

Efektywna współpraca administracji i biznesu

REKOMENDACJE DZIAŁAŃ



POLSKA KONFEDERACJA
PRACODAWCÓW PRYWATNYCH
LEWIATAN

Autorzy:

Kuba Giedrońc, PKPP Lewiatan – koncepcja wydawnictwa, opracowanie rekomendacji (część II) i listy kontrolnej (część IV), koncepcja i koordynacja badania, przygotowanie wniosków z badań i konsultacji.

Maciej Krzysztozek, THINKTANK – opracowanie definicji barier (część I), research dobrych praktyk międzynarodowych (część III) oraz przygotowanie okrągłego stołu i opracowanie wniosków.

Copyright © PKPP Lewiatan
ISBN 978-83-61796-31-2

Projekt, skład, łamanie: PRS/Andrzej Multanowski
Redakcja i korekta: Joanna Grzybowska

THINKTANK[®]

Publikacja powstała przy współpracy ośrodka analitycznego THINKTANK.



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Efektywna współpraca administracji i biznesu

REKOMENDACJE DZIAŁAŃ

Grudzień 2012 r.

WSTĘP

Czym są rekomendacje i jak powstały?

Celem opracowania jest dostarczenie administracji i przedsiębiorcom praktycznych podpowiedzi, jak uczynić ich relacje bardziej efektywnymi. Czytelnik nie znajdzie w nim opisu gotowych procedur czy instrukcji wdrożenia poszczególnych zasad, bo choć problematyka jest wspólna, to różne instytucje i organizacje borykają się z trudnościami o odmiennym charakterze. Czasami brakuje dużych działań systemowych, innym razem jedynie uszczegółowienia procesów w dobrze funkcjonującym mechanizmie. Autorzy starali się jednak wyznaczyć i nazwać obszary, których zmiany mogą dotyczyć oraz zasygnalizować, jak powinien wyglądać stan docelowy, po uwzględnieniu rekomendowanych rozwiązań.

W pierwszej części wskazano bariery we współpracy administracji i przedsiębiorców. Podzielono je na rodzaje i opisano ze wskazaniem kluczowych elementów, które ugruntowują daną przeszkodę.

Druga część to rekomendacje siedmiu obszarów działań, które – zdaniem autorów – warunkują efektywność współpracy sektora publicznego i biznesu.

Jak wspomniano, nie są to wyczerpujące prezentacje, jednak obrazowo pokazują one, jakie zmiany są potrzebne, nie zamykając przy tym możliwości samodzielnego nadania im odpowiednich ram organizacyjnych, stosownych do specyfiki każdej instytucji czy organizacji.

Ciekawym uzupełnieniem rekomendacji jest część trzecia, w której zaprezentowano przykłady najbardziej inspirujących dobrych praktyk międzynarodowych. Na końcu zamieszczono listę kontrolną, pozwalającą spojrzeć na swoje przygotowanie do efektywnej współpracy z drugą stroną.

Materiał zawarty w tym opracowaniu jest efektem badań i analiz, przeprowadzonych w 2012 r. w ramach projektu „Poprawa wizerunku przedsiębiorców” (realizowanego przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan ze środków Unii Europejskiej). Pierwszym jego etapem było

80 spotkań konsultacyjnych (po 5 w każdym województwie), w których wzięło udział ponad 800 przedsiębiorców z całego kraju. Rozmowy te pozwoliły ustalić listę barier zgłaszanych przez środowisko biznesu we współpracy z administracją oraz zebrać dobre przykłady takiej kooperacji.

Drugim etapem było przeprowadzenie badania jakościowego w urzędach, które posiadają dobre relacje z przedsiębiorcami i z sukcesem prowadzą wspólne działania na różnych płaszczyznach. Zyskano wówczas nie tylko opisy dobrych praktyk. Każdy rozmówca ze swej perspektywy zweryfikował również zaprezentowane mu bariery (określone w wyniku konsultacji) oraz uzupełnił je swoimi spostrzeżeniami.

Trzecim elementem było znalezienie przykładów dobrych praktyk w środowisku międzynarodowym. Przeanalizowano wiele rozwiązań stosowanych w Europie Zachodniej (Niemcy, Wielka Brytania, Austria, Irlandia), Stanach Zjednoczonych i Australii. Pozwoliły one szerzej spojrzeć na formułowane rekomendacje działań dla środowisk krajowych.

Ostatni krok to przedyskutowanie zebranych wyników badań oraz sformułowanych na ich podstawie rekomendacji podczas debaty w formie okrągłego stołu, zorganizowanej przez PKPP Lewiatan i ośrodek analityczny THINKTANK z przedstawicielami administracji i biznesu. Dzięki wnioskowi zaprezentowanemu m.in. przez ministra Michała Boniego, wojewodów, przedsiębiorców oraz szefów regionalnych organizacji biznesu udało się ostatecznie uzupełnić i podsumować ustalenia, których wynikiem jest niniejsze opracowanie.

Autorzy mają nadzieję, że okaże się ono przydatne w budowaniu coraz efektywniejszych relacji między biznesem a administracją. Nie trzeba bowiem chyba nikogo przekonywać, że są one niezbędnym elementem rozwoju każdego regionu i całego kraju. ■

¹ Rozmówcami byli przedstawiciele następujących podmiotów: Dolnośląski Urząd Skarbowy we Wrocławiu, Drugi Mazowiecki Urząd Skarbowy w Warszawie, Urząd Gminny Grodzisk Mazowiecki, Urząd Miasta Świdnica, Urząd Miasta

Wrocław, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Pomorska Grupa Kompetencji Klastrowych, Rada Miejska Gdańska, Starostwo Powiatu Gdańskiego, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

² W spotkaniu 23 listopada 2012 r. udział w wzięli (kolejność alfabetyczna): Przemysław Andrzejak (prezes Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego), Michał Boni (minister administracji i cyfryzacji), dr Małgorzata Bonikowska (partner zarządzający THINKTANK), Helena Chmielewska-Sztajfer (główny specjalista w Departamencie Analiz i Komunikacji Publicznej MAC), Zbigniew Gajewski (zastępca dyrektora generalnego PKPP Lewiatan), Kuba Giedrońc (ekspert PKPP Lewiatan), Tomasz Hardyk (doradca ministra administracji i cyfryzacji), Jacek Kozłowski (wojewoda mazowiecki), Maciej Krzysztozek (kierownik projektów THINKTANK), Dariusz Liszewski

(członek zarządu Pol-Miedź Trans), Jeremi Mordasewicz (doradca zarządu PKPP Lewiatan), Michał Olszewski (zastępca prezydenta m.st. Warszawy), Lech Piławski (dyrektor generalny PKPP Lewiatan), Roman Rogalski (prezes Nadwiślańskiego Związku Pracodawców Lewiatan), Jacek Silski (prezes Wielkopolskiego Związku Pracodawców), Małgorzata Steiner (dyrektor Departamentu Analiz i Komunikacji Publicznej MAC), Tomasz Tworek (prezes Świętokrzyskiego Związku Pracodawców Prywatnych Lewiatan), Maciej Żywno (wojewoda podlaski).

Współpraca administracji i biznesu – definicja barier

Zasady budowania relacji administracji publicznej z biznesem, drogi wspólnej realizacji i promocji celów społecznych, kreowanie pozytywnego wizerunku obu środowisk wśród mieszkańców to wyzwania, z którymi dziś muszą zmierzyć się zarówno urzędnicy, jak i przedsiębiorcy. Skala i jakość ich współpracy będzie miała znaczenie dla jakości polityk publicznych w Polsce i tempa rozwoju gospodarczego.

Efektywność podejmowanych działań i komunikacja z otoczeniem to obszary, które wymagają pilnej poprawy. I choć współpraca obu stron stopniowo się rozwija, istnieje wiele sektorów, w których jest ona mało skuteczna lub strony nie odczuwają konieczności jej budowania. Tymczasem współdziałanie urzędów i przedsiębiorców jest nie tylko potrzebne, ale wręcz niezbędne. Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że przynosi ono korzyści obu stronom. Dlatego istnieje tak duża potrzeba ich promowania.

Potrzeba zmian

W ciągu 23 lat transformacji w Polsce powstał model demokratyczny, którego kolejnym etapem rozwoju będzie otwarcie na otoczenie i organizacje zewnętrzne. Dlatego dziś administracja publiczna znajduje się w środku długotrwałego procesu zmian, a jej dotychczasowe funkcje poddawane są redefinicji. Owe zmiany dotyczą nie tylko samego funkcjonowania urzędów, ale też ich stosunków z otoczeniem zewnętrznym. Nowy model partycypacyjny zakłada większy wpływ społeczeństwa na

istotne z jego punktu widzenia rozwiązania wdrażane przez urzędników. Dotyczy to inicjatyw podejmowanych zarówno przez mieszkańców, jak i organizacje pozarządowe czy w końcu środowiska biznesowe. Wymusza to zmianę w dotychczasowym sposobie myślenia wszystkich uczestników tej współpracy. Dla urzędów oznacza to także stawianie w większym stopniu na rozwój technologii, wykorzystywanie informacji i stosowanie różnego rodzaju technik, które skrócą czas podejmowania decyzji i zwiększą możliwość przekazywania opinii na temat realizowanych działań.

Istniejące stereotypy na temat administracji publicznej sprawiają, że łatwiej jest o niej myśleć w kategoriach instytucji wszechdecydującej, mającej monopol na każde rozwiązanie i do tego nie zawsze w odpowiedni sposób wyrażającej swoje stanowisko w relacjach z partnerami. To dość przerysowany obraz tego, jak funkcjonują urzędy, ale jest w nim ziarno prawdy, co w badaniach potwierdzają sami przedsiębiorcy. Biznes jednak też nie

jest wolny od stereotypowego wizerunku. Administracja postrzega zazwyczaj działalność przedsiębiorców jako zaprzeczenie interesu publicznego, nie dostrzegając związku między efektami działania firm a dobrobytem społeczeństwa i wpływem na rozwój gospodarki. Kieruje się też obawami, lękami i stereotypami – ma przedsiębiorcę za „gorszego interesariusza” lub „interesariusza drugiej kategorii”.

Mimo że wzajemne postrzeganie powoli się zmienia – urzędnicy i przedsiębiorcy coraz częściej mają świadomość wzajemnego wkładu w rozwój kraju i starają się budować współpracę na zasadach partnerskich – wciąż istnieje wiele niezidentyfikowanych jeszcze płaszczyzn możliwej kooperacji. Zarówno przedstawiciele biznesu, jak i administracji publicznej zwracają uwagę na ograniczenia i bariery o charakterze systemowym, poznawczym i komunikacyjnym. Przeszkody te występują po obu stronach i są punktem wyjścia do inicjowania niezbędnych zmian. Wskazane w opracowaniu bariery zostały zidentyfikowane również w wyniku badań i analiz opisanych we wstępie. Ich różna specyfika sprowadza się jednak do trzech podstawowych kategorii, które zostały scharakteryzowane poniżej.

Bariery systemowe

Mają źródło w obowiązujących w Polsce rozwiązaniach legislacyjnych, powiązaniach politycznych, lukach w działaniach systemowych administracji czy ukształtowanych przez dekady stereotypach. Słowem – są to te elementy, których zmiana wymaga długotrwałego wysiłku i nierzadko odmiennego podejścia psychologicznego czy mentalnościowego. Najważniejsze z nich to:

Bariery legislacyjne – państwo i jego aparat są często nieprzyjazne i wprowadzają przepisy uniemożliwiające firmom i urzędowi prowadzenie efektywnych działań.

Nieefektywna struktura – administrację charakteryzuje niska wydajność z uwagi na braki technologiczne, niedostateczny poziom finansowania czy skomplikowany proces decyzyjny. Często nie istnieją też skonkretyzowane

plany działania i spójna wizja rozwoju. Środowisko przedsiębiorców również bywa rozproszone i ma zbyt słabą reprezentację.

Uwikłania polityczne – szczególnie w małych społecznościach na poziomie lokalnym dostrzega się występowanie zależności między demonstrowanymi przez przedsiębiorcę sympatiami politycznymi a przychylnością urzędu wobec niego.

Luki w systemowym działaniu na rzecz przedsiębiorców – administracja za rzadko podejmuje kompleksowe wysiłki mające na celu ułatwianie przedsiębiorcom działania i wzmacnianie ich wizerunku w społeczeństwie. Biznes natomiast nie domaga się takich inicjatyw.

Słaba reprezentacja przedsiębiorców – większość polskich firm nie należy do żadnej organizacji pracodawców ani izby przemysłowo-handlowej (członkostwo w tych organizacjach jest dobrowolne), co utrudnia administracji konsultacje i dialog ze środowiskiem biznesu.

Bariery poznawcze

Poważnym ograniczeniem współpracy administracji z biznesem są bariery poznawcze. Wynikają one ze stereotypowego postrzegania się przez obie strony oraz braku wystarczającej wiedzy na swój temat. Są to:

Lęki i uprzedzenia – administracja publiczna unika rozmawiania i budowania relacji z biznesem w obawie przed oskarżeniami o korupcję. Biznes z kolei niechętnie angażuje się we współpracę z urzędnikami, nie dostrzegając w takim zaangażowaniu korzyści.

Nieznajomość reguł wzajemnego działania – większość osób pracujących w polskich urzędach nigdy nie prowadziła żadnej firmy, nie ma więc zazwyczaj świadomości, jak decyzje administracji przekładają się na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i jakie w praktyczne mają konsekwencje dla przedsiębiorstw. Także biznes w wielu przypadkach nie ma świadomości uwarunkowań,

jakim podlegają urzędnicy, dlatego niekiedy oczekuje od nich zachowań lub działań wykraczających poza ich możliwości.

Postawa władzy, nie służby – duża część pracowników administracji wciąż odbiera przedsiębiorców jak petentów a nie klientów, „procedując” ich sprawy, zamiast pomagać rozwiązywać zgłaszane kwestie.

Lekceważenie małych firm – administracja dostrzega często jedynie duże firmy ze względu na skalę ich działania oraz znaczenie lokalne czy regionalne, małe podmioty nie mają takiego oddziaływania, dlatego czasem nie są traktowane po partnersku.

Roszczeniowa postawa biznesu – w ocenie urzędników przedsiębiorcy nieradko wyrażają postawę roszczeniową („załatw”) i nie są zainteresowani dalszą współpracą z administracją po otrzymaniu pomocy.

Barier komunikacyjne

Trzecia grupa barier dotyczy sfery komunikacji, która w opinii respondentów istotnie źle funkcjonuje. Wyraźnie brakuje inicjatyw i płaszczyzn, które dawałyby obu stronom dostęp do informacji i możliwość wymiany poglądów. Do najważniejszych barier w tej kategorii należą:

Rozdrobnienie środowiska biznesu – samorządom trudno docierać do przedsiębiorców, badać ich potrzeby i komunikować się z nimi poza płaszczyzną wynikającą z obowiązków ustawowych.

Wzajemna niechęć do rzeczywistego dialogu – organizacje biznesu nie są postrzegane jako niezbędni w procesie konsultowania i współdecydowania partnerzy, bo w opinii administracji reprezentują wyłącznie interesy swoich członków. Przedsiębiorcy zaś często chcą rozmawiać z urzędnikiem tylko po to, żeby przekonać go do swoich racji, a nie by wspólnie wypracowywać rozwiązania.

Słabość form rzeczywistego dialogu między administracją a przedsiębiorcami – konsultacje z biznesem mają często charakter powierzchowny, bo odbywają

się nie w trakcie, lecz na końcu procesu podejmowania decyzji, a zasady prowadzenia dialogu są z góry narzucone przez urzędników

Niedostatek działań społecznych podejmowanych razem przez firmy i samorząd – obie strony niechętnie angażują się we wspólne przedsięwzięcia w obszarze edukacji, zatrudnienia, infrastruktury czy tworzenia prawa, m.in. ze względu na funkcjonujące stereotypy i wzajemne niezrozumienia.

Zbyt mała świadomość urzędników na temat wpływu firm na rozwój gospodarczy miasta lub gminy jest – zdaniem przedsiębiorców – największym ograniczeniem we współpracy obu grup. Administracja z kolei wskazuje na nieznaną wśród przedsiębiorców zasad funkcjonowania urzędów, których działania są wytyczone przepisami prawa. Wzajemna niechęć w podejmowaniu wspólnych projektów sprawia, że potencjalni partnerzy dysponują niewielką wiedzą na temat swoich problemów i ograniczeń, ale też możliwych scenariuszy współpracy. Dialog w tym przypadku jest jednak możliwy, o ile ma charakter rzeczowy i merytoryczny. Sposób komunikacji zaś powinien być otwarty i oparty na wzajemnym zaufaniu. To brak dobrej woli, inicjatywy i gotowości do rozmów jest bowiem czynnikiem najbardziej ograniczającym budowę wspólnej platformy komunikacji.

Ankietowani zgodnie natomiast przyznali, że mniejsze znaczenie we współpracy mają bariery o charakterze legislacyjnym czy finansowym. Dlatego rozwiązań nie należy szukać w prawie. Priorytetem są działania systemowe podejmowane na rzecz rozwoju przedsiębiorczości oraz budowa społeczeństwa obywatelskiego i edukacja w obszarze zaangażowania na rzecz społeczności lokalnych. Wskazane w badaniu i omówione powyżej bariery pokazują jednoznacznie na potrzebę zmian zarówno w podejściu przedsiębiorców, jak i administracji publicznej. Omówione w dalszej części rekomendacje i przykłady dobrych praktyk obrazują, że odpowiednio prowadzone działania przynioszą wymierne korzyści nie tylko administracji i środowiskom biznesowym, lecz także wszystkim lokalnym społecznościom. ■



1. Buduj przyjazny urząd

Kluczowym czynnikiem, wpływającym na efektywną współpracę przedsiębiorców i administracji, jest dobre przygotowanie urzędu do wykonywania zadań. Urząd przyjazny przedsiębiorcy to nie marketingowy slogan, ale realna potrzeba każdej osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Prezentowane poniżej rekomendacje zachęcają, by na wspólne działania patrzeć wielowymiarowo. Ich bazą jednak zawsze będzie współpraca w zakresie podstawowym, wyznaczonym właściwością urzędu. Oczekiwane zmiany – jeżeli są w tym obszarze potrzebne – nie muszą pociągać za sobą wysokich kosztów czy systemowych reform. W wielu przypadkach wystarczą niewielkie udogodnienia, które przynoszą wielkie korzyści.

Dbaj o jakość obsługi. Urzędnik dobrze przygotowany do współpracy z klientem biznesowym jest najważniejszym ogniwem całego systemu obsługi. Gdy inne elementy są niedoskonałe, jakość obsługi wciąż może wpłynąć na pozytywną ocenę klienta. Jeżeli obsługa jest źle oceniana, żaden inny element nie zmieni już jego opinii. Warto zatem, by urzędnicy byli przygotowani nie tylko merytorycznie, ale także pod kątem standardów świadczonych usług oraz znali realia prowadzenia działalności gospodarczej. Pomocny jest tu system szkoleń, tworzenie procedur oraz – szerzej – całej filozofii obsługi. Istotne jest także formułowanie jasnych oczekiwań wobec pracowników, praktyczne wskazywanie pożądanych zachowań, wspieranie ich w procesie zmiany postaw, budowanie klimatu współpracy sprzyjającego realizacji przyjętych celów.

Jakość obsługi

Współpraca z przedsiębiorcami

Dobra organizacja i dostęp do informacji

Dbaj o dobrą organizację i dostęp do informacji. To, w jaki sposób interesant postrzega wewnętrzną organizację urzędu, determinuje jego podejście i potencjalną chęć współpracy. Kluczową rolę odgrywa tu powszechny dostęp do informacji. Dla każdego powinno być zatem jasne, jak wygląda procedura załatwiania konkretnej sprawy, jakie są wymagane druki i dokumenty, jakie obowiązują terminy, podstawy prawne, opłaty itd. Istotnym walorem jest także łatwość kontaktu. Warto, by każdy przedsiębiorca mógł się w prosty sposób dowiedzieć, kto udziela szczegółowych informacji (np. ustanowienie urzędnika dedykowanego danej firmie), jak się skontaktować z odpowiednią osobą, w jakich godzinach itd. W realizacji tych celów nieoceniona jest m.in. rozbudowana, kompletna strona internetowa, sprawnie funkcjonujący e-urząd, profesjonalny punkt obsługi, infolinia czy newsletter. Potrzebne są również działania systemowe obejmujące cały urząd np. efektywna współpraca międzywydziałowa, standaryzacja procesów, wprowadzanie polityki jakości czy tworzenie karty praw interesanta. Finalnym elementem jest badanie poziomu satysfakcji klientów (np. ankiety, analiza danych z punktu obsługi), które nie tylko pokazują stopień zadowolenia, ale są źródłem praktycznych wskazówek, jakie zmiany są jeszcze potrzebne.

Przyjazne warunki

Twórz przyjazne warunki. Na jakość obsługi wpływają również warunki, w których jest ona świadczona. Zaplecze lokalowe wielu urzędów nie pozwala stworzyć miejsc obsługi na miarę oczekiwań. Zawsze jednak warto dbać o dobre oznaczenie (system wizualizacji) oraz zapewnienie interesantowi poczucia komfortu i intymności (np. wydzielone miejsce, obsługa na siedząco, możliwość zrobienia notatek). Wielokrotnie spotkanie urzędnika i przedsiębiorcy trwa długo, dotyczy złożonych problemów i takie ułatwienia są wtedy bardzo pomocne.

Wychodź przedsiębiorcom naprzeciw. Otwarcie na współpracę z przedsiębiorcami wiąże się nie tylko z doskonaleniem procesów obsługi, lecz także z ich rozbudowywaniem i dostosowywaniem do bieżących potrzeb. Dobór oraz organizacja takich elementów wynika ze specyfiki działania urzędu i oczekiwań obsługiwanych przedsiębiorców. Duże znaczenie może mieć tu wydzielanie komórek dedykowanych i budowanie kadry wyspecjalizowanych pracowników. Ważnym wątkiem jest obsługa inwestora oraz jednostki odpowiedzialne za wspieranie rozwoju przedsiębiorczości. Ich wysiłki, prowadzone systemowo, na podstawie badania potrzeb, doskonalone dzięki informacji zwrotnej klientów, mają ogromny wpływ na efektywność współpracy z biznesem. ■

2. Poznaj i doceń partnera

Jedną z podstawowych barier w budowaniu owocnej współpracy jest nieznamość realiów działania drugiej strony. W świadomości urzędników i przedsiębiorców pokutują stereotypy czy nieadekwatne oczekiwania. Z jednej strony administracja nie zdaje sobie sprawy, jak bardzo niekorzystne skutki biznesowe może mieć opieszałość w wydaniu decyzji. Zdecydowana reakcja przedsiębiorcy jest w takiej sytuacji tym bardziej nierozumiana i najczęściej powoduje tylko pogłębienie wzajemnej niechęci. Z drugiej strony przedsiębiorcy nie mają często świadomości, jaka jest właściwość danego urzędu lub jakie ma on wewnętrzne ograniczenia, niewynikające ze złego zarządzania. Na wyrost zatem każda trudność we wzajemnej komunikacji nazywana jest „niechęcią urzędu wobec biznesu”. Niezbędnym elementem w tworzeniu relacji jest więc lepsze poznanie praktyki działania drugiej strony. Pozwala to budować zrozumienie, akceptację oraz wspólnie zabiegać o zmiany, tam gdzie są one konieczne.

Poznaj realia działania biznesu. Z punktu widzenia urzędnika działalność gospodarczą reguluje prawo. W praktyce głównym czynnikiem, który wpływa na kierunki działania firmy, jest rynek. Tempo zmian w otoczeniu biznesowym jest zdecydowanie większe niż tempo zmian w otoczeniu prawnym. Aby działać efektywnie, przedsiębiorcy muszą często podejmować szybkie decyzje, wyprzedzać konkurencję, poszukiwać pionierskich rozwiązań. Do ich realizacji potrzebują czasami decyzji administracyjnej, zaświadczenia, informacji lub innego działania ze strony urzędu. Postawa urzędnika w zetknięciu z taką potrzebą jest tutaj kluczowa. Tylko urzędnik, który potrafi zrozumieć, jakie skutki biznesowe spowoduje określone działanie lub jego brak, może zaoferować efektywną pomoc. Musi się ona oczywiście mieścić w granicach prawa, jednak czasami wystarczy przyspieszenie wydania decyzji, udzielenie pełniejszej informacji, precyzyjne ukierunkowanie dalszych działań lub praktyczna porada z doświadczenia. Skutki wielu decyzji biznesowych są odłożone w czasie lub nieoczywiste na pierwszy rzut oka. Ich zrozumienie wymaga również odpowiedniego przygotowania. Żeby przybliżyć pracownikom administracji realia biznesowego działania, warto rekrutować do pracy osoby z takim doświadczeniem. Korzystne mogą być także szkolenia prowadzone przez samych przedsiębiorców lub organizowanie staży dla urzędników w firmach.

Realia działania biznesu

Buduj świadomość roli przedsiębiorców. Przedsiębiorcy grają kluczową rolę w zapewnianiu państwu dochodów, miejsc pracy, inwestycji itp. Warto zatem, aby korpus urzędników miał świadomość, że troska o rozwój biznesu jest jednym z najważniejszych zadań każdego urzędu, nie tylko samorządowego. Ważną funkcję spełnia tu – wspomniane w poprzednim punkcie – poznanie realiów działania biznesu. Duże znaczenie może mieć również prowadzenie kampanii informacyjnej, pokazującej skalę udziału przedsiębiorców w dochodzie narodowym czy rynku pracy, a także korzyści płynące z działalności firm dla lokalnych społeczności. Istotną rolę odgrywają tu zatem liderzy: szefowie urzędów czy kierownicy. Dobrze, by propagowali taką wiedzę oraz mieli przygotowanie z zakresu zarządzania. Te czynniki bowiem tworzą w urzędzie standardy organizacji podobne do tych, które panują w biznesie.

Rola przedsiębiorców

Urzędnik to nie konsultant

Nie traktuj urzędnika jak konsultanta. Profesjonalnie przygotowany urzędnik nie jest powołany do wspierania przedsiębiorcy w każdej sytuacji. Granicę wyznacza tu prawo i właściwość danego urzędu. Nie należy zatem mylić oczekiwaniami otwartej postawy, elastyczności i gotowości do pomocy z oczekiwaniem wsparcia w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Administracja nie jest miejscem, gdzie przedstawiciel biznesu może poszukiwać np. doradztwa inwestycyjnego, porad prawnych, informacji przekrojowych (wykraczających poza zakres danej sprawy). Tego rodzaju działania mają charakter konsultingowy i są świadczone przez wyspecjalizowane podmioty komercyjne. Niektóre urzędy lub organizacje prowadzą podobną działalność w ramach specjalnych projektów lub odpowiednich jednostek. Jeżeli więc przedsiębiorca potrzebuje tego rodzaju wsparcia, warto sprawdzić, czy gdzieś nie jest ono oferowane w takiej formie.

Administracja ma swoje ograniczenia

Respektuj wewnętrzne ograniczenia administracji. Administracja to ogromny organizm i zmiana ugruntowanych praktyk przebiega w nim powoli. Patrząc z pozycji roszczeniowej, ocena administracji może być negatywna. Warto jednak realnie postrzegać przemiany zachodzące w postawie urzędników i organizacji urzędów. Pozwala to zauważyć, które z nich leżą w gestii danej jednostki, a które wymagałyby zmian systemowych. Nie oznacza to, że można usprawiedliwiać ich brak. Należy jednak wystrzegać się ogólnych sformułowań odnoszących się do całej administracji na rzecz oceny poszczególnych urzędów i doceniać ich konkretne wysiłki. Pozwala to zauważyć, że urzędy mają często przestarzałe lub niedoskonałe systemy komputerowe, obowiązują je szeroki zakres tajemnicy (np. skarbowej) czy prowadzą statystkę w sposób, który uniemożliwia szybkie ustalenie określonych danych. Racjonalne spojrzenie na systemowe ograniczenia jest niezbędne, by racjonalna była też ocena działań poszczególnego urzędu. Jest to rekomendacja nie tylko dla przedsiębiorców, lecz także dla mediów. ■

3. Buduj dialog

Współpraca to otwarty, merytoryczny i zaangażowany dialog. Dlatego przedsiębiorcy i administracja nie mogą myśleć o efektywnych relacjach, jeśli nie zbudują płaszczyzny wymiany informacji. Ważne jest również, by obie strony uwzględniły swój głos we wszystkich sytuacjach, kiedy jest to konieczne, a nie tylko wtedy, gdy stanowiska są wspólne i nie wymagają poszukiwania kompromisu. Potrzeba dialogu nie odnosi się bowiem wyłącznie do sytuacji spornych – w większości jest sposobem na szersze spojrzenie na dane zagadnienie.

Prowadź konsultacje. Podstawowym narzędziem zbierania informacji od środowisk zainteresowanych planowanym rozwiązaniem są konsultacje. Muszą one być jednak realne i zaangażowane. Zbyt często są bowiem „odhaczane” pro forma, jako niezbędny element, który w praktyce tylko utrudnia proces decyzyjny. Podczas przygotowywania konsultacji, warto zatem precyzyjnie określić zainteresowane środowiska i ich reprezentantów. Potem nawiązać z nimi bezpośredni kontakt, zachęcić do udziału, dać odpowiednio dużo czasu na odpowiedź. Niezbędne jest udzielenie informacji zwrotnej na temat dalszych losów przestanych opinii czy stanowisk. Kluczowym elementem efektywnych konsultacji jest także dobre, merytoryczne przygotowanie strony konsultowanej. Działanie takie nie może być okazją do narzekania, jego celem jest rzetelne opracowanie dokumentu, który wskaże zagrożenia i rekomendacje zmian.

Buduj rady i zespoły. Administracja i organizacje przedsiębiorców prowadzą działania, których skutki dotyczą drugiej strony. W ich planowaniu i wdrożeniu ważna jest współpraca, która ma charakter instytucjonalny. Daje to możliwość budowania długofalowych relacji, utrwalania poczucia odpowiedzialności wśród członków takiego gremium oraz lepszego planowania wspólnych działań. W wielu urzędach działają już rady przedsiębiorców lub podobne grupy, wiele organizacji biznesowych włącza do zespołów projektowych przedstawicieli administracji. Warto rozszerzać tę praktykę.

Wspólnie poszukuj rozwiązań. Zadania stojące przed administracją i organizacjami gospodarczymi można rozwiązywać wspólnie, choć nie są one objęte np. procedurą konsultacji. Przedsiębiorcy mają doświadczenia biznesowe, które mogą okazać się bardzo pomocne w planowaniu działań przez administrację. Także urzędnicy mają przygotowanie, które może się przydać w działaniach przedsiębiorców. Mając wypracowane takie relacje, warto razem poszukiwać rozwiązań wszędzie tam, gdzie jest to możliwe. Konstruktywna rozmowa oraz otwarta postawa obu stron pozwalają często uzyskać naprawdę duże wsparcie i nieoczekiwaną wartość dodaną.

Poszukiwanie wspólnych rozwiązań

Rozwój dialogu i aktywizowanie

Wspieraj rozwój dialogu, aktywizuj zainteresowane środowiska. Staby dialog nie wynika tylko z niechęci, ale także z niewielkiej kultury takiej współpracy, małej reprezentacji po stronie biznesu lub braku odpowiednio przygotowanych kadr administracyjnych. Budowanie relacji wymaga czasu, ale – jak pokazuje doświadczenie – ma ogromną szansę powodzenia. Dobrze zatem podejmować próby inicjowania rozmowy i jej podtrzymywania. Czasem wymaga to mobilizowania drugiej strony do zajęcia stanowiska, wychodzenia poza utarte ścieżki, kreatywności, angażowania się w budowanie relacji i szukania partnerów do współpracy. Nie można się zatem zniechęcać ewentualnymi niepowodzeniami – początki bywają trudne, ale wartość nawiązanej współpracy jest większa niż pierwsze rozczarowania. Warto więc pielęgnować istniejące formy współpracy, nawet jeżeli początkowo są one niedoskonałe. Z czasem wysiłek ten zwróci się wielokrotnie, pozyska się rzetelnych partnerów oraz wsparcie w realizowaniu celów, które w większości mają przecież charakter społeczny. ■

Prowadzenie konsultacji

Rady i zespoły

4. Dawaj dobry przykład i wspieraj

Budowanie urzędu otwartego na współpracę wymaga nie tylko dobrej organizacji pracy, ale również kształtowania wspierającej postawy wśród urzędników. Efektywna współpraca jest możliwa, gdy zaangażują się w nią ludzie nastawieni na kooperację. Doprowadzenie do otwarcia i zainteresowania sytuacją drugiej strony wymaga często zmiany postawy. Składają się na nią przekonania, wartości i wszystko, co kształtuje stosunek do otaczających zjawisk. Trudno się więc dziwić, że jest to proces żmudny i długotrwały. Można oczywiście zamiast zmieniać sposób myślenia, wymusić oczekiwane zachowania. Przymus rodzi jednak sprzeciw, który tylko pogłębia negatywne nastawienie zainteresowanych. Kluczowa jest zatem rzeczywista zmiana, która pozwoli zbudować trwałe, pozytywny stosunek urzędników do współpracy z przedsiębiorcami.

Każda zmiana rodzi opór. Naturalną reakcją człowieka na zmianę jest opór i trzeba być na niego przygotowanym. Opór jest oczywiście tym większy, im większej przemiany zachowania oczekujemy oraz im bardziej fundamentalnych spraw ona dotyczy. W tym przypadku możemy napotkać na konieczność modyfikacji niekorzystnych schematów zachowań, ukształtowanych przez dziesięciolecia. Zamknięta postawa czy wyniosłość, manifestująca posiadaną władzę, to nie tylko przyzwyczajenie. Zachowanie takie spełnia często szereg funkcji środowiskowych. W wielu organizacjach schemat ten utrwalają przełożeni i liderzy opinii (zwykle starsi stażem). Jest to więc często element kultury organizacyjnej, wpływającej na młodsze pokolenia urzędników. Dochodzi do tego naturalna tendencja do zapewnienia sobie poczucia bezpieczeństwa. Większe zaangażowanie to nowe wyzwania, większa odpowiedzialność, rywalizacja, a także ryzyko popełnienia błędu. Trudno się zatem dziwić, że skłonienie pracowników do zmiany swojego nastawienia wymaga wysiłku.

Zmiana
rodzi
opór

Angażowanie
zespołu

Wspieranie
pracowników

Nagrody

Środki
i systemowe
podejście

Pracownicy potrzebują wsparcia. Każdy urzędnik powinien wiedzieć, że jeżeli nowe podejście zrodzi problem, potrzebę podjęcia nieoczekiwanej decyzji czy zwiększenie zadań, nie zostanie w takiej sytuacji osamotniony. Najważniejszy jest zatem przykład idący „z góry”. To liderzy (dyrektorzy, kierownicy, prezydenci, wojewodowie, burmistrzowie, marszałkowie, starostowie, wójtowie itp.) muszą pokazywać, że są otwarci na współpracę z przedsiębiorcami, że ją wspierają i doceniają. Trudno oczekiwać, że pracownik uwierzy w potrzebę otwarcia na współpracę z biznesem, jeżeli jego przełożeni nie będą otwarci na spotkania z przedsiębiorcami lub nie będą angażować się w rozwiązywanie ich problemów. Skutecznym argumentem jest dla pracownika poczucie, że mój przełożony także się zmienia i docenia, jeżeli podąża się jego drogą.

Nagrody budują. Zmiany w kulturze organizacji warto opierać na promowaniu oczekiwanych zachowań, a nie zmuszaniu pracowników do ich stosowania. Trzeba zatem wskazywać korzyści płynące z efektywnej współpracy z biznesem. Nie chodzi tylko o korzyści dla urzędnika (system motywacyjny), ale również o kontekst społeczny. Jeżeli przedsiębiorcy mają dobre warunki do działania i czują wsparcie ze strony administracji, mają większą szansę rozwoju. Przekłada się to na wpłacane podatki, tworzone miejsca pracy, nakłady inwestycyjne – rezultaty, z których korzysta każdy mieszkaniec.

Zmiana wymaga środków i systemowego podejścia.

Odpowiedzialność za poprawę efektywności współpracy z przedsiębiorcami nie może zostać złożona wyłącznie na barki urzędników.

Wymagane są jeszcze środki i strategiczne decyzje. Często potrzeba zatem szkoleń z obsługi klienta, negocjacji lub efektywnej komunikacji. Ważna jest spójna polityka kadrowa, skupiona na wspieraniu określonych postaw (np. system motywacyjny), uwzględnienie danych cech osobowościowych u kandydatów w procesie rekrutacji, weryfikacja podczas staży absolwenckich. Liderzy natomiast muszą mieć pomoc w procesie budowania ich kompetencji menedżerskich. Urzędnik potrzebuje także odpowiednich warunków pracy, dostępu do przełożonego, zaplecza merytorycznego i organizacyjnego.

Rozwiązań poszukuj w zespole. Większość pomysłów, jak dokonać określonej zmiany, można odnaleźć w swoim zespole. To pracownicy mają wiedzę, znają specyfikę działań i potrafią często najtrafniej przewidzieć trudności. Warto więc zawsze pytać swój zespół, a także zachęcać go do samodzielnego wypracowywania rozwiązań. Korzystne jest również wspieranie inicjatyw oddolnych, ich realizacja bowiem najlepiej angażuje, a sukces przekona do kolejnych idei. ■

5. Nie bój się oskarżeń o korupcję i lobbiny

Niestety wciąż można spotkać się ze stereotypowym przeświadczeniem, że współpraca administracji z biznesem wiąże się z niejasnymi powiązaniem, przyjmowaniem korzyści materialnych, załatwianiem interesów z pominięciem procedur itp. W praktyce zdarza się to bardzo rzadko. Dość uświadomić sobie, że doniesienia na temat ujawnionych patologicznych zachowań tego typu są incydentalne. Skala podejmowanych decyzji, które znajdują się w kręgu zainteresowań biznesu jest natomiast ogromna. Wystarczy przypomnieć, że np. Sejm w poprzedniej kadencji (2007-2011) uchwalił blisko 1 tys. ustaw spośród ponad 1,5 tys., które do izby wpłynęły. Co więcej, liczba decyzji administracyjnych wydawanych rocznie w Polsce liczona jest w milionach. Mimo statystyk, obawa przed posądzeniem o korupcję powoduje, że w wielu jednostkach kwestia uregulowania komunikacji z przedsiębiorcami jest odkładana, pomijana lub traktowana zbyt restrykcyjnie. Istnieje natomiast szereg sprawdzonych rozwiązań, które sytuację tę mogą uczynić transparentną. Wówczas zamiast się bać, będzie można korzystać ze współpracy.

Stwórz możliwość spotkania. Często kluczowym elementem w prowadzeniu działalności jest spotkanie z przedstawicielem administracji. Może ono mieć niekiedy charakter lobbiny, gdy przedsiębiorca zabiega o wprowadzenie określonego rozwiązania. Może też dotyczyć potrzeby wyjaśnienia sprawy lub uzyskania dodatkowych informacji. Jeżeli problem ma duże znaczenie w prowadzeniu działalności firmy lub proces decyzyjny jest skomplikowany, można spodziewać się, że determinacja zainteresowanego spotkaniem będzie bardzo duża. Nie warto zatem blokować takiego dostępu, ale po prostu odpowiednio go przygotować. Potrzebna jest zatem publiczna informacja, w jaki sposób można spotkać się z określonym przedstawicielem danego urzędu. Trzeba, by organizacja takiego spotkania podlegała procedurze np. powinno się ono odbywać na terenie urzędu i w godzinach jego pracy, należy zadbać, by uczestniczyło w nim przynajmniej dwóch przedstawicieli administracji, temat rozmów musi być wcześniej ustalony, a druga strona musi być uprzedzona, że próby jego zmiany w trakcie spotkania mogą skutkować przerwaniem rozmowy. Po spotkaniu powinna powstać notatka z jego przebiegu.

Możliwość spotkania

Przejrzysty proces decyzyjny

Prowadź przejrzysty proces decyzyjny. W większości przypadków przebieg procesów decyzyjnych zachodzących w urzędzie jest znany, wynika bowiem z przepisów. Istotne jest jednak, aby strona miała możliwość monitorowania jego poszczególnych etapów. Dla przedsiębiorcy często ważna jest informacja zwrotna, czy decyzja zostanie wydana w terminie, czy sprawa ma już kolejne etapy itp. Potrzebna jest także możliwość uzyskania wyjaśnień w trakcie trwania postępowania, np. dotyczących sposobu przygotowania dodatkowych dokumentów. W przypadku decyzji negatywnej istotna jest również możliwość otrzymania wyczerpującej informacji zwrotnej, zadania dodatkowych pytań itp.

Procedury antykorupcyjne

Wprowadź procedury antykorupcyjne. Nieodzownym elementem działania urzędu są również oficjalne procedury regulujące sferę przeciwdziałania korupcji. Wiele z nich wynika wprost z przepisów prawa, ale zebranie ich w dokumencie wewnętrznym jest jasnym przestaniem dla wszystkich stron co do zasad i konsekwencji ich złamania.

Procedury konsultacji

Wprowadź procedurę konsultacji. Przedsiębiorcy oraz organizacje przedsiębiorców są zainteresowani tymi decyzjami podejmowanymi przez administrację, które mają wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Są oni zatem gotowi brać udział w konsultacjach, dodatkowo dysponują często opiniami i ekspertyzami, które są ważnym głosem w procesie decyzyjnym. Potrzebne są zatem procedury konsultacji i zgłaszania uwag oraz monitorowania zakresu ich wykorzystania. Pozwala to organizacjom skupić się na działaniach merytorycznych, a nie na poszukiwaniu form „dotarcia” i „przebicia się” się ze swoją opinią do administracji.

Wsparcie ekspertów

Angażuj ekspertów. Administracja nie dysponuje oczywiście ekspertyzami na każdy temat. Prawo jest skomplikowane i w wielu przypadkach wymaga naprawdę bardzo specjalistycznej wiedzy. Dotyczy to zarówno podstawowej działalności, jak i np. realizowania zamówień publicznych. Gdy urzędnik czuje się niepewnie, pojawia się naturalna rezerwa i dystans we współpracy z biznesem. Wsparcie ekspertów, doświadczonych w danej branży czy na danym rynku, zapewni urzędowi odpowiednie wsparcie merytoryczne i umożliwi efektywne działania, przy jednoczesnym zachowaniu otwartości wobec przedsiębiorców.

Współpraca z administracją

Współpracuj z administracją. Jeżeli w urzędzie nie ma omawianych powyżej rozwiązań, przedsiębiorcy mają prawo domagać się ich wprowadzenia. Powinni zatem zgłaszać danej jednostce, że brakuje im określonych regulacji. Jeżeli jednak urząd zauważa potrzebę konkretnych rozwiązań i wprowadza odpowiednie unormowania, przedsiębiorcy powinni się do nich stosować. W takiej sytuacji podejmowanie prób omińnięcia przyjętych zasad, jeżeli funkcjonują one efektywnie i nie są martwym zapisem, jest działaniem nagannym. ■

6. Twórz płaszczyznę wspólnych działań

Administracja i biznes realizują projekty ważne społecznie. Można uzyskać dużo większe korzyści, gdy w ich osiąganiu włączą się obie strony. Nie chodzi tylko o objęcie patronatem przez urząd lub wsparcie sponsorskie od firmy. Wspólne działanie warto ujmować w ramy projektowe, które pozwalają budować długofalowe strategie i wyznaczać cele na lata.

Buduj projekty profesjonalnie. Bez względu na to, czy organizuje się dożywanie dzieci czy program promowania przedsiębiorczości, inicjatywa wymaga dobrego przygotowania. Konieczne jest określenie celów, harmonogramu, budżetu, strategii komunikacji, metod ewaluacji i innych elementów wymaganych przy opracowywaniu projektu. Tylko takie podejście pozwala później sformułować atrakcyjną ofertę współpracy dla drugiej strony. Można w niej wówczas przewidzieć np. skalę korzyści wizerunkowych w określonych grupach docelowych, ale także pokazać ewentualne czynniki ryzyka i ich optymalizacji. Oferta musi dawać stronie zapraszanej do współpracy przekonanie, że proponowane działanie zostało zaplanowane racjonalnie i istnieje prawdopodobieństwo jego realizacji. Musi ona zawierać również na tyle precyzyjne informacje, by partner mógł ją odnieść do celów własnej strategii komunikacyjnej i zweryfikować, na ile ich założenia się pokrywają.

Nie bój się dawać korzyści. Nie ma nic nagannego w fakcie, że angażowanie się partnerów (firm lub urzędów) w projekty społeczne przynosi zainteresowanym korzyści wizerunkowe. Należy jednak dbać, by zabieganie o własne profity nie zdominowało celów projektu. Nie trzeba się zatem obawiać informowania, którzy przedsiębiorcy zaangażowali się w projekt. Nieuzasadnione jest unikanie umieszczania logotypów firm w materiałach czy blokowanie biznesowi kontaktów z mediami. Podobnie jest w przypadku urzędu, który np. obejmuje patronat nad jakimś wydarzeniem. Choć robi to ze względów misyjnych, decyzja ta wpisuje się również w cele wizerunkowe. Dlatego też przy planowaniu danego projektu trzeba opracować strategię komunikacji, która zostanie precyzyjnie zrealizowana.

Myślenie perspektywiczne. Nawiązując współpracę przy projektach społecznych, warto patrzeć na takie działanie w odpowiedniej perspektywie. Nie jest sztuką pozyskanie partnera na jeden raz, „wyciśnięcie” z niego jak najwięcej i maksymalne skupienie się na własnych korzyściach. Najlepsze projekty rodzą się wśród podmiotów mających bliskie relacje i doświadczenie we współpracy. Dobrą strategią jest zatem poważne traktowanie partnera, wyróżnianie podmiotów najbardziej zaangażowanych, udzielanie sobie otwartej informacji zwrotnej, a także weryfikowanie odpowiedzialności i profesjonalizmu. Idąc tą drogą, można planować kolejne działania oparte na coraz bliższej relacji i zakrojone na szerszą skalę.

Myślenie perspektywiczne

Ucz (się) współdziałać. Budowanie profesjonalnych projektów administracji i biznesu nie jest jeszcze praktyką rozpowszechnioną. Warto zatem pogłębiać swoją wiedzę na ten temat. Pomocne mogą być tu szkolenia, wymiana doświadczeń oraz analiza *case studies* i benchmarków, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Często konieczne jest również edukowanie drugiej strony, należy jednak przy tym wystrzegać się pouczania. Takie zaangażowanie dobrze jest traktować jako wstęp do dalszych działań. Często po drugiej stronie brakuje partnerów do współpracy, ponieważ niejednokrotnie nie mają oni odpowiedniego przygotowania, determinacji, pomysłów, środków itd. Wtedy konieczne jest wspieranie i aktywizowanie takich środowisk.

Współdziałanie

Szukaj pomysłów. Przygotowując ten materiał, autorzy spotkali się z dziesiątkami projektów współdziałania biznesu i administracji. Miały one różny zasięg i dotyczyły różnej tematyki. Dla inspiracji wymieniono kilka przykładów:

- Kupcy, którzy zaangażowali się w akcję „Weź paragon”, dostali w zamian szkolenie z obsługi elektronicznych deklaracji podatkowych.
- Dzień przedsiębiorczości – firmy i urzędy zapraszają młodzież, organizują dzień otwarty i pokazują, jak w praktyce wygląda prowadzenie działalności gospodarczej.
- Partnerstwo we wdrażaniu systemu zarządzania jakością – biznes ma zdecydowanie większe doświadczenie w prowadzeniu tego typu procesów i może podzielić się nimi z urzędem podczas wprowadzania systemu.
- Współpraca przy szkoleniach – urząd jest gotowy prowadzić szkolenia

dla przedsiębiorców z tematów dla nich ważnych, nie ma jednak środków, przedsiębiorcy dają zatem salę a urząd prowadzącego.

- Razem dla przedszkola – firma zdecydowała się wybudować przedszkole dla dzieci pracowników, a gmina przekazała na ten cel działkę.
- Fundowanie stypendiów i współpraca na polu edukacji – urząd ma dobre rozeznanie potrzeb dzieci uzdolnionych lub z ubogich rodzin, a firmy mogą część z nich sfinansować.
- Społeczny Komitet Rozwoju Miasta – angażuje wszystkie kluczowe środowiska, także biznes, aby podejmować wspólne wysiłki dla rozwoju miejscowości.
- Razem dla marki miasta i regionu – miasto dbając o przedsiębiorców ze swojego regionu, wykorzystuje działania promujące swoją markę (np. podczas targów za granicą), aby pokazywać tam również „swoje” firmy.
- Wolontariat – szereg inicjatyw społecznych można zrealizować dzięki działaniom wolontaryjnym; wiele firm posiada takie programy i chętnie przedstawi swoim pracownikom ofertę kolejnego zaangażowania. ■

Profesjonalne projekty

Nowe pomysły

Korzyści dla partnerów

7. Zabiegaj o lepsze prawo i nie buduj barier prawnych

Istotną barierą we współpracy administracji i przedsiębiorców jest złe prawo. Obowiązuje wiele nieracjonalnych, niejednoznacznych czy martwych przepisów, które często wiążą stronom ręce. Jak wiadomo każda współpraca musi jednak przebiegać w granicach prawa, nawet jeżeli jest ono niedoskonałe, co ma bezpośredni wpływ na efektywność relacji. Nie oznacza to oczywiście sytuacji bez wyjścia. Zamiast składać niepowodzenia na karb złego prawa, lepiej zabiegać o jego zmianę. Jest to niejednokrotnie proces długi i niepozabawiony przeszkód, jednak doświadczenie pokazuje, że determinacja pozwala skłonić ustawodawcę do potrzebnych zmian.

Bierz udział w konsultacjach. Złego prawa wciąż przybywa. Zanim zostaną podjęte działania na rzecz zmiany obowiązujących przepisów, trzeba starać się nie dopuszczać do wprowadzania kolejnych. Większość projektów aktów prawnych jest konsultowana z zainteresowanymi środowiskami, również z administracją i organizacjami przedsiębiorców. Często jednak konsultacje te nie są traktowane jako naprawdę istotny element tworzenia prawa. Nie wynika to jedynie z postawy ustawodawcy, ale również niewielkiego zainteresowania ich adresatów.

Warto zatem:

- brać udział w konsultacjach i domagać się takiego udziału,
- monitorować, w jaki sposób przestane stanowisko zostało wykończane,
- współpracować z ustawodawcą (np. zapowiadać przestanie stanowiska, występować o wyznaczenie realnych terminów, odpowiadać na pytania, brać udział w spotkaniach).

Konsultacje

Zgłaszanie postulatów

Zgłaszaj postulaty. Potrzeba zmiany przepisów pojawia się w toku ich stosowania. Dlatego to właśnie administracja i przedsiębiorcy, którzy na co dzień z nich korzystają, są najlepszym źródłem praktycznych informacji, jakie elementy wymagają zmiany. Warto więc zgłaszać ustawodawcy postulaty zmian w prawie. Mają one tym większą wagę, jeśli napływają nie tylko od środowiska przedsiębiorców, ale również od samej administracji. Dobrym pośrednikiem w zbieraniu negatywnych doświadczeń i formułowaniu rekomendacji ich zmian są organizacje biznesowe. Przykładem takiego działania jest „Czarna Lista Barier”, opracowywana co roku przez PKPP Lewiatan. Dokument jest nagłaśniany i dystrybuowany, staje się podstawą wielu działań lobbingowych, eksperckich, a także zmian w prawie. Możliwość zgłaszania postulatów do listy jest otwarta i warto z niej korzystać. Podobne inicjatywy prowadzą również inne organizacje pracodawców.

Wspólne działanie

Działaj wspólnie. Niekorzystne uregulowania prawne są utrudnieniem dla przedsiębiorców i administracji. Warto więc razem opracowywać stanowiska i postulaty. Inicjatywa obu stron ma dużo większą szansę na zainteresowanie parlamentarzystów, odpowiednich resortów czy nawet mediów. Współpraca taka również zbliża i niejednokrotnie staje się przyczynkiem do dalszego współdziałania na innych polach. Przełamuje także stereotyp, że „ofiara” złego prawa jest zawsze przedsiębiorca, a urząd nie jest zainteresowany kształtem przepisów, a jedynie ich prawidłowym stosowaniem.

Lepsza komunikacja

Popraw komunikację. Podobne urzędy zwykle borykają się z podobnymi trudnościami. Okazuje się jednak, że wymiana tych doświadczeń bywa ograniczona. Każdy organ sam interpretuje niejednoznaczne przepisy czy zabiega o ich uszczegółowienie. Nieraz przedsiębiorcy z różnych części kraju mają inne doświadczenia dotyczące stosowania tego samego przepisu. Zależy to od postawy urzędników na danym terenie, ich poziomu wiedzy, sposobu rozumienia intencji ustawodawcy itp. Warto zatem poprawić wymianę informacji w samej administracji. Być może zamiast szukać własnej drogi w trudnej sytuacji prawnej można skorzystać z doświadczeń innej jednostki. W gąszczu informacji, nowelizacji czy interpretacji nie sposób znaleźć dobre rozwiązanie samodzielnie. Warto więc dzielić się wiedzą i doświadczeniem.

Mniejsza restrykcyjność

Nie bądź restrykcyjny, gdy nie jest to wymagane. Szereg barier nie wynika bezpośrednio z przepisów, ale ze sposobu ich interpretacji. Wciąż pokutuje przekonanie, że to interesant powinien ponieść w całości skutki złego ustawodawstwa, ponieważ dotyczy jego sprawy. Dochodzi praktyka, że strona musi udowodnić, że mówi prawdę, nie wystarczy jej oświadczenie. Skutkuje to często mnożeniem skomplikowanych procedur, co przekłada się np. na wydłużanie terminów. W myśleniu o działaniu administracji rzadko dopuszcza się bowiem takie określenia jak: elastyczność, dobra wola czy zaufanie. Oczywiście nie znajdują one zastosowania tu, gdzie litera prawa jest jednoznaczna. Istnieje jednak wiele obszarów, na których interpretacja na korzyść interesantów jest możliwa. ■



kraj: Wielka Brytania
typ: Buduj dialog

Biznes wspiera lokalny wzrost

Lokalne Partnerstwa Biznesowe umożliwiają współpracę przedstawicieli administracji publicznej ze środowiskami biznesu. Podstawą tej kooperacji jest wspólna komunikacja i budowanie dialogu między stronami.

W 2011 roku powołano 39 Lokalnych Partnerstw Biznesowych (*Local Enterprise Partnerships*) z inicjatywy Departamentu Biznesu, Innowacji i Umiejętności (*Department for Business, Innovation and Skills*). Jednostki powstały w ramach istniejących wówczas 9 Regionalnych Agencji Rozwoju (*Regional Development Agencies*), których zadaniem było wprowadzenie i monitorowanie wieloletnich strategii rozwoju ekonomicznego w poszczególnych regionach kraju.

Funkcjonujące obecnie partnerstwa biznesowe, tzw. LEP, to dobrowolna forma współpracy między przedstawicielami administracji lokalnej i przedsiębiorstwami. Ich celem jest rozwój wzajemnej komunikacji oraz wzrost gospodarczy regionu w takich obszarach jak zagospodarowanie przestrzenne, zatrudnienie, gospodarka niskoemisyjna, transport i infrastruktura. Żeby przyspieszyć ożywienie gospodarcze, partnerstwo ma także zapewnić samorządom środki do współpracy z przedsiębiorstwami. Administracja publiczna utworzyła specjalny fundusz w kwocie 730 mln funtów brytyjskich, z którego przedsiębiorstwa mogą korzystać przy projektach infrastrukturalnych. Ponadto jednym z celów wzajemnego porozumienia jest także zmniejszenie obciążeń podatkowych dla przedsiębiorstw i innych

opłat administracyjnych ponoszonych w Wielkiej Brytanii przez sektor prywatny.

W ramach tej współpracy powstały 24 strefy przedsiębiorczości na terenie całej Anglii. Jeśli firmy zdecydują się na działalność w obrębie tych stref, mogą liczyć na korzyści finansowe w postaci zwolnienia z niektórych opłat czy dotacje na zakup maszyn i urządzeń. Przedsiębiorstwa uzyskują także dostęp do bazy klientów, wsparcie w procesie planowania, ubiegania się o dotacje, otrzymania pozwoleń na budowę itp.

Do dyspozycji podmiotów jest również gotowa infrastruktura: drogowa, kolejowa i lotnicza.

Sieć Lokalnych Partnerstw Biznesowych opiera się na wzajemnej komunikacji. Uczestnicy współpracy wymieniają się bieżącymi informacjami, dzielą wiedzę, wspólnie dyskutują na temat zaangażowania się obu stron we współpracę i implementują wypracowane dobre praktyki. W ramach funkcjonowania LEP organizowane są cykliczne wydarzenia, istnieją elektroniczne fora służące podtrzymaniu komunikacji, a także wydawany jest miesięczny biuletyn. Sieć LEP jest afiliowana przez Brytyjskie Izby Handlowe (*British Chambers of Commerce*). Przynależność jest dobrowolna. ■

Administracja lokalna tworzy partnerstwa biznesowe z przedsiębiorstwami w celu ożywienia rozwoju gospodarczego regionu.

Kooperacja wzmocnia pozycję

Współpraca między środowiskami biznesowymi a administracją lokalną w dużym stopniu zależy od przyjętych rozwiązań prawnych i systemowych. Wspólne stanowisko partnerów społecznych może być lepiej słyszalne wśród ustawodawców.

Austria cieszy się dobrze rozwiniętym systemem współpracy między środowiskami biznesowymi a administracją publiczną. Wzajemne partnerstwo dotyczy kwestii gospodarczo-społecznych i jest określane jako social partnership. To dobrowolne porozumienie o charakterze nieformalnym, nieregulowane przez prawo. Biorą w nim udział cztery duże organizacje przedstawicielskie: Federacja Związków Zawodowych (*Trade Union Federation – ÖGB*), Federalna Izba Ekonomiczna (*Federal Economic Chamber – WKÖ*), Federalna Izba Pracy (*Federal Chamber of Labour – BAK*) i Izba Rolnictwa (*Chamber of Agriculture – LKÖ*).

Istotą partnerstwa społecznego jest zaangażowanie tych czterech grup interesu w realizację długofalowej polityki gospodarczej i społecznej, a odbywa się to poprzez budowanie dialogu i współpracy.

Działania *social partnership* dotyczą czterech głównych obszarów:

- Ustawodawstwo – reprezentatywne organizacje mają prawo do oceny proponowanych przepisów, przedstawiania rekomendacji autorom przepisów prawnych, opracowania tekstów prawnych dla partnerów społecznych (w odniesieniu np. do pomocy społecznej, prawa pracy itp.).

- Administracja – partnerzy społeczni są reprezentowani w licznych komisjach, radach i komitetach doradczych, dzięki czemu mogą wywierać wpływ na decyzje podejmowane np. w zakresie kontroli warunków pracy, polityki antymonopolowej, promocji publicznej czy programów finansowania.

- Organizacje pełnią ważną funkcję w systemie ubezpieczeń społecznych poprzez utrzymywanie przedstawicieli w instytucjach ubezpieczenia społecznego, które są zorganizowane jako samodzielne podmioty podlegające prawu publicznemu.
 - Odpowiedzialność partnerów społecznych zawiera także nieformalne negocjowanie i rozwiązywanie problemów w specjalnych obszarach ich wiedzy, takich jak prawo pracy, sprawy społeczne i socjalne, ale również przepisy handlowe i prawo rodzinne, gdzie umowa między partnerami społecznymi jest często warunkiem odpowiedniego rozwiązania na szczeblu politycznym.

Współpraca między partnerami państwowymi i społecznymi jest ważnym ogniwem łączącym politykę rządu z biznesem. Z jednej strony środowiska przedsiębiorców stanowią zbiorowy głos w krajowej polityce gospodarczej i społecznej, z drugiej natomiast otwierają wszystkie aspekty tych polityk do ewentualnego wpływu na partnerów społecznych. ■

Wspólny głos wielu środowisk biznesowych może przyczynić się do silniejszego stanowiska partnerów społecznych w polityce gospodarczej rządu.

Tajemniczy klient w urzędzie

Badania fokusowe i konsultacje społeczne to sposób na podniesienie efektywności działania administracji lokalnej w Irlandii. Wiedza otrzymana od interesariuszy i urzędników służy budowie urzędu odpowiadającego na potrzeby petentów.

Departament Środowiska, Dziedzictwa Narodowego i Samorządu (*Department of the Environment, Heritage and Local Administration*) opublikował wskazówki dla administracji lokalnej w zakresie obsługi skarg interesantów oraz konsultacji społecznych. Stanowią one część szerszego programu *Better Local Government*, który ma na celu zapewnienie obsługi administracyjnej odpowiadającej potrzebom obywateli.

W wyniku konsultacji społecznych udało się wydłużyć godziny obsługi petenta, zwiększyć dostępność niektórych usług, np. za pośrednictwem internetu, a także podnieść jakość wyposażenia urzędów. Konsultacje prowadzone są za pośrednictwem internetu, pocztą tradycyjną w formie ankiet, przez telefon i w kontakcie bezpośrednim.

W ramach programu zorganizowano panele, które służyły znalezieniu nowego spojrzenia na sposób świadczenia usług oraz nowych pomysłów na rozwiązywanie istniejących barier między obiema stronami. Spotkania odbywały się w małych grupach (12-16 osób) złożonych z interesantów i kilku urzędników wyższego szczebla. W każdym spotkaniu brał udział ten sam urzędnik oraz uczestniczyli w nim ci sami pracownicy administracji z obszarów, które były poruszane

na spotkaniach. Wszystko po to, by zapewnić ciągłość paneli. Dbano też, by urzędy reprezentowali pracownicy wyższego szczebla oraz by stanowili mniejszą grupę, która nie zdominowałaby spotkań. Konsultacje przeprowadzono także w grupach fokusowych (6-10 osób), dzięki którym gromadzono szczegółowe informacje z samego źródła. Grupy

dobierano pod kątem cech demograficznych, co ułatwiało komunikację między uczestnikami.

Wykorzystywano także badania wykonane przez tajemniczego klienta, co pozwalało na ewaluację świadczonych usług oraz na identyfikację problemów i monitorowanie wprowadzonych rozwiązań. Tajemniczy klient kontaktował się z urzędem osobiście, przez telefon oraz e-mail.

Ważnym źródłem pozyskiwania informacji był również personel obsługujący klientów. Odbywało się to na regularnych spotkaniach pracowników, a także indywidualnych spotkaniach z przełożonymi – niektóre urzędy wyznaczały małe grupy odpowiedzialne za zbieranie informacji od personelu. Otrzymana od pracowników wiedza dotyczyła preferencji interesariuszy, ich oceny, oczekiwań czy frustracji. ■

Administracja lokalna może podnieść jakość świadczonych usług dzięki wiedzy od samych zainteresowanych, czyli petentów.

Administracja dla administracji

Współpraca angielskich samorządów w ramach wspólnego stowarzyszenia ma przynieść korzyści instytucji lokalnej, która przystąpi do partnerstwa. Skorzystać na niej mają zarówno jednostki administracji lokalnej, jak i interesariusze w poszczególnych regionach.

Stowarzyszenie Administracji Lokalnej (*Local Government Association*) reprezentuje podmioty samorządowe w polityce krajowej państwa. Celem jego działalności jest wspieranie, promowanie i poprawa efektywności funkcjonowania lokalnej administracji. LGA jest organizacją ponadpartyjną, która skupia 423 jednostki samorządowe, głównie z Anglii i Walii.

Działalność organizacji koncentruje się na pięciu obszarach:

- Reforma usług publicznych – jednostki samorządowe znajdują się w centrum komunikacji ze społeczeństwem, dlatego jednym z priorytetów LGA jest dostarczanie efektywniejszych usług dla interesariuszy.
- Wzrost gospodarczy, zatrudnienie i dobrobyt – administracja lokalna istotnie wpływa na rozwój gospodarczy regionu, dlatego należy podejmować działania rozwijające współpracę z partnerami zewnętrznymi, także ze środowiskami biznesowymi.
- Finansowanie samorządu – w wyniku reformy finansów publicznych coraz więcej środków wpływa do budżetu gmin. Dobre praktyki pokazują, jak można racjonalnie

Angielskie samorzady zawiązały organizację, której celem jest poprawa efektywności działania administracji lokalnej i jej większy wpływ na politykę krajową.

wydawać środki finansowe oraz jak za ich pośrednictwem lepiej koordynować lokalne usługi publiczne.

- Wydajność i produktywność – korzystanie z doświadczeń innych podmiotów samorządowych znacznie pomaga zmniejszyć koszty, nie wpływając jednocześnie na jakość życia lokalnej społeczności.
- Poprawa lokalnego przywództwa

– współpracujące ze sobą gminy są lepiej słyszalne w polityce krajowej i mają większą siłę oddziaływania na polityków i menedżerów wyższego szczebla. Dzięki temu łatwiej można dokonać zmiany lokalnych społeczności.

Gminy stowarzyszone w LGA mogą liczyć na wsparcie organizacji w podejmowaniu kluczowych decyzji, konsultacje i reprezentację w dialogu z przedstawicielami administracji centralnej. Stowarzyszenie przeprowadza także badania jakości obsługi klienta, co pozwala eliminować istniejące bariery i podnosić efektywność współpracy z partnerami zewnętrznymi. Na takie wsparcie mogą liczyć także sami urzędnicy. LGA oferuje bowiem programy rozwoju kadr i regularnie ocenia ich postępy. Są one uzupełniane m.in. materiałami na platformach e-learningowych. ■

Doradztwo we współpracy

Współpraca między administracją lokalną a biznesem ma często wymiar celowy. W Kalifornii służą temu specjalne grupy doradcze, których działalność polega na ochronie czystego powietrza w danym regionie.

W amerykańskim stanie Kalifornia powołano na poziomie lokalnym tzw. Grupy Doradcze (*Advisory Groups*), w których skład wchodzi przedstawiciele administracji publicznej i środowisk biznesowych. Członkostwo w grupach umożliwia większe zaangażowanie we wspólne projekty, zarówno po stronie administracji samorządowej, jak i partnerów zewnętrznych – przedsiębiorstw czy społeczności lokalnych. Większość projektów realizowanych w ramach formowanych zespołów dotyczy realizacji planu Lokalnego Zarządzania Jakością Powietrza (*Air Quality Management District*): odbioru społecznego oraz roli samorządu i małych i średnich przedsiębiorstw w działaniach na rzecz czystszej powietrza.

Celem istnienia *Advisory Groups* jest poprawa efektywności współpracy i lepsze zrozumienie między stronami. W ramach grup wypracowywane są nowe rozwiązania związane z tworzeniem prawa, polityk publicznych czy rozwojem technologii. Funkcjonowanie Grup Doradczych sprowadza się do działań w zakresie propozycji zmian regulacji prawnych odnoszących się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw

i lokalnej administracji, edukacji społeczności lokalnych czy specjalnych programów finansowania dla przedsiębiorstw.

Podmioty funkcjonujące w ramach grup współpracują w zakresie tworzenia wspólnej polityki, a działania przejawiają się w:

- przeglądzie emisji zanieczyszczeń i wydawania zaleceń zmierzających do jej ograniczenia,
- działaniach usprawniających komunikację z lokalnymi firmami, władzami samorządowymi i organizacjami funkcjonującymi w regionie,
- inicjatywach edukacyjnych, materiałach promocyjnych i projektach społecznych,
- budowie silnego partnerstwa biznesowego i społecznego.

Wszystkie te działania mają na celu zapewnienie spełnienia norm czystości powietrza i publicznej ochrony zdrowia mieszkańców, a także dostępu do edukacji publicznej i poszanowania praw społeczności lokalnych. Grupy Doradcze chcą w ten sposób oddziaływać na organy administracji publicznej i działające w regionie przedsiębiorstwa. Wspólne projekty prowadzone są na rzecz promowania i wspierania strategii dobrych praktyk. ■

Kalifornijski model współpracy między administracją a biznesem opiera się na realizacji wspólnego celu środowiskowego, który jest kluczowy dla publicznej ochrony zdrowia.

kraj: Australia

typ: Twórz płaszczyznę wspólnych działań

Lepsza współpraca przez komunikację

Wzajemna komunikacja jest kluczowym elementem partnerstwa społecznego i biznesowego rozwijanego w Australii. Istniejące tam komitety pomagają w nawiązywaniu współpracy także z administracją samorządową.

Samorząd odgrywa istotną rolę w lokalnych społecznościach. Wpływa nie tylko na gospodarczy rozwój regionu, ale też zapewnia mieszkańcom dostęp do usług publicznych. Przez co staje się ważnym punktem kontaktowym dla środowisk biznesowych, z którymi może tworzyć wspólnie partnerstwa. W Australii we współpracy administracji lokalnej z biznesem istotną rolę odgrywają tak izby handlowe, jak tzw. Lokalne Komitety Konsultacyjne (*Area Consultative Committees*).

Lokalne Komitety Konsultacyjne to gminne organizacje non-profit finansowane przez australijski rząd w ramach programu *Regional Partnerships*. Grupa, która liczy obecnie 56 komitetów, ma zasięg ogólnokrajowy i skupia społeczności wiejskie, regionalne i metropolitalne. Głównym celem ACC jako organizacji działających lokalnie jest budowa sieci partnerstw i pomoc w nawiązywaniu kontaktów nie tylko z administracją samorządową, ale też między innymi jednostkami i biznesem. Mogą się do nich zgłaszać instytucje, przedsiębiorstwa oraz organizacje społeczne zainteresowane podjęciem wspólnych działań z władzami samorządowymi. *Area Consultative Committees* dysponują bazą projektów i listą podmiotów,

które są zainteresowane współpracą i poszukują partnerów biznesowych lub społecznych.

Australijskie komitety wspierają działania samorządów lokalnych i rozpowszechniają informacje na temat priorytetów i programów rządowych na rzecz biznesu i społeczności zamieszkujących dane regiony. Są także doskonałą platformą nawiązywania kontaktów między grupami społeczności lokalnych i środowiskami biznesowymi oraz miejscem do rozmów i dyskusji na temat możliwej współpracy. ■

Dostęp do odpowiedniej bazy, czyli listy projektów i partnerów angażujących się w działalność lokalną jest kluczowa w nawiązaniu i rozwoju potencjalnej współpracy.

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENY

Poniższa lista kontrolna jest narzędziem to wstępnej samooceny działań swojego urzędu lub organizacji biznesu pod kątem efektywności wzajemnej współpracy. Opiera się ona na rekomendacjach zamieszczonych w części drugiej opracowania. Nie obejmuje wszystkich obszarów, a jedynie najbardziej kluczowe. Odpowiedzi na pytania pozwalają zobaczyć mapę swoich mocnych i słabych stron, które mogą być początkiem do przeprowadzenia szerszych analiz i zaplanowania zmian.

	admini- stracja	biznes
Buduj przyjazny urząd		
Czy Pana(i) urząd ma systemowe uregulowania dotyczące jakości obsługi (m.in. procedury, szkolenia, badanie satysfakcji lub system zarządzania jakością)?		
Czy Pana(i) urząd zapewnia szeroki dostęp do informacji (m.in. kompletna strona www, informacja telefoniczna, punkty informacyjne)?		
Czy w Pana(i) urzędzie są przyjazne warunki obsługi (m.in. obsługa na siedząco, wydzielone miejsca)?		
Czy Pana(i) urząd na bieżąco dostosowuje swoje działania do potrzeb przedsiębiorców?		
Poznaj i docień partnera		
Czy pracownicy Pana(i) urzędu posiadają wiedzę nt. realiów działania biznesu i roli przedsiębiorców dla rozwoju miasta (regionu)?		
Czy – jako przedsiębiorca – zanim zwróci się Pan(i) do danego urzędu sprawdza zakres jego właściwości i trafnie adresuje swoje potrzeby?		
Buduj dialog		
Czy w konsultacjach prowadzonych przez Pana(i) urząd lub organizację biznesu systematycznie biorą udział środowiska pracodawców lub administracji? Czy prezentowane stanowiska mają oczekiwany poziom merytoryczny?		
Czy Pana(i) urząd lub organizacja biznesu systematycznie współpracuje ze środowiskiem biznesu lub administracją (np. w ramach rad, zespołów)? Czy w pracach tych chętnie biorą udział przedstawiciele drugiej strony?		

Czy reprezentanci administracji lub biznesu są stałymi partnerami w działaniach realizowanych przez Pana(i) urząd lub organizację? Czy relacje te są bliskie i opierają się na chęci współpracy?		
Dawaj dobry przykład i wspieraj		
Czy jako przełożony zapewnia Pan(i) swoim pracownikom wsparcie w rozwijaniu przez nich efektywnej współpracy z biznesem?		
Czy jako przełożony osobiście angażuje się Pan(i) w rozwijanie relacji ze środowiskami przedsiębiorców?		
Czy Pana(i) urząd zapewnia możliwości rozwijania współpracy z biznesem (m.in. finansowe, organizacyjne, formalne)?		
Nie bój się oskarżeń o korupcję i lobbng		
Czy w Pana(i) urzędzie istnieje publicznie znana procedura organizowania spotkań z przedstawicielami biznesu?		
Czy w Pana(i) urzędzie istnieje publicznie znany system monitorowania przebiegu procesu decyzyjnego w każdej sprawie?		
Czy w Pana(i) urzędzie istnieje procedura prowadzenia konsultacji oraz procedury antykorupcyjne?		
Czy jako przedstawiciel środowiska biznesu stosuje Pan(i) ww. procedury? Czy w przypadku ich braku zgłosił Pan(i) do danego urzędu oficjalną prośbę o ich wprowadzenie?		
Twórz płaszczyznę wspólnych działań		
Czy projekty przygotowywane przez Pana(i) urząd lub organizację biznesu stwarzają możliwość wspólnych działań obu środowisk?		
Czy ww. projekty mają opracowaną strategię komunikacyjną pozwalającą realizować również cele wizerunkowe partnerów?		
Czy wspólne działania planowane są perspektywicznie i systematycznie rozwijane?		
Zabiegaj o lepsze prawo i nie buduj barier prawnych		
Czy Pana(i) urząd lub organizacja biznesu bierze systematycznie udział w konsultacjach dotyczących planowanych zmian w prawie oraz samodzielnie zgłasza potrzeby takich zmian?		
Czy Pana(i) urząd lub organizacja biznesu współpracuje z drugą stroną w celu dokonywania potrzebnych zmian w prawie?		
Czy Pana(i) urząd – w sytuacjach gdy jest taka możliwość prawna – kieruje się zasadą interpretowania prawa na korzyść przedsiębiorcy?		

Spis treści

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan

to reprezentatywna organizacja pracodawców, która zabiega o konkurencyjność polskiej gospodarki i sukces polskich przedsiębiorstw. Skupia 60 branżowych i regionalnych związków i pracodawców oraz kilkudziesięciu członków indywidualnych – łącznie reprezentuje 3750 firm, zatrudniających ponad 700 000 pracowników.

Od momentu powstania Konfederacji w 1999 r. Lewiatan zaopiniował ponad 2500 projektów ustaw i rozporządzeń dotyczących różnych sfer gospodarki. Przygotował także wiele własnych projektów legislacyjnych.

Lewiatan stawia na wysoką jakość ekspertyzy prawnej i ekonomicznej. Tworzą ją eksperci biura Konfederacji we współpracy ze specjalistami z firm członkowskich, wspierani przez grono wybitnych specjalistów. Konfederacja jako jedyna polska organizacja pracodawców ma swoje biuro w Brukseli i jest członkiem BUSINESSEUROPE, największej organizacji pracodawców w Unii Europejskiej.

Lewiatan posiada status partnera społecznego. Reprezentuje więc pracodawców w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, ma także prawo do:

- opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie praw i interesów związków pracodawców,
- opiniowania dokumentów konsultacyjnych Unii Europejskiej, w szczególności białych ksiąg, zielonych ksiąg i komunikatów, oraz projektów aktów prawnych Unii Europejskiej w zakresie objętym zadaniami związków pracodawców,
- występowania z wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego w zakresie spraw objętych zadaniami organizacji pracodawców.

Konfederacja opracowuje także własne reprezentatywne badania kondycji firm z sektora MSP, bada też m.in. innowacyjność polskich przedsiębiorstw. W wydawanej corocznie „Czarnej liście barier” Lewiatan wskazuje również największe bariery w prowadzenia biznesu w Polsce.

Jako związek pracodawców na poziomie ogólnokrajowym ma również prawo do uczestniczenia w sporach zbiorowych i podpisywania układów zbiorowych pracy.



Wstęp. Czym są rekomendacje i jak powstały? 2

Współpraca administracji i biznesu – definicja barier 4

Rekomendacje działań 7

Buduj przyjazny urząd	8
Poznaj i docień partnera	10
Buduj dialog	12
Dawaj dobry przykład i wspieraj	14
Nie bój się oskarżeń o korupcję i lobbying	16
Twórz płaszczyznę wspólnych działań	18
Zabiegaj o lepsze prawo i nie buduj barier prawnych	20

Dobre praktyki międzynarodowe 22

Biznes wspiera lokalny wzrost	23
Kooperacja zmienia pozycję	24
Tajemniczy klient w urzędzie	25
Administracja dla administracji	26
Doradztwo we współpracy	27
Lepsza współpraca przez komunikację	28

Kwestionariusz samooceny 29



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

egzemplarz bezpłatny