



## Nowe trendy w debacie o administracji w Europie

### Podsumowanie – co dalej z administracją?

Dagmir Długosz  
Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM





## Uwarunkowania zmian w administracjach:

- Sytuacja ekonomiczno-społeczna
- Ograniczenia budżetowe
- Globalizacja
- Rewolucja technologiczna
- Nieograniczona wymania informacji
- Starzenie się społeczeństw





## Powrót do dyskusji na temat:

- Nowego podejścia do funkcji HR
- Roli wyższych urzędników
- Statusu zatrudnienia w służbie cywilnej
- Kwestii etycznych





## Zmiany w poziomach zatrudnienia i systemach wynagrodzeń:

- Zmniejszanie zatrudnienia/wynagrodzeń – wynik decyzji politycznych o charakterze reaktywnym
- Zakres zmian w wynagrodzeniach: wszystkie szczeble, różnice w zależności od poziomu stanowisk
- Wpływ uwarunkowań prawnych na zakres zmian (np. status urzędników)





## Ogólna charakterystyka zmian:

- Podejście strategiczne / analityczne
- Stosowane kryteria i narzędzia redukcji zatrudnienia w zależności od kształtu i uwarunkowań prawnych krajowych systemów administracyjnych
- Oferowanie wsparcia osobom zwalnianym
- Kluczowa rola kierownictwa/przywództwa w czasie zmian
- Rozumienie wpływu restrukturyzacji na motywację (np. kwestia tzw. *survivors*)





## Nowe podejście do funkcji HR – tendencje:

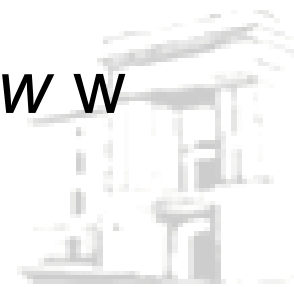
- Centralizacja funkcji kadrowo-płacowych
- Delegowanie odpowiedzialności za ZZL na menadżerów liniowych
- Model partnerstwa między jednostkami HR i komórkami merytorycznymi w celu lepszego rozumienia wzajemnych potrzeb





## Rola wyższych urzędników:

- Decydujące znaczenie wyższej kadry dla powodzenia wdrażanych reform
- Kwestia przygotowania wyższych kadr (np. *candidate programme* w Holandii)
- *Kodeks Doskonałości Wyższych Urzędników w Danii*





### Status zatrudnienia w służbie cywilnej:

- Postępująca zmiana modelu służby cywilnej: od systemu zamkniętego do otwartego
- Status zatrudnienia: prawo publiczne zastępowane przez prywatne (prawo pracy)
- Uelastycznienie form i warunków zatrudnienia







## Kwestie etyczne:

- Rosnące zainteresowanie tą tematyką
- Przykład: CleanGovBiz – nowa inicjatywa antykorupcyjna OECD
- Wzrost znaczenia procedury *whistleblowing* (ochrony sygnalistów)
- Wysoka jakość przywództwa jako najważniejsze narzędzie zapewniające skuteczność zasad etycznych





*Jak administracja może być bardziej efektywna i skuteczna poprzez modernizację i innowacyjność usług publicznych?*

1. Zarządzanie wydajnością
2. Orientacja na obywatela
3. Digitalizacja *oraz*
4. Działania o charakterze przekrojowym:
  1. Zwiększanie poziomu innowacyjności
  2. Prowadzenie polityki opartej na dowodach





## Przykłady reform państw europejskich:

- Duński *MindLab* (agencja rządowa zajmująca się identyfikacją i wdrażaniem usprawnień w administracji) i koncepcja tzw. radykalnej efektywności (*doing more with less*)
- Reforma administracji francuskiej zapoczątkowana w 2007r.
  - Ponad 500 wdrożonych usprawnień
  - Zaangażowanie najwyższych funkcjonariuszy publicznych w proces zarządzania reformą





## Działania o charakterze przekrojowym:

- Zwiększanie poziomu innowacyjności
  - Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego OECD
  - *CAF jako źródło innowacji*
- Prowadzenie polityki opartej na dowodach
  - *Evidence-based policy* jako narzędzie oceny zasadności / skutków interwencji publicznej





## 6 Konferencja Jakości (29-30.09.2011, Warszawa)

### Główne wątki tematyczne:

- przechodzenie od tradycyjnego „mikrozarządzania” konkretnymi organizacjami do „metazarządzania” wychodzącego poza strukturalne ograniczenia
- prokliencka orientacja organizacji sektora publicznego
- przywództwo w sektorze publicznym zorientowane na rezultaty
- wdrażanie w instytucjach publicznych sposobu myślenia i kultury pracy nakierowanej na rezultaty działania (satysfakcję klientów)





## Konkluzje z sesji podsumowującej 6QC

- Próbuj *zarządzać na rzecz zaufania*. Sektor publiczny nie jest częścią problemu, ale częścią rozwiązania
- Wyjdź z biura. Rozmawiaj z pracownikami, rozmawiaj z obywatelami i *spróbuj wyznaczyć wspólny cel*
- Spróbuj stworzyć w sektorze publicznym środowisko i kulturę *skupione na obywatelu*
- Spędź więcej czasu na *myśleniu o długoterminowych rezultatach*. Samo myślenie to już dobry początek





# Dziękuję za uwagę

