polityk i programów, opracowanych z wykorzystaniem ich wyników.

Obecnie jest on spełniony głównie w przypadku komórek korzystających ze środków unijnych.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---


---

---



Kluczowe warunki dobrej współpracy z administracją po stronie instytucji badawczych i eksperckich:

- znajomość specyfiki działania administracji, a w szczególności procesu opracowywania projektów aktów prawnych oraz polityk publicznych i wynikających z nich dokumentów strategicznych i programowych,
- dobre zrozumienie potrzeb administracji,
- dostosowanie do tych potrzeb swojej oferty oraz sposobu współpracy.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---

---

**Wpływ na współpracę z administracją mają słabości polskich instytucji eksperckich:**

- Instytucje poza uczelniami i instytutami naukowo-badawczymi to zwykle organizacje:
  - o krótkiej historii,
  - o niewielkich zasobach finansowych,
  - o ograniczonych zasobach ludzkich.
- Instytucje naukowe mają często struktury niedostosowane do świadczenia usług eksperckich

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---

---

**Dzięki środkom (zwłaszcza unijnym) przeznaczonym przez administrację na badania i analizy rośnie:**

- rynek usług dla administracji,
- liczba ośrodków i ekspertów świadczących takie usługi,
- stopniowo - potencjał instytucjonalny ośrodków badawczych.

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---

---

**Praktyczne doświadczenia we współpracy:**

- budują kompetencje po obu jej stronach
- tworzą wzajemne zrozumienie i zaufanie
- kreują warunki do rozwoju dobrej współpracy
- wskazują na istnienie po obu stronach potencjału do dobrej współpracy

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---



---

---

**Potrzebny system wykorzystywania wiedzy eksperckiej przez administrację:**

- oparty na jednolitych i jasnych zasadach, zbieżnych z powstającymi wytycznymi w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- bazujący na już wypracowanych dobrych praktykach,
- wsparty odpowiednimi środkami finansowymi,
- zawierający model szacowania kosztów i korzyści związanych ze współpracą z ekspertami zewnętrznymi,
- będący szerszego systemu zarządzania wiedzą, w administracji.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




**Możliwe ramy strategiczno-finansowe systemu współpracy administracji z ekspertami:**

- Nowy system polityki rozwoju, wprowadzający model polityk publicznych opartych na dowodach
- Polityka spójności 2014 – 2020 – wzmocnienie roli ewaluacji
- Dalsze finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach działań na rzecz wzmocnienia administracji publicznej




Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

**Dziękuję za uwagę**

PSDB Sp. z o.o.  
 ul. Sienna 64  
 00-833 Warszawa

tel.: 022 492 71 04  
 fax: 022 492 71 39

[www.psd.com.pl](http://www.psd.com.pl)  
 e-mail: [psdb@psdb.com.pl](mailto:psdb@psdb.com.pl)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PSDB  
2011-2014

WYIG International Sp. z o.o.  
part of the WYIG group

WYIG

Prezentacja rekomendacji z badania „Analiza mechanizmów podejmowania decyzji w administracji rządowej, w tym roli niezależnego doradztwa w procesie decyzyjnym, oraz opracowanie i wdrożenie mechanizmów współpracy administracji rządowej z instytucjami zajmującymi się badaniami w zakresie spraw publicznych”

Magdalena Tarczewska-Szymańska

PSDB sp. z o.o.

KAPITAŁ LUDZKI  
Narzędzie Inicjatyw Społecznych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZ SPÓŁECZNY

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PSDB  
2011-2014

WYIG International Sp. z o.o.  
part of the WYIG group

WYIG

*Nie ma nic takiego, czego rząd nienawidziłby bardziej niż być dobrze poinformowanym, ponieważ czyni to proces dochodzenia do decyzji dużo bardziej skomplikowanym i trudnym*

John Maynard Keynes

KAPITAŁ LUDZKI  
Narzędzie Inicjatyw Społecznych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZ SPÓŁECZNY

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

PSDB  
2011-2014

WYIG International Sp. z o.o.  
part of the WYIG group

WYIG

**Etapy realizacji projektu**

analiza i diagnoza podejmowania decyzji w administracji rządowej we współpracy z TT

wpracowanie rekomendacji w zakresie podejmowania decyzji we współpracy z TT

wdrożenie standardów w administracji rządowej

szkolenia dla pracowników administracji rządowej zaangażowanych w proces decyzyjny

organizacja konferencji

KAPITAŁ LUDZKI  
Narzędzie Inicjatyw Społecznych

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

UNIA EUROPEJSKA  
FUNDUSZ SPÓŁECZNY

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---



### Wyniki – propozycje zmian

- konieczność wzmocnienia zdolności administracji rządowej do prowadzenia polityk opartych na dowodach oraz skutecznego pozyskiwania i analizowania wiedzy, badań, danych poprzez zapewnienie tzw. infrastruktury wiedzy, czyli odpowiednich zasobów kadrowych, procedur, mechanizmów współpracy itd.
- podniesienie kompetencji pracowników administracji publicznej w zakresie korzystania z wiedzy eksperckiej, w tym zarządzania wiedzą zarówno wewnątrz struktur ministerstw/urzędów poprzez współpracę z instytucjami zewnętrznymi
- ujednoczenie mechanizmów współpracy oraz podniesienie umiejętności w zakresie programowania i realizowania współpracy administracji z instytucjami zewnętrznymi
- zmiana nastawienia pracowników administracji poprzez pokazanie im zalet korzystania ze współpracy z instytucjami zewnętrznymi oraz wskazanie zasad, według których taka współpraca powinna się odbywać

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




### Wyniki - propozycje zmian

- poprawa jakości prowadzenia ewaluacji polityk publicznych, zwłaszcza w zakresie nieobjętych finansowaniem z funduszy strukturalnych
- wprowadzenie mechanizmów koordynacji badań, dzielenia się wiedzą i wspólnego budowania potencjału analitycznego administracji
- wprowadzenie zasady jawności i dostępności ekspertyz, opinii i innych dokumentów o charakterze badawczym i eksperckim
- udoskonalenie systemu Oceny Skutków Regulacji wymuszająca stosowanie wszystkich etapów modelowego procesu decyzyjnego, w tym w szczególności przygotowania diagnoz opartych na wszechstronnej i obiektywnej wiedzy





---

---

---

---

---

---

---



---

---

---




---

---

### Wyniki - propozycje zmian

- wprowadzenie przepisów regulujących zasady dokonywania oceny funkcjonowania przepisów prawnych
- wypracowanie i wdrożenie metodologii planowania i szacowania kosztów współpracy z *think-tankami*
- wypracowanie i wdrożenie mierników efektywności współpracy administracji publicznej z organizacjami typu *think-tank*
- zapewnienie instytucjom analityczno-doradczym dostępu do źródeł długofalowego finansowania badań prowadzonych przez *think-tanki*

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---


---



### Wytyczne w sprawie wzmocnienia współpracy pomiędzy administracją rządową a instytucjami analityczno-doradczymi

Wytyczne sformułowane w celu:

- podniesienia jakości tworzonych i realizowanych polityk publicznych oraz rządowych projektów aktów normatywnych,
- zapewnienia warunków do napływu innowacyjnych rozwiązań do administracji rządowej,
- zwiększenia sprawności działania administracji rządowej,
- zwiększenia przejrzystości i jawności rządowych procesów decyzyjnych.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

---


---



### Poradnik

Na podstawie wniosków i rekomendacji zawartych w raporcie powstał także poradnik dla administracji rządowej, który ułatwi pracownikom służby cywilnej korzystanie z najlepszej wiedzy dostępnej wewnątrz administracji, jak również w instytucjach zewnętrznych.

Zawarte w nim informacje i wskazówki będą pomocne zarówno na etapie programowania rozstrzygnięć i planowania współpracy z ośrodkami badawczymi, a także bezpośredniej współpracy z tymi ośrodkami, jak i na etapie oceny i ewaluacji wyników współpracy.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---


---

---



### Szkolenia

Przeprowadzono szkolenia dla pracowników administracji rządowej zaangażowanych w proces decyzyjny, w tym w szczególności opracowywanie/wdrażanie analiz/strategii oraz projektowanie rozwiązań legislacyjnych. Szkolenia miały na celu upowszechnienie zasad współpracy administracji rządowej ze środowiskiem think tanków.



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



WYG International Sp. z o.o.  
part of the WYG group



PSDB Sp. Z o.o.  
ul. Sienna 64  
00-825 Warszawa

tel.: 022 511 74 04  
fax: 022 551 74 39

[www.psdb.com.pl](http://www.psdb.com.pl)  
e-mail: [psdb@psdb.com.pl](mailto:psdb@psdb.com.pl)

.....

---

---

---

---

---

---

---

---

**Dane Zamawiającego:**

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów  
Departament Służby Cywilnej  
AL. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa  
Tel. (022) 694-76-14  
[www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)  
[www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl)



PSDB Sp. z o.o.  
ul. Sienna 64  
00-825 Warszawa

WYG International Sp. z o.o.  
ul. Marynarska 15  
02-674 Warszawa

