





Jak zreformować polskie państwo?

dr Stanisław Gasik, PMP
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
s.gasik@vistula.edu.pl

Wydział Prawa i Administracji Uniwersytet Zielonogorski
PMI Poland Chapter Lubuskie Branch
21 marca 2016



O czym będziemy mówić?

1. Wprowadzenie
2. Zarządzanie strategiczne
3. Zarządzanie projektami i programami
4. Zakupy publiczne
5. Zarządzanie efektywnością
6. Kontrola państwowa
7. Podsumowanie

2

Od czego zależy sukces w działaniu?

Sukces!!!!

Bayern Monachium – VfL Wolfsburg 5:1

Osobiste umiejętności i pieniądze

Organizacja i zarządzanie!

(...) Niemieckie media podają, że za sam podpis na kontrakcie, Bawarczy przyleją na konto Polaka 15 mln euro. Z kolei za rok gry Lewandowski ma dostawać 11 mln euro.


3

Czego dotyczy dzisiejsze spotkanie?

- Państwo jest organizacją, zarządzaną przez swoją administrację (publiczną), czyli zbiór powiązanych instytucji.
- Każda instytucja ma swój obszar działania (gospodarka, edukacja, ochrona zdrowia...). Dla każdego z tych obszarów określone są specyficzne cele, np. zapewnienie wzrostu gospodarczego, podniesienie poziomu wiedzy, zwiększenie długości życia.
- Każda instytucja wykorzystuje wiedzę i rozwiązania specyficzne dla jej obszaru działania (ekonomia, pedagogika, medycyna...)
- **Wszystkie instytucje muszą wykorzystywać wiedzę i rozwiązania z obszaru organizacji i zarządzania (dotycząca np. sposobów formułowania celów, wdrażania określonych rozwiązań, realizowania i nadzorowanie procesów).**

Dzisiejsze spotkanie jest poświęcone tej drugiej grupie rozwiązań, wpływających w sposób zasadniczy na skuteczność i efektywność działania państwa.

4



Polskie regulacje i praktyki strategiczne

- Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z 2006
 - Długookresowa strategia rozwoju kraju (DSRK),
 - Średniookresowa strategia rozwoju kraju (SSRK), realizowana przez programy
 - 9 strategii zintegrowanych
 - Projekty w ramach programów
 - Inne strategie rozwoju (w obszarach wskazanych przez SSRK, odnoszą się do regionów, sektorów, dziedzin)
- Krajowy Program Reform
- Plan Morawieckiego
- ...

5



Strategia Sprawne Państwo


Przykłady zapisów

Strategia Sprawne Państwo 2020, przykłady zapisów:

- **Zakłada się** usprawnienie istniejącego systemu ochrony konsumentów poprzez dokonanie jego modyfikacji. Biorąc pod uwagę aktualnie funkcjonujące rozwiązania **wydaje się**, iż ewentualne zmiany winny zmierzać w następującym kierunku (...)
- **Przewiduje się** dostosowanie obecnej infrastruktury do potrzeb zdrowotnych społeczności lokalnej (np. likwidowanie przerostu bazy łóżkowej w jednej specjalności i tworzenie nowych łóżek w dziedzinach deficytowych, zmiana profilu placówek, itd.), jak również przygotowanie nowych inwestycji przy uwzględnieniu obecnego profilu zdrowotnego społeczeństwa, trendów epidemiologicznych i demograficznych oraz wzrostu nakładów na inwestycje, innowacje, badania i rozwój w ochronie zdrowia.
- System finansów publicznych **powinien zapewniać efektywne zarządzanie**, w tym w ujęciu wieloletnim, a tym samym wykorzystanie środków publicznych z uwzględnieniem koordynacji realizacji zadań państwa. Dlatego też istotnym jest podjęcie w najbliższych latach działań na rzecz stworzenia **wewnętrznie spójnego systemu finansów publicznych**.

Dla żadnego z tych zapisów (działań) nie określono wskaźnika monitorowania.

6



Jak to się robi gdzie indziej?

10 Celów dla Ameryki (prezydent Obama, 2011)

1. Utworzenie miliona nowych miejsc pracy w przemyśle do końca 2016
2. Podwojenie eksportu do końca 2014
3. Zmniejszenie importu ropy o połowę do 2020
4. Wsparcie utworzenia 600 000 miejsc w przemyśle wydobywczym gazu do końca 2020
5. Zmniejszenie wzrostu opłat za studia o połowę do końca 2020
6. Zatrudnienie 100 000 nauczycieli matematyki i fizyki przez następne 10 lat
7. Przeszkolenie 2 milionów pracowników do prac socjalnych
8. Inwestowanie w gospodarkę pieniędzy, które nie będą wydawane na wojny
9. Redukcja deficytu budżetowego o 4 [amerykańskie] tryliony USD w następnej dekadzie

7




Jak to się robiło kiedyś?

Strategia dla Polski (1994):

1. Zmniejszenie społecznych kosztów reform.
2. Szybki wzrost gospodarczy, stabilizacja systemowa i makroekonomiczna, poprawa warunków życia.
3. Negocjacyjne reguły podziału efektów pracy.
4. Podtrzymaniu szybkiego wzrostu gospodarczego.
5. Dług publiczny do 60% PKB, deficyt budżetowy 2-3%
6. Ogólna poprawa warunków życia.
7. Zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności gospodarki.
8. Wejście do Unii Europejskiej.
9. Reforma centrum gospodarczego, stworzenie Ministerstwa Skarbu, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwa Międzynarodowej Integracji Gospodarczej. Usprawnienie i decentralizacja procesów ekonomicznych.
10. Podtrzymanie ogólnie pojętego pokoju i spokoju, wewnętrznego i zewnętrznego.

8



Polskie strategie dzisiaj

1. Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki
2. Strategia rozwoju transportu
3. Bezpieczeństwo energetyczne i środowisko
4. Krajowa strategia rozwoju regionalnego
5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego
6. Strategia rozwoju kapitału społecznego
7. Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa
8. Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP
9. Sprawne Państwo


9



Kto odpowiada za polskie strategie?

Ministerstwo	Strategia	Ministerstwo	Strategia
Ministerstwo Cyfryzacji	Strategia Sprawne Państwo (strona archiwalna)	Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa (dostępne sprawozdania z realizacji)
Ministerstwo Edukacji	?	Ministerstwo Rozwoju	Strategia Rozwoju Kraju
Ministerstwo Energii	Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko		Krajowa strategia rozwoju regionalnego
Ministerstwo Finansów	Strategia zarządzania długiem sektora finansów publicznych		Strategie ponadregionalne, np. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej; Polski Południowej, Polski Zachodniej...
Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej	Polityka morską Rzeczypospolitej Polskiej	Ministerstwo Skarbu Państwa	?
Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa	Strategia Rozwoju Transportu	Ministerstwo Sportu i Turystyki	Programu Rozwoju Turystyki do 2020 roku
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego	Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	Program inwestycji o szczególnym znaczeniu dla sportu
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego (w Strategii rozwoju zasobów ludzkich). Zagadnienia dotyczące nauki i szkolnictwa wyższego w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego	Ministerstwo Spraw Zagranicznych	Sprawne Państwo 2020 (brak informacji na stronach Ministerstwa)
Ministerstwo Obrony Narodowej	?	Ministerstwo Sprawiedliwości	Priorytety Polskiej Polityki Zagranicznej
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	?	Ministerstwo Środowiska	Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko (strona archiwalna)
		Ministerstwo Zdrowia	?

10



Problemy z zarządzaniem strategicznym

- Strategie nie określają rzeczywistego kierunku rozwoju kraju
- Rozproszona odpowiedzialność za realizację strategii
- Brak wymagania definiowania strategii dla instytucji państwowych
- Brak procesów zarządzania (modyfikacji) strategii
- Strategie nie są podstawą rozliczania instytucji i organizacji
- Bardzo niski poziom profesjonalny dokumentów strategicznych

11





Co zrobić z zarządzaniem strategicznym?

1. W sposób jasny zdefiniować główne cele, do których powinna dążyć Polska
2. Przyjąć ustawę określającą sposoby działania i określenia efektów prac instytucji państwowych (wzór: *Government Performance and Results Act, USA*)
3. Ustawa ta powinna nakazywać wszystkim instytucjom publicznym (łącznie z ministerstwami i rządem jako całością) posiadanie mierzalnych planów strategicznych
4. Podejmowane mogą być tylko takie działania, które są zgodne ze strategią.
5. Ocena stopnia uzyskania celów strategicznych powinna być podstawą do oceny instytucji i jej pracowników

Na podstawie: Gasik, S. Czy polskie strategie sprzyjają rozwojowi kraju? Gazeta Finansowa, 21 lutego 2014



12

Przyjrzyjmy się celom strategicznym...

1. Konsolidacja finansów publicznych.	17. Wprowadzenie zintegrowanego systemu bezpieczeństwa państwa.
2. Modernizacja struktury wydatków publicznych	18. Zwiększenie efektywności działań w obszarze ochrony środowiska.
3. Podnoszenie i zrównywanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn	19. Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami przyrodniczymi.
4. Zwiększenie efektywności świadczeń społecznych	20. Wysokiej jakości połączenia drogowe.
5. Zmiany kompetencyjne w administracji publicznej oraz nowe metody zarządzania.	21. budowa sieci połączeń kolejowych o wysokim standardzie.
6. Zmiany zarządzania politykami publicznymi.	22. Rozwój energetycznych projektów infrastrukturalnych.
7. Usprawnienie wymiaru sprawiedliwości oraz zmiany w systemie organizacyjno-proceduralnym prokuratury.	23. Zapewnienie dostępu do łączy szerokopasmowych.
8. Określenie standardów świadczenia usług publicznych i wprowadzenie systemu zarządzania usługami publicznymi.	24. Działania minimalizujące ryzyko powodziowe.
9. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości.	25. Działania z zakresu racjonalnej gospodarki odpadami.
10. Wspieranie eksportu i inwestycji.	26. Poprawa infrastruktury ochrony zdrowia..
11. Wprowadzenie systemu wspierania innowacji.	27. Wdrożenie kompleksowych rozwiązań w zakresie polityki prorodzinnej.
12. Określenie i wsparcie nowoczesnych technologii.	28. Wdrożenie rozwiązań wynikających z negatywnych trendów demograficznych
13. Modernizacja systemu kwalifikacji zawodowych.	29. Zmiany w systemie edukacji i szkolnictwa wyższego sprzyjające podniesieniu jakości nauczania
14. Modernizacja sektora rolno-spożywczego; dywersyfikacja zatrudnienia na obszarach wiejskich..	30. Precyzyjnie adresowana profilaktyka zdrowotna.
15. Poprawa jakości żywności.	31. Wzmocnienie kapitału społecznego w wymiarze lokalnym
16. Wprowadzenie i zapewnienie ładu przestrzennego.	

13

Przyjrzyjmy się celom strategicznym...

1. Konsolidacja finansów publicznych.	17. Wprowadzenie zintegrowanego systemu bezpieczeństwa państwa.
2. Modernizacja struktury wydatków publicznych	18. Zwiększenie efektywności działań w obszarze ochrony środowiska.
3. Podnoszenie i zrównywanie wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn	19. Wprowadzenie systemu zarządzania zasobami przyrodniczymi.
4. Zwiększenie efektywności świadczeń społecznych	20. Wysokiej jakości połączenia drogowe.
5. Zmiany kompetencyjne w administracji publicznej oraz nowe metody zarządzania.	21. budowa sieci połączeń kolejowych o wysokim standardzie.
6. Zmiany zarządzania politykami publicznymi.	22. Rozwój energetycznych projektów infrastrukturalnych.
7. Usprawnienie wymiaru sprawiedliwości oraz zmiany w systemie organizacyjno-proceduralnym prokuratury.	23. Zapewnienie dostępu do łączy szerokopasmowych.
8. Określenie standardów świadczenia usług publicznych i wprowadzenie systemu zarządzania usługami publicznymi.	24. Działania minimalizujące ryzyko powodziowe.
9. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości.	25. Działania z zakresu racjonalnej gospodarki odpadami.
10. Wspieranie eksportu i inwestycji.	26. Poprawa infrastruktury ochrony zdrowia..
11. Wprowadzenie systemu wspierania innowacji.	27. Wdrożenie kompleksowych rozwiązań w zakresie polityki prorodzinnej.
12. Określenie i wsparcie nowoczesnych technologii.	28. Wdrożenie rozwiązań wynikających z negatywnych trendów demograficznych
13. Modernizacja systemu kwalifikacji zawodowych.	29. Zmiany w systemie edukacji i szkolnictwa wyższego sprzyjające podniesieniu jakości nauczania
14. Modernizacja sektora rolno-spożywczego; dywersyfikacja zatrudnienia na obszarach wiejskich..	30. Precyzyjnie adresowana profilaktyka zdrowotna.
15. Poprawa jakości żywności.	31. Wzmocnienie kapitału społecznego w wymiarze lokalnym
16. Wprowadzenie i zapewnienie ładu przestrzennego.	

14



Strategia Rozwoju Kraju 2020 a projekty

- 31 zadań strategicznych
- 25 ma charakter programów
- 7 programów przewodnich
- Streszczenie Strategii mówi m. in. o:
 - Podejmowaniu przedsięwzięć
 - Wdrażaniu programów rozwoju
 - Projektach systemowych wdrażających nowoczesne technologie
 - Programach rozwoju
- Cele strategiczne to m. in. :
 - Poszukiwanie i wdrażanie innowacji
 - Dobre zarządzanie zgodnie z nowoczesnymi standardami
 - Wprowadzanie nowoczesnych mechanizmów działania administracji
 - Wprowadzenie menadżerskiego modelu zarządzania
 - Zwiększenie efektywności instytucji publicznych

Ale Strategia Rozwoju Kraju nie nakazuje podniesienia sprawności w zakresie zarządzania projektami.

15





Polskie projekty publiczne

Kilka przykładów

Zapora Świnna Poręba P1 (Zdrowie) PL.ID	Budowa rozpoczęta w 1986 roku... Niewykonanie, zwrot funduszy unijnych
Sieć Autostrad	Dowód osobisty bez warstwy elektronicznej, zwrot funduszy unijnych. Miała być gotowa na ME 2012, nie jest gotowa do teraz. Budowa spowodowała liczne bankructwa firm budowlanych.
Gazoport	Termin początkowy oddania do użytku: 30 czerwca 2014. Właśnie rozpoczynana jest eksploatacja.
Wybory Samorządowe 2014	Brak możliwości wykorzystania systemu informatycznego do policzenia wyników wyborów.
II Linia Metra w Warszawie	Pierwotnie miała być gotowa na ME 2012, oddana do użytku na początku 2015. Koszt większy od planowanego o 267 mln
Korweta Gawron	Realizacja od 2001 roku. Wydano ok. 1 mld zł. W końcu zamieniono na patrolowca „Ślązak”.
Linia kolejowa do lotniska Okęcie	Koszt budowy 366 mln zł. Koszt taboru 372,3 mln. Spośród średnio 35 tys. osób obsługiwanych dziennie przez Okęcie ok 3% (1000 osób) korzysta z połączenia kolejowego.
Most Mszana Dolna, autostrada A1 Most Solidarności w Płocku	Opóźnienie ok. 2 lata Budowa: 2002 – 2005. Włączenie do ruchu: 2007 ze względu na brak dróg dojazdowych.

16

Problemy z polskimi projektami publicznymi

Polskie projekty i programy:

- Nie są właściwie planowane i zarządzane
- Opóźniają się, przekraczają budżety, nie spełniają oczekiwań, są porzucane
- Nie są powiązane ze strategiami
- Nie sprzyjają rozwojowi kraju

17




Jak usprawnić polskie projekty publiczne?

Działania strategiczne

1. Uznać zarządzanie projektami za strategiczną umiejętność konieczną do rozwoju kraju
2. Stworzyć Krajowy System Realizacji Projektów Publicznych
3. Uchwalić Prawo Projektów Publicznych (wzór: *Program Management Improvement and Accountability Act, USA*)

Instytucje

4. Ustanowić Biuro Głównych Projektów, odpowiedzialne za największe projekty publiczne (wzór: *Major Project Authority, Wielka Brytania*)
5. Powołać Radę Projektów Publicznych
6. Stworzyć mechanizmy ułatwiania realizacji projektów (wzór: *Major Project Facilitation Unit, Australia*)

Na podstawie: Gasik, S., Andreasik, T., Guzik, M., Madura, S., Szubiela, T. Raport Projekty publiczne w Polsce. Stan aktualny, analiza, propozycje. Warszawa, 2014

18



Jak usprawnić polskie projekty publiczne?

Metody i procesy

- Nakazać instytucjom państwowym wdrożenie efektywnych metod zarządzania projektami oraz usprawnianie ich
- Umiejętności w zakresie zarządzania projektami i programami powinny podlegać ciągłej, formalnej ocenie
- Wdrożyć niezależny nadzór nad realizacją projektów

Ludzie


- Utworzyć system podnoszenia kwalifikacji osób zaangażowanych w realizację projektów publicznych
- Ustanowić system motywacyjny dla wykonawców projektów publicznych

Na początek

- Wykonanie ewidencji projektów publicznych
- Wykonanie przeglądu instytucji państwowych pod kątem zidentyfikowania struktur projektowych
- Analiza największych projektów publicznych pod kątem identyfikacji rzeczywistych problemów

Na podstawie: Gasik, S., Andreasik, T., Guzik, M., Madura, S., Szubiela, T. Raport Projekty publiczne w Polsce. Stan aktualny, analiza, propozycje. Warszawa, 2014

19





Harmonogram usprawniania

Faza		Czas (miesiące)																
		Start	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33	36	39	42	45	48
1. Inicjacja	Minimum			6														
	Maksimum		6															
2. Szczegółowe rozpoznanie i szybkie korzyści	Minimum				9													
	Maksimum				12													
3. Podstawowe wdrożenie	Minimum					12												
	Maksimum						15											
4. Pełne wdrożenie	Minimum								9									
	Maksimum									15								
5. Zakonczenie	Minimum																	
	Maksimum																	

Na podstawie: Gasik, S., Andreasik, T., Guzik, M., Madura, S., Szubiela, T. Raport Projekty publiczne w Polsce. Stan aktualny, analiza, propozycje. Warszawa, 2014



20

Problemy z zakupami publicznymi

- PZP jest zainteresowane (Art. 1.1.) udzielaniem zamówień a nie dostarczaniem właściwych, potrzebnych produktów
- Kryteria przyznawania zamówienia mogą obejmować tylko koszty, a nie korzyści z całego cyklu życia produktów
- Tylko projekty innowacyjne (zgodnie z propozycją modyfikacji) mogą być realizowane w formule partnerskiej.
- Brak środków przeciwdziałania powstawania wrogich relacji między zamawiającym i wykonawcom
- Zakaz uznawania jakości współpracy z oferentem za kryterium oceny
- Zakaz uznawania umiejętności zarządzania za kryterium oceny
- Za realizację projektów publicznych uważa się, że jest odpowiedzialny tylko wykonawca
- Kryteria jakości systemu to liczba odwołań od decyzji o przyznaniu zamówienia
- Brak odpowiedzialności za system zamówień publicznych

21


Po co jest Prezes UZP?

Prezes Urzędu (Art. 154. PZP):

- 1) opracowuje projekty aktów normatywnych dotyczących zamówień;
- 2) podejmuje rozstrzygnięcia w indywidualnych sprawach;
- 3) wydaje Biuletyn Zamówień Publicznych
- 5) prowadzi listę organizacji uprawnionych do wnoszenia środków ochrony prawnej;
- 6) zapewnia funkcjonowanie systemu środków ochrony prawnej;
- 7) opracowuje programy szkoleń, organizuje oraz inspiruje szkolenia z zakresu zamówień;
- 8) przygotowuje przykładowe kryteria oceny merytorycznego poziomu szkoleń;
- 10) przygotowuje i upowszechnia przykładowe wzory umów;
- 11) czuwa nad przestrzeganiem zasad systemu zamówień,
- 12) upowszechnia zasady etyki zawodowej
- 13) dąży do zapewnienia jednolitego stosowania przepisów
- 14) prowadzi współpracę międzynarodową
- 15) dokonuje analiz funkcjonowania systemu zamówień;
- 16) opracowuje i przedstawia roczne sprawozdania
- 17) przedstawia roczną informację o działaniu KIO,
- 18) zgłasza kandydatów na Prezesa i wiceprezesa KIO;
- 19) zgłasza wniosek o powołanie rzecznika dyscyplinarnego KIO;
- 20) prowadzi działania związane z informatyzacją systemu ZP;
- 21) przekazuje Komisji Europejskiej wyroki KIO

A kto odpowiada za sprawność polskiego systemu zamówień publicznych?

22



Co zrobić z systemem zakupów publicznych?

Regulacje

1. Zastąpienie Prawo zamówień publicznych prawem zakupów publicznych, obejmującym cały proces zakupu od zamówienia do dostarczenia przedmiotu zakupu (wzór: *Federal Acquisition Regulations, USA*)
2. Wprowadzenie pojęcia projektu jako czwartego rodzaju zakupu

Proces zakupu


3. Wsparcie wykonawcy przez stronę publiczną we wszystkich możliwych aspektach realizacji projektów
4. Ocena kompetencji wykonawców w zakresie zarządzania projektami
5. Partnerstwo operacyjne jako obowiązkowy sposób realizacji zakupów
6. Przy zamawianiu wytwarzanego produktu wykazanie, że produkt nie jest dostępny na rynku
7. Umożliwienie dedefiniowywania zakresu projektu po podpisaniu kontraktu
8. Wprowadzenie obowiązkowego opisu ryzyk w specyfikacji przetargu

System zamówień publicznych

9. Sprawność realizacji zamówienia, przydatność produktu i satysfakcja klienta głównymi kryteriami sukcesu zakupu publicznego
10. Określanie standardów zarządzania projektami przez UZP
11. Prezes UZP odpowiedzialny za jakość systemu zakupów publicznych

Na podstawie Gasik, S. Zamówienia skazane – sukces czy porażka. Rzeczpospolita, 26 maja 2015


23



Zarządzanie efektywnością

- Funkcjonowanie polskich instytucji publicznych jest nastawione na procedury
- Nie jest nastawione na efekty działania
- Nie jest jasne, jakie parametry mają mieć świadczone usługi
- Przeprowadzane usprawnienia i reformy nie mają jasno określonych docelowych efektów
- Procesy i usługi nie są świadczone przez administrację w sposób optymalny
- Administracja rozrasta się w sposób niekontrolowany
- Nikt nie jest zainteresowany wprowadzaniem innowacji w sektorze publicznym
- Jeżeli coś dzieje się źle, procesy często są przerywane, cele nie są osiągnięte


24



Jak zarządzać efektywnością administracji?

1. Wprowadzić mierzalne cele dla każdej instytucji publicznej oraz nakazać opracowywanie planów zapewniających ich osiągnięcie
2. Jeśli proces osiągania celów nie jest zgodny z planem, to osoba odpowiedzialna za ten cel musi opracowywać plan naprawczy (wzór: *Federal Acquisition Regulations, USA*).
3. Ustanowić Biuro Efektywności Administracji, wspomagające instytucje publiczne w formułowaniu oraz osiąganiu celów oraz monitorujące ich osiągnięcie (wzór: *Office of Management and Budget, USA*)
4. Wprowadzić do instytucji publicznych procesy i stanowiska odpowiedzialne za zarządzanie innowacjami

25



Jak działa kontrola państwowa?

Najwyższa Izba Kontroli:

- Nie zajmuje się zarządzaniem strategicznym w administracji publicznej
- Nie zajmuje się zarządzaniem innowacjami w administracji publicznej
- Nie propaguje dobrych standardów w zakresie zarządzania
- Nie ma umiejętności ani wiedzy w zakresie zarządzania projektami
- Jest uwarunkowana politycznie
- Wyniki audytów są ostateczne, nie podlegają ocenie
- Nie wspiera we właściwy sposób rozwoju kraju

26






Jak usprawnić kontrolę państwową?

1. NIK musi zająć się kontrolą zarządzania strategicznego i zarządzania innowacjami
2. NIK musi wypracować wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania projektami, programami i portfelami projektów
3. Wskazane jest, żeby NIK opracowała wytyczne dotyczące np. projektowego podejścia do zarządzania i zarządzania innowacjami (wzory: materiały *Government Accountability Office, GAO, USA*; *Australian National Audit Office, ANAO, Australia*)
4. Losowo wybrane raporty NIK powinny być weryfikowane przez niezależnych ekspertów.

Na podstawie: Gasik, S. Jak usprawnić Najwyższą Izbę Kontroli. Dziennik Gazeta Prawna, 13 października 2015

27

Podsumowanie

1. Konkretnie strategie państwa i wszystkich instytucji
2. Sprawne zarządzanie projektami i programami
3. Prawo zakupów publicznych zamiast Prawa zamówień publicznych
4. Zarządzanie efektywnością i innowacjami w sektorze publicznym
5. Najwyższa Izba Kontroli wspomagająca rozwój państwa

Na podstawie m. in. : Gasik, S. Jak usprawnić administrację publiczną. Rzeczpospolita, 15 września 2015

28



Dziękuję za uwagę!

dr Stanisław Gasik, PMP
s.gasik@vistula.edu.pl
www.PolskieProjekty.Blog.pl

I co Państwo na to?

W prezentacji wykorzystano wyniki projektu „Model Dojrzałości Krajowych Systemów Realizacji Projektów Publicznych”, realizowanego w AFIB Vistula na podstawie grantu Narodowego Centrum Nauki nr DEC-2012/07/D/HS4/01752