



ADMINISTRACJA

[http://administracja.mswia.gov.pl/adm/aktualnosci/203,Budowanie-Potencjalu-Instytucjonalnego-Administracji-Lokalnej-i-Regionalnej.h
tml](http://administracja.mswia.gov.pl/adm/aktualnosci/203,Budowanie-Potencjalu-Instytucjonalnego-Administracji-Lokalnej-i-Regionalnej.html)

2020-09-29, 19:26

Budowanie Potencjału Instytucjonalnego Administracji Lokalnej i Regionalnej

Metoda Rozwoju Instytucjonalnego jednostek administracji publicznej przygotowana i wdrażana w ramach projektu MSWiA „Budowanie Potencjału Instytucjonalnego Administracji Lokalnej i Regionalnej”

Wprowadzenie

System samorządu terytorialnego na poziomie lokalnym i regionalnym spełnia podstawowe wymogi stawiane przed tymi poziomami administracji w rozwiniętych krajach demokratycznych, co jest szczególnie istotne w perspektywie akcesji do Unii Europejskiej. Nadchodzi czas aby skoncentrować działania na radykalnej poprawie efektywności działania struktur samorządowych. Reforma samorządowa uruchomiła inicjatywę środowisk lokalnych oraz doprowadziła do pozytywnych i widocznych gołym okiem zmian. Niemniej jednostki samorządu terytorialnego wykorzystują już większość istniejących rezerw prostych dla poprawy efektywności gospodarowania i lepszego wypełniania swej misji. Na progu XXI wieku zarządzanie poprzez doświadczenie i intuicję nie wystarcza do sprawnego zarządzania w sektorze publicznym. Obecnie dalszą poprawę obsługi społeczeństwa w zakresie usług publicznych, tak aby było to dostrzegalne dla obywateli, można osiągnąć głównie poprzez intensywne doskonalenie metod zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego. Pozwoli to w pełni wykorzystać potencjał jaki tworzy nowa struktura jednostek administracji. Będzie to również konieczne aby samorządy, jako największy instytucjonalny odbiorca środków pomocowych Unii Europejskich, były w stanie ją w pełni wykorzystać, a szerzej by mogły w pełni wykorzystać możliwości rozwojowe jakie tworzy przystąpienie Polski do Unii.

Aczkolwiek jednostki samorządu terytorialnego są w pełni niezależne od rządu ale nie oznacza to, że ten ostatni jest zwolniony od ostatecznej odpowiedzialności przed obywatelami za stan usług publicznych oraz fakt dostarczania ich w co najmniej porównywalnym standardzie bez względu na miejsce zamieszkania na terenie kraju. Aby stworzyć warunki dla realizacji tego celu MSWiA podjęło się wypracować metodę, która pozwoliłaby jednostkom administracji publicznej przeprowadzać analizę w dziedzinie zarządzania i świadczenia usług publicznych oraz opracowywać i wdrażać plany własnego rozwoju instytucjonalnego. W żadnym wypadku nie należy widzieć tego dążenia MSWiA jako chęci ingerowania w sposób realizowania swych funkcji przez samorządy, a jedynie jako formę pomocy zainteresowanym samorządom, wynikającą z interesu publicznego. Dobrą okazję dla wypracowania takiej metody stworzył międzyresortowy Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich podjęty w Polsce w oparciu o pożyczkę Banku Światowego. W tym programie powstał, skoordynowany przez MSWiA w ramach zadań Departamentu Administracji Publicznej projekt „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej” którego celem strategicznym jest „stworzenie warunków dla stałego podnoszenia jakości i efektywności zarządzania w jednostkach lokalnej i regionalnej administracji publicznej”.

Kierunek reform

Podstawowa zasada na której opiera się Metoda Rozwoju Instytucjonalnego (RI) polega na dążeniu do uruchomieniu w jednostkach administracji publicznej procesu ciągłego doskonalenia w dziedzinie zarządzania i świadczenia usług poprzez zastosowanie:

- stawiania celów w oparciu o analizy strategiczne,
- opracowywania planów realizacji tych celów,
- mierzenia jakości działań i poziomu osiągniętych rezultatów,
- porównywania własnych działań z opisami najlepszych praktyk stosowanych przez wyróżniające się polskie i zagraniczne jednostki administracji.

Techniki te są obecnie powszechnie stosowanymi instrumentami doskonalenia zarządzania w organizacjach gospodarczych. Tak jak wiele innych technik wypracowanych w sektorze prywatnym są one obecnie przenoszone do sektora publicznego we wszystkich rozwiniętych krajach świata (szczególnie krajach UE, USA, Kanadzie, Australii, Nowej Zelandii). Techniki te, szczególnie takie jak wyznaczanie standardów usług, stosowanie wskaźników do mierzenia osiągniętych rezultatów i wzajemne porównywanie tych wyników oparte na zasadach „benchmarkingu”, okazały się bardzo użyteczne w sektorze publicznym ze względu na cechy jednostek lokalnej i regionalnej administracji publicznej, tj.:

- brak naturalnych mechanizmów rynkowych eliminujących jednostki nieefektywne co zmusza do stosowania zastępczych metod w postaci mierników i standardów,
- duża liczba jednostek o podobnych kompetencjach i dużej powtarzalności zadań co zapewnia skuteczność technik polegających na porównywaniu, tak w czasie jak i z innymi jednostkami.

Większość usług publicznych dostarczają obywatelom jednostki lokalnej administracji samorządowej, które mają dużą swobodę w sposobie organizowania tych usług. Doświadczenia w krajach zachodnich w ostatniej dekadzie pokazują, że jedyną drogą poprawy obsługi obywateli przez jednostki administracji jest szukanie nowych alternatywnych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania. Tą drogą, wraz z pełnym wykorzystaniem nowoczesnych technologii elektronicznych, można osiągnąć znaczną poprawę efektywności obsługi obywateli przy ograniczonym wzroście środków finansowych dostępnych w administracji publicznej. Ten ostatni aspekt jest szczególnie istotny w warunkach bardzo trudnej sytuacji finansów publicznych w Polsce.

W niektórych demokracjach zachodnich administracje rządowe starają się wyznaczać standardy minimalnego poziomu obsługi, oraz

wprowadzać rozwiązania zapewniające powszechną realizację tych standardów, stymulując jednostki administracji samorządowej do poszukiwania nowych, bardziej efektywnych rozwiązań. Służyć ma temu rozwijanie systemu dostępu do informacji o najlepszych sprawdzonych rozwiązaniach. W niektórych rozwiniętych państwach powstały w ostatnich latach z inicjatywy rządu takie systemy. Obecnie w samorządach brytyjskich działa program Best Value oparty o wskaźniki i standardy poziomu usług, oraz program The Beacon Council Scheme promujący najlepsze praktyki w wybranych rodzajach usług publicznych. Program podnoszenia potencjału instytucjonalnego administracji publicznej jako forma odpowiedzi na to wyzwanie w Polsce Omawiana niżej metoda rozwoju instytucjonalnego po ostatecznym dopracowaniu i przetestowaniu będzie zaproponowana do samodzielnego wdrożenia przez wszystkie rodzaje jednostek administracji lokalnej i regionalnej w Polsce na poziomie gminy, powiatu i województwa. Ponieważ sprawne funkcjonowanie samorządu jest w dużej mierze warunkowane dobrą współpracą samorządu z administracją rządową w województwie, zdecydowano się włączyć do pilotażowego programu doskonalenia zarządzania również urzędy wojewódzkie. W Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji – Departament Administracji Publicznej – powołano zespół projektu do przygotowania koncepcji metodologicznej i zarządzania projektem. Opracowana metoda pozwalająca zrealizować cel strategiczny (stworzenie warunków do stałego podnoszenia jakości zarządzania w lokalnej i regionalnej administracji publicznej) realizowana jest przy wykorzystaniu trzech zespołów konsultantów wyłonionych w przetargach międzynarodowych zgodnie z procedurami Banku Światowego na:

- opracowanie i przetestowanie w trzech województwach, łącznie w 33 jednostkach działających na poziomie województwa, powiatu i gminy metodologii planowania i wdrażania Rozwoju Instytucjonalnego,
- przygotowanie i przeprowadzenie ogólnokrajowych szkoleń z zakresu zarządzania dla ok. 4200 uczestników z około 600 jednostek,
- analizę otoczenia prawnego w jakim funkcjonują samorządy i przygotowanie propozycji usprawnień.

Uzupełnieniem współpracy z trzema zespołami konsultantów będzie zaproszenie stowarzyszeń samorządowych do aktywnego upowszechniania rezultatów projektu wśród swoich członków a także instytucjonalizacji tego procesu stałego poprawiania efektywności zarządzania na przyszłość – już po zakończeniu programu wspieranego pożyczką Banku Światowego. Dążąc do zrealizowania celu strategicznego programu i profesjonalnego przeprowadzenia całego programu sformułowano całą siatkę celów niższych poziomów aż do zadań opisujących precyzyjnie oczekiwane produkty. Cel główny i struktura celów szczegółowych programu zostały przedstawione na rys. 1. Pozioma przerywana linia oddziela cele, za które odpowiadają wykonawcy programu (Zespół Projektu w MSWiA oraz wybrane w przetargu firmy konsultingowe i szkoleniowe) od celów będących poza bezpośrednim ich wpływem, a leżących w gestii innych instytucji, w tym Rady Ministrów, Parlamentu, oraz partnerów społecznych i samorządowych (powyżej przerywanej linii). Logika programu przedstawia się następująco: Realizacja celu głównego jest możliwa tylko wtedy jeśli w pełni zrealizowane zostaną trzy cele szczegółowe projektu, zwane stąd strategicznymi. Są to:

- Cel strategiczny A. Istnieje system upowszechniania doświadczeń i metod wdrażania RI skierowany do: samorządów i ich organizacji, inst. doradczych, szkoleniowych i wyższych uczelni kształcących kadry dla samorządów;
- Cel strategiczny B. System prawny (otoczenie prawne) sprzyja podnoszeniu jakości zarządzania w JST;
- Cel strategiczny C. Istnieje porozumienie instytucji rządowych i samorządowych nt. tworzenia systemu podnoszenie jakości zarządzania w samorządach;

Rys. 1 Cele i schemat realizacyjny programu MSWiA „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej” (pdf 118 KB)

Opis działań realizujących program „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej”:

Zakres tematyczny Programu Rozwoju Instytucjonalnego

Jednostki administracji biorące udział w opracowaniu i pilotażowym wdrożeniu metody Rozwoju Instytucjonalnego (RI) wybrano w konkursie ogólnokrajowym. W pierwszym etapie wybrano województwa (wyłoniono 3 województwa: zachodniopomorskie, małopolskie i podlaskie), gdzie program obejmie urzędy wojewódzkie i marszałkowskie, następnie w każdym z tych województw wybrano jeden powiat tzn. starostwo powiatowe (gryfińskie, myślenickie i łomżyńskie oraz zainteresowane urzędy gminne z obszaru tych powiatów, razem 33 jednostki. W procesie konkursowym starano się wybrać jednostki dobrze przygotowane do podjęcia procesu doskonaleniem zarządzania, mające już doświadczenie i własne osiągnięcia w tej dziedzinie. Jednym z kryteriów wyboru było sprawdzenie czy członkowie zespołów kierowniczych chcą doskonaląc działanie swoich urzędów i stać się liderami zmian. W jednostkach tych przewidziano powołanie zespołów zadaniowych współpracujących bezpośrednio z konsultantami nad realizacją programu. Przed uruchomieniem działań przez zespół konsultantów ustalono zakres tematyczny programu przez przyjęcie dziewięciu głównych obszarów zarządzania i wyodrębnienie w nich elementów tak aby zapewnić, że w trakcie prac nad rozwojem instytucjonalnym zostaną zbadane wszystkie istotne aspekty zarządzania w każdej z jednostek

Przyjęte w projekcie obszary zarządzania to:

1. Zarządzanie strategiczne i finansowe
2. Organizacja i funkcjonowanie urzędu
3. Zarządzanie kadrami
4. Etyka i zapobieganie korupcji
- 5A. Usługi publiczne, w tym komunalne (dla JST)
- 5B. Realizacja zadań administracji rządowej w województwie (dla Urz. Wojewódzkich)
6. Partycypacja publiczna i stymulowanie rozwoju społecznego
7. Stymulowanie rozwoju gospodarczego
8. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego („z JST” – dla Urz. Wojewódzkich)
9. Zarządzanie projektami i programy pomocowe

Podstawowe założenia metody RI opierają się na wypracowaniu dla każdego z ww. 9 obszarów zarządzania kilku (średnio 4-6) szczegółowych elementów, czyli zagadnień nad którymi nowoczesnie zarządzane instytucje publiczne powinny pracować aby móc

podnieść swoją efektywność. Chodzi tu o dobre opanowanie metody wdrażania konkretnych procesów lub narzędzi zarządzania potrzebnych do wdrażania tych procesów. Przykładowo można wymienić np. prawidłowe przygotowanie planów strategicznych i operacyjnych, wieloletnie planowanie inwestycyjne, metody partycypacji mieszkańców oraz wspierania inicjatyw społecznych i gospodarczych, metody rekrutacji i oceny pracowników, metody ustalania standardów realizacji usług publicznych w jednostce, liczenie kosztów jednostkowych usług, stanowienie i egzekwowanie standardów etycznych dla pracowników i radnych, itd. Takich elementów analizy i oceny a następnie poprawy jest ok. 50. Dla każdego z tych elementów przygotowano zestaw stopniowalnych wskaźników mierzących stan zaawansowania w stosowaniu danego procesu czy wykorzystywaniu danego narzędzia. Zakłada się, że każda jednostka pilotażowa oceni swój stan systemu zarządzania w każdym z 9 obszarów zarządzania a wewnątrz nich w ramach każdego z elementów. Posługując się zestawem wskaźników i przy pomocy konsultantów zespół zadaniowy w każdej jednostce oceni stan obecny i zaplanuje taki zakres poprawy, który nie przekracza realnych możliwości tej jednostki. Ważne jest w proponowanej metodzie aby przeglądem objąć wszystkie ww. aspekty i dla każdego z nich zaplanować (i zrealizować do końca programu – do stycznia 2004) choćby niewielki ale zauważalny zakres poprawy. Tylko bowiem całościowe podejście – począwszy od zasad zarządzania strategicznego, przez właściwy system zarządzania personelem, efektywne metody dostarczania usług, dobrą współpracę z mieszkańcami i lokalnymi przedsiębiorcami oraz sąsiadującymi samorządami, aż po przejrzyste i stosowane w praktyce etyczne zasady postępowania urzędników – ma szansę zostać dostrzeżone przez mieszkańców i wysoko ocenione. Ten zakres tematyczny działań został zawarty w porozumieniach ministerstwa z 33 jednostkami pilotażowymi, które zobowiązały się do przygotowania i realizacji programu RI dla swoich jednostek. Zaprojektowany z udziałem Banku Światowego program zakłada, że wdrożenie planów RI w jednostkach pilotażowych zostanie dodatkowo wsparte przez program z funduszy pożyczki w formie dotacji na zakup sprzętu informatycznego – jako rodzaj premii za bycie pionierem w skali krajowej.

Z kolei w kontrakcie z firmą realizującą program PRI ustalono, że przygotuje ona całościową metodologię pracy – tj. metodę tzw. analizy instytucjonalnej, następnie metodę przygotowania i wdrażania planów rozwoju instytucjonalnego. Pierwszoplanową rolę będą tu odgrywały wskaźniki ilościowe i wskaźniki opisowe jakościowe a także baza danych o najlepszych praktykach zarządczych w polskich i zagranicznych jako punkt odniesienia dla jednostek pilotażowych.

I tak dla 9 obszarów zarządzania powinny zostać zaproponowane wskaźniki ilościowe – stosunkowo nieliczne, pozwalające na obiektywne mierzenie rezultatów osiąganych przez jednostki administracji w dziedzinie zarządzania i świadczenia usług publicznych. W przyszłości mogą one być użyte w publikowanych zestawieniach pozwalających porównywać rezultaty działań poszczególnych jednostek administracji.

W ramach każdego z 9 obszarów zarządzania - w odniesieniu do poszczególnych elementów zarządzania - przewidziano opracowanie stopniowalnych wskaźników opisowych, powiązanych z wzorcami najlepszych praktyk. Założono, że w pięciu stopniach zostaną przedstawione kolejne etapy rozwoju poszczególnych elementów zarządzania uwzględniając kolejne aspekty pozwalające doskonalić proces zarządzania. Zastosowanie stopniowalnych wskaźników ma pozwolić w trakcie analiz określić aktualny poziom jednostki w zakresie danego elementu zarządzania. Później w trakcie opracowania planu rozwoju instytucjonalnego stopnie wskaźników wyznaczające kierunek rozwoju pozwolą pilotażowym jednostkom dokonać wyboru zakresu zmian, a więc stopnia w każdym ze wskaźników do którego zamierzają dojść w procesie wdrażania.

Główna intencją programu i temu ma służyć tak zarysowana metoda, jest rozpoczęcie przez jednostki administracji biorące udział w programie stałego procesu doskonalenia zarządzania. Mniej istotna jest tutaj skala zmian dokonanych w trakcie trwania programu. Ważne jest aby jednostki dzięki zaproponowanej metodzie mogły relatywnie łatwo określić aktualny stan w zakresie każdego elementu w dziewięciu obszarach zarządzania i przyjąć realny plan doskonalenia swojej działalności w oparciu o porównanie się z przykładami najlepszych praktyk stosowanych przez inne wyróżniające się jednostki administracji publicznej.

Wybierając do udziału w projekcie jednostki administracji zainteresowane podejmowaniem działań na rzecz doskonalenia własnej działalności zakładano, że dzięki zaangażowaniu pracowników tych jednostek uda się wypracować sprawdzony u nich model doskonalenia rozwoju instytucjonalnego. To przetestowanie koncepcji, dopracowanie metody pozwoli zaproponować metodę następnym jednostkom nie biorącym udziału w projekcie. Aby móc proponować tą metodę innym jednostkom, a szczególnie gminom wiejskim, których nie stać na wynajęcie konsultantów na zasadach rynkowych, należy dokonać przystosowania jej narzędzi do samodzielnego używania przez personel zarządzający tych jednostek.

Program szkoleniowy

Wdrażanie powszechnego stosowania mierników do zewnętrznej i wewnętrznej oceny działań jednostek, skuteczne stosowanie technik benchmarkingu polegających na porównywaniu się z najlepszymi i skutecznym przyjmowaniu efektywniejszych rozwiązań wymaga przygotowanych odpowiednio kadr kierowniczych w samorządach. Szkolenia w stosowaniu tych metod zarządzania pozwolą na lepsze przygotowanie kierowników pracujących w jednostkach administracji do samodzielnego prowadzenia analiz, opracowywania planów rozwoju instytucjonalnego i ich wdrażania. Ważnym etapem w tych przygotowaniach powinny okazać się ogólnokrajowe, wielodniowe szkolenia w zarządzaniu projektami RI organizowane w ramach projektu „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej”. Większość dotychczasowych programów szkoleniowych była skierowane do pojedynczych pracowników JST. Bardzo ograniczało to możliwość realnego zastosowania treści szkolenia w późniejszej praktyce działania tej organizacji. Program szkoleniowy MSWiA adresowany jest 6-7 osobowych grup z danej jednostki administracji samorządowej obejmującej członków zarządu, radnych i kluczowych pracowników, takich jak kierowników wydziałów, referatów czy jednostek organizacyjnych. Grupa będzie zgłaszać się na szkolenie podając praktyczny problem, który chce rozwiązać w swoim samorządzie doskonalc umiejętności i zdobywając wiedzę związane z zarządzaniem projektami. W trakcie szkolenia uczestnicy otrzymają także wiedzę na temat metody rozwoju instytucjonalnego. Dzięki udziałowi w szkoleniach przedstawiciele wszystkich grup biorących udział w procesach decyzyjnych w danej jednostce (zakłada się, że będą wspólnie realizowali funkcję zbiorowego lidera zmian w jednostce) oraz dzięki praktycznej pracy nad konkretnymi, własnymi problemami zarządczymi (forma przećwiczenia zdobytych wiadomości), przygotowujący program szkoleniowy przyczyni się do realnej poprawy funkcjonowania jednostek wysyłających swoich przedstawicieli na to szkolenie. Program szkoleń jest podzielony na trzy główne etapy, w trakcie których uczestnicy będą brać udział w wykładach, warsztatach oraz będą korzystać z pomocy doradczej dostosowanej do projektów nad którymi będą pracować.

W pierwszym etapie przeprowadzone będą szkolenia wprowadzające. Zespoły z jednostek ST zakwalifikowane do Programu otrzymają podstawowy zestaw informacji na temat rozwiązywania problemów poprzez realizację projektów umiejscowionych w szerszym kontekście planów rozwoju regionalnego. W trakcie interaktywnych zajęć prezentowane będzie 9 głównych obszarów zarządzania (tych samych co w programie PRI), ze szczególnym uwzględnieniem konieczności uzyskania zgodności działań podejmowanych przez samorządy ze strategią lokalną, sub-regionalną i regionalną oraz naciskiem na wzmocnienie koordynacji pomiędzy poszczególnymi

szczegółami administracji lokalnej w regionie.

W etapie drugim uczestnicy skoncentrują się na przygotowywaniu projektów. Odbędzie się to w trakcie trzech jednodniowych spotkań dla samorządów z danego województwa pracujących nad projektami w ramach tego samego „programu sektorowego” (np. infrastruktura i zarządzanie ochroną środowiska, zarządzanie edukacją, etc.) oraz trzech dni poświęconych na konsultacje z trenerami metodą „distance learning” (internet, ew. awaryjnie telefon, fax). Ten ostatni element nie stanowi formy oszczędzania kosztów, ale jest świadomym i stosowanym na świecie wdrożeniem metody współpracy przy użyciu łączności telekomunikacyjnych – jako dodatkowy aspekt szkolenia. Poza tym, uczestnicy pomiędzy sesjami i w trakcie dni poświęconych na konsultacje z trenerami będą sami pracować nad projektem z którym zgłosili się na szkolenia. W tym etapie poza szkoleniami dla wszystkich uczestników z danej jednostki samorządu przewidziano również szkolenia specjalistyczne na temat szczegółowych rozwiązań, stosowanych praktyk i dostępnych, najbardziej efektywnych instrumentów i narzędzi w dziedzinie zarządzania (np. budżetowanie zadaniowe, wieloletnie planowanie inwestycyjne, prowadzenie badań opinii publicznej w samorządzie, przygotowanie strategii jednostki i strategii sektorowych, kompleksowa ocena potrzeb szkoleniowych w urzędzie, zarządzanie projektami, przygotowywanie wniosków do programów pomocowych, itd.). Szkolenia specjalistyczne uczestnicy będą wybierać indywidualnie. W ten sposób członkowie zespołu z danej jednostki będą posiadać wiedzę nt. szeregu metod i narzędzi zarządzania, i będą mogli zastosować tą wiedzę w praktyce przygotowania własnych projektów. Głównym merytorycznym celem etapu II jest przekazanie wiedzy dot. narzędzi, najlepszych praktyk i możliwości finansowania projektów realizowanych przez samorządy w poszczególnych „programach sektorowych” i przećwiczenie tego w praktyce poprzez przygotowanie swojego projektu.

Etap trzeci to prezentacja projektów przez uczestników i podsumowanie szkoleń. Głównym merytorycznym celem etapu III jest podzielenie się przez uczestników doświadczeniami i umiejętnościami zdobytymi w czasie pracy nad projektami w grupach sektorowych (patrz etap II).

Program prawny:

Realizatorzy programu prawnego, tzw. „Zespół Referencyjny” pełni w projekcie wewnętrzną funkcję doradczą wobec MSWiA i to w dwojakim zakresie:

(a) Jego zadaniem będzie pomoc MSWiA w ocenie jakości pracy konsultantów pracujących nad metodą rozwoju instytucjonalnego i wykonawców programu szkoleniowego

(b) Przygotuje on rekomendacje zmian prawnych wynikających z doświadczeń wdrażania całego programu.

Upowszechnianie rezultatów i kontynuacja programu - model docelowy z perspektywy dzisiejszej

Skuteczne upowszechnienie dorobku projektu przejawiające się wdrożeniem w praktykę działania wszystkich jednostek administracji publicznej (samorządowych i urzędów wojewódzkich) cyklicznej samo-oceny i stałego doskonalenia procesów zarządczych oraz poprawiających poziom świadczonych usług publicznych jest oczywiście zadaniem trudnym. Jest ono trudne nawet w trakcie Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich (do stycznia 2004), do kiedy to zapewnione jest ograniczone finansowanie działań zmierzających do upowszechnienia rezultatów. Tym większym problemem będzie kontynuacja działań zainicjowanych przez program po zakończeniu finansowania z pożyczki Banku Światowego. Powodzenie tego planu będzie w części zależeć od przyjęcia odpowiednich rozwiązań legislacyjnych, które wymuszą odpowiednie działania różnych instytucji. Dalej, tym większe byłoby prawdopodobieństwo kontynuacji i instytucjonalizacji działań zainicjowanych przez program, jeśli w promocję rozwiązań sprzyjających podnoszeniu jakości zarządzania w samorządach włączą się krajowe organizacje samorządowe. Ponadto, może przede wszystkim, dorobek programu jako mieszczący się w nurcie teoretycznym „nowego zarządzania publicznego” powinien zostać przejęty przez uczelnie wyższe, stać się przedmiotem pogłębionej refleksji teoretycznej w oparciu o polskie przykłady wdrożeń i wejść do praktyki kształcenia kolejnych kadr administracji publicznej. W warunkach globalnego rynku struktury państwa nie tracą na znaczeniu ale trzeba je wypełnić nową adekwatną treścią. Budowa autorytetu państwa w oczach obywateli i praca nad wzrostem zaufania do jego demokratycznych struktur, jest wspólnym obowiązkiem rządu i samorządów. Prezentowany program „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej” ma służyć, m.in. budowaniu takiej partnerskiej współpracy instytucji rządowych i samorządowych.

PRZECIĘTNE ZATRUDNIENIE w ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

na podstawie biuletynów GUS " Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej i pośrednictwie finansowym w roku (1994, ..., 1999)"

wyszczególnienie	1993	1994	1995	1996	1997	1998 d)	1999 e)	3 kw. 2000 f)
RAZEM ADMINISTRACJA PUBLICZNA	238 074	268 352	280 789	290 225	305 601	309 473	306 390	305 802
Administracja państwowa a)	129 741	133 330	141 494	156 856	163 487	171 246	147 835	130 177
Razem administracja centralna	88 561	102 660	110 208	115 503	119 104	126 204	122 361	106 502
centrale ministerstw i jedn. służby zagranicznej	16 766	18 462	19 386	18 769	18 392	20 069	20 326	21 059
terenowe organy rządowej adm. specjalnej	71 795	84 198	90 822	96 734	100 712	106 135	102 035	85 443
Terenowe organy rządowej administracji ogólnej	26 813	30 670	31 286	41 353	44 383	45 042	25 474	23 675
urzędy wojewódzkie	16 685	16 345	16 137	16 632	15 651	15 559	9 448	9 433
urzędy rejonowe	10 128	9 973	10 123	10 318	10 330	10 384	-	-
jednostki pomocnicze	a)	4 352	5 026	14 403	18 402	19 099	16 026	14 242
Administracja samorządu terytorialnego	108 333	135 022	139 295	133 369	142 114	138 227	158 555	175 625
gminy	107 634	134 328	138 523	132 426	141 225	137 292	132 188	131 214
w tym miasta na prawach powiatu							27 566	27 933
powiaty							21 267	23 532

województwa /sejmiki woj. b)	699	694	404	494	416	404	4 519	6 180
samorządowe kolegia odwoławcze	c)	c)	368	449	473	531	581	621
urzędy pracy								14 078

a) w związku z innymi zasadami klasyfikacji EKD - KGN do roku 1993 GUS nie podaje zatr. w jedn. pomocniczych odpowiednią liczbę 14.367 osób dodano do pozycji Administracja państwowa łącznie, zmiany w pozostałych latach częściowo wynikają z przyczyn organizacyjnych

b) dane za 3 kw. zawierają zatrudnionych WUP

c) do końca roku 1994 - w ramach sejmików wojewódzkich

d) zg z rocznikiem GUS dane zostały pomniejszone o 634 w porównaniu z Biuletynem

e) po korekcie zg. z rocznikiem statystycznym 2000 (klasyfikacja gmin, powiatów i miast na pr. powiatów)

f) dane uzyskane bezpośrednio z GUS

[Powrót](#)

[Drukuj](#)

[PDF](#)

[Powiadom](#)