

Kuba Giedrojc*

Efektywna współpraca administracji i biznesu. Rekomendacje działań

Effective cooperation between public administration and business. Recommended measures: The article identifies the obstacles to the development of effective cooperation between administration and business. They were broken down into three groups: systemic, cognitive and communication-related. Next, the author proposes some measures that could be adopted to enhance the efficiency of such cooperation, divided into seven groups related to organisation, cognition, communication, management, lobbying, society, and legislation. The biggest number of the proposed solutions is related to the development of ongoing dialogue and overcoming stereotypical perceptions that both sides have of each other. The list of obstacles and the recommendations were prepared by businesspeople and public officials as a part of a project carried out by the Polish Confederation of Private Employers Lewiatan.

Słowa kluczowe: *współpraca administracji i biznesu, organizacje pracodawców, efektywna komunikacja, lobbying*

Keywords: *cooperation between administration and business, employer organisations, effective communication, lobbying*

* Zastępca dyrektora Departamentu Komunikacji Konfederacji Lewiatan;
e-mail: kgiedrojc@konfederacjalewiatan.pl.

Wstęp

Potrzeba budowania efektywnych form współpracy administracji i biznesu obecna jest w dyskursie publicznym na co dzień. Nie przekłada się to jednak na liczbę opracowań poświęconych tej tematyce. Wciąż brakuje źródeł, które dostarczałyby – obok analizy charakteryzującej stan tych relacji – również rekomendacji działań na rzecz ich poprawy. Konfederacja Lewiatan, jako organizacja pracodawców, dla której administracja jest jednym z czołowych interesariuszy, zdecydowała się zatem przyczynić do

zmiany tego stanu. Zrealizowała rozbudowany projekt, stawiając mu za cel wypracowanie rekomendacji działań dla administracji i przedsiębiorców, mogących wpłynąć na wzrost efektywności ich współpracy¹. W wyniku analiz scharakteryzowano jej obszary oraz zarysowano praktyczne formy aktywności dla każdej ze stron. Wypracowane wnioski zostały ogłoszone w formie poradnikowej².

Celem niniejszego artykułu nie jest zatem ich powtarzanie. Prezentując konkluzje projektu, skupimy się na szerszej prezentacji perspektywy organizacji pracodawców, których członkowie stanowili najliczniejszą grupę, biorącą w nim udział. Dysponują oni bowiem obszernym doświadczeniem, wynikającym z już podejmowanych inicjatyw. Wychodzimy także z założenia, że to te organizacje w pierwszej kolejności powinny stawać się partnerami systemowej współpracy z administracją i prekursorami pozytywnych zmian w tym zakresie. Postaramy się również bliżej scharakteryzować istotę obszarów rekomendowanych do zmiany, ograniczając w nich warstwę *stricte* poradniczą. Staraliśmy się także sprostować walorowi aktualności, przytaczając część danych zgromadzonych już po zakończeniu projektu. Zainteresowany czytelnik zostanie także wyposażony w tropy bibliograficzne do dalszych, pogłębionych poszukiwań.

Należy także podkreślić, iż tekst ten przyjmuje perspektywę zdecydowanie praktyczną, co wynika z charakteru relacjonowanego materiału. Generalnym celem projektu było bowiem zaproponowanie sposobu uporządkowania myślenia o współpracy obu środowisk oraz wypracowanie rekomendacji praktycznych działań, dopuszczając nawet ich narzędziowy charakter. Kierunek ten znajduje odzwierciedlenie w charakterze tekstu.

W jego pierwszej części ukazano definicje barier we współpracy administracji i przedsiębiorców. Zostały one podzielone na trzy grupy, a podstawą ich delimitacji stało się ujęcie funkcjonalne. Dalej dokonano charakterystyki siedmiu obszarów działań, które warunkują efektywność współpracy sektora publicznego i biznesu. Praktycznym uzupełnieniem wydaje się zamieszczona na końcu tekstu lista kontrolna, pozwalająca przekrojowo spojrzeć na przygotowanie organizacji lub instytucji do wzajemnych relacji.

Projekt, którego wnioski są podstawą niniejszego tekstu, Konfederacja Lewiatan realizowała w latach 2011–2013. Prowadzony był etapowo, z założeniem, aby kolejny etap bazował na poczynionych już ustaleniach. Pierw-

¹ Projekt został współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

² M. Krzysztożek, K. Giedroń, *Efektywna współpraca administracji i biznesu – rekomendacje działań*, Konfederacja Lewiatan, 2013.

szym krokiem było przeprowadzenie 80 grupowych wywiadów pogłębionych (po 5 w każdym województwie), w których wzięło udział ponad 1000 przedsiębiorców i urzędników z całego kraju. Przedsiębiorców reprezentowali głównie szefowie firm lub członkowie ich kierownictw, w zdecydowanej większości zrzeszeni w regionalnych organizacjach pracodawców oraz pracownicy tych organizacji. Urzędników reprezentowały osoby odpowiedzialne za współpracę z biznesem. Rozmowy, prowadzone według standaryzowanego kwestionariusza, pozwoliły ustalić listę barier we współpracy obu środowisk. Zebrano także repozytorium sposobów ich pokonywania, zweryfikowanych przez badanych w ich dotychczasowym doświadczeniu. Powstała w ten sposób przekrojowa analiza trudności, identyfikowanych przez przedstawicieli obu środowisk. Warto tu wspomnieć, że opisywane problemy były dość jednorodne, a wielkość firmy (urzędu) czy jej lokalizacja nie wpływały zauważalnie na zmianę ich specyfiki. Wywiady prowadził zespół ekspertów Konfederacji Lewiatan.

Drugi etap stanowiły indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami administracji³. Wyłoniono reprezentantów instytucji, w których zidentyfikowano szczególnie efektywne rozwiązania we współpracy z przedsiębiorcami. Celem rozmów stała się weryfikacja katalogu definicji barier wypracowanych w pierwszym etapie. Rozmówców proszono o jego uzupełnienie, a następnie priorytetyzację. W drugiej części rozmowy badani rekomendowali metody skutecznych rozwiązań poszczególnych problemów, ściśle bazując na własnym doświadczeniu. Wywiady realizowała Pracownia Badań Społecznych.

Trzeci etap skupił się na *researchu* dobrych praktyk w środowisku międzynarodowym. Przeanalizowano rozwiązania stosowane w Europie Zachodniej (Niemcy, Wielka Brytania, Austria, Irlandia), Stanach Zjednoczonych i Australii. Pozwoliły one szerzej spojrzeć na formułowane wnioski i uzupełnić je o rozwiązania nieobecne jeszcze w praktyce krajowej. Tę część projektu realizowali eksperci ośrodka analitycznego THINKTANK.

Zgromadzony, obszerny, wielowątkowy i osadzony głęboko w praktyce materiał posłużył do sformułowania ostatecznej listy barier i rekomendacji działań naprawczych. Wymagały one jednak finalnej walidacji ze strony środowisk zainteresowanych. Fundamentalne założenie projektu opiera-

³ 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.

ło się bowiem na wypracowaniu rozwiązań możliwych do zastosowania w polskich warunkach, uwzględniających uwarunkowania nie tylko organizacyjne, ale i poznawcze. Zorganizowano zatem debatę w formie okrągłego stołu z przedstawicielami administracji i biznesu⁴. Uczestnikom wcześniej udostępniono wypracowany materiał. Podczas spotkania dokonali oni jego końcowej weryfikacji. W konkluzji wyrazili jednoznaczne przekonanie, że wdrożenie opisanych działań jest możliwe i potrzebne.

Na podstawie tak sformułowanego materiału przeprowadzono 16 warsztatów (po jednym w każdym województwie) z szefami urzędów oraz delegowanymi przez nich pracownikami, którzy na co dzień zajmują się rozwijaniem relacji ze środowiskiem przedsiębiorców. W sumie wzięło w nich udział ponad 500 osób. Całodniowe, praktyczne zajęcia miały na celu: zapoznanie uczestników z rekomendacjami, próbną formułowanie planów ich wdrożenia w konkretnych instytucjach oraz zebranie pogłębionych informacji zwrotnych. Zyskaliśmy w ten sposób bardzo cenną perspektywę, ponieważ głos należał tu do końcowych odbiorców rekomendowanych rozwiązań. Ich ocena okazała się jednoznacznie pozytywna. Warsztaty realizowali eksperci Konfederacji Lewiatan i firmy ResPublic. Po około sześciu miesiącach przeprowadzono także grupowe wywiady pogłębione z wybranymi uczestnikami, w celu zebrania doświadczeń z wdrażania rekomendacji. Wywiady prowadzili badacze z firmy Indicator.

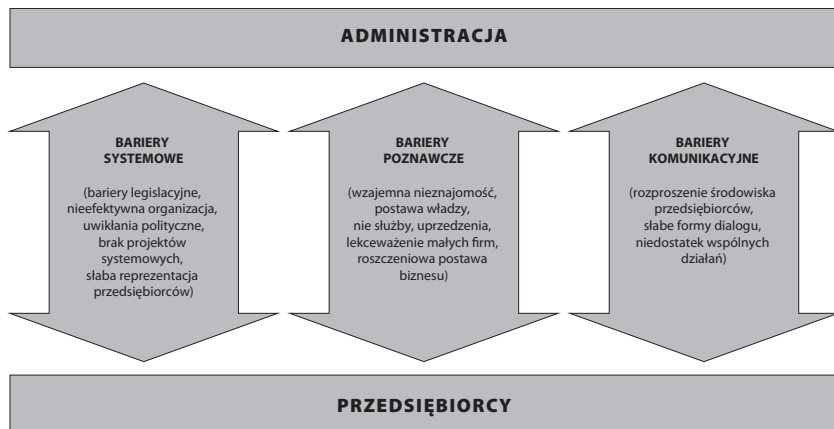
Definicje barier we współpracy administracji i biznesu

Specyfika barier utrudniających efektywną współpracę nie jest oczywiście jednorodna i dotyczy wielu aspektów. Co ciekawe jednak, zarówno

⁴ W spotkaniu udział w wzięli (kolejność alfabetyczna): Przemysław Andrzejak (prezes Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego), Michał Boni (minister administracji i cyfryzacji), Małgorzata Bonikowska (partner zarządzający THINKTANK), Helena Chmielewska-Szlajfer (główny specjalista w Departamencie Analiz i Komunikacji Publicznej MAC), Zbigniew Gajewski (zastępca dyrektora generalnego Konfederacji Lewiatan), Kuba Giedrońc (ekspert Konfederacji Lewiatan), Tomasz Hardyk (doradca ministra administracji i cyfryzacji), Jacek Kozłowski (wojewoda mazowiecki), Maciej Krzysztożek (kierownik projektów THINKTANK), Dariusz Liszewski (członek zarządu Pol-Mieź Trans), Jeremi Mordasewicz (doradca zarządu Konfederacji Lewiatan), Michał Olszewski (zastępca prezydenta m.st. Warszawy), Lech Piławski (dyrektor generalny Konfederacji 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).

przedstawiciele biznesu, jak i urzędnicy, wskazywali podobne ograniczenia we wzajemnych relacjach, co utwierdziło autorów w przekonaniu o trafności ich definicji. Dokonując ich charakterystyki, zaobserwowaliśmy, że grupują się one w trzy zbiory, definiowane przez pryzmat ich przyczyn (systemowe, poznawcze i komunikacyjne).

Ryc. 1. Klasyfikacja barier we współpracy administracji i biznesu



Barier systemowe. Składają się na nie elementy, których zniesienie wymaga fundamentalnych zmian, leżących zwykle poza obszarem bezpośredniego sprawstwa urzędników i przedsiębiorców. Wiodące wśród nich to:

- bariery legislacyjne – często o charakterze biurokratycznym, ograniczające efektywność administracji⁵,
- nieefektywna struktura – po stronie administracji zaliczamy tu deficyty infrastrukturalne, finansowe i organizacyjne, obniżające jej wydajność oraz brak podejścia strategicznego w praktyce; po stronie przedsiębiorców to głównie niewielkie zaplecze organizacyjne i eksperckie,
- uwikłania polityczne – przedsiębiorcy dostrzegali zależność pomiędzy sympatiami politycznymi urzędników a ich przychylnością i gotowością do współpracy z określonymi organizacjami lub firmami,

⁵ Zakres barier legislacyjnych, w tym biurokratycznych obrazuje np. *Czarna Lista Barier w rozwoju przedsiębiorczości 2014* (i poprzednie), Konfederacja Lewiatan, http://konfederacjalewiatan.pl/legislacja/wydawnictwa/_files/2014_05/clb2014_2_.pdf [dostęp 10 grudnia 2014 r.].

- niedostatek projektów systemowych – realizowanych we współpracy urzędu i przedsiębiorców w ramach strategicznie zaplanowanych, długofalowych projektów,
- słaba reprezentacja przedsiębiorców – większość polskich firm nie należy do organizacji pracodawców ani innych organizacji biznesu; ogranicza to legitymację istniejących podmiotów, a administracji utrudnia budowanie form dialogu ze środowiskiem biznesu, które można uznawać za reprezentatywne⁶.

Bariery poznawcze wynikają ze stereotypowego postrzegania się stron oraz braku rzetelnej wiedzy, pozwalającej zweryfikować utrwalone przekonania. Wśród barier zdefiniowanych w tej grupie znalazły się:

- niezajomość reguł wzajemnego działania – można założyć, że większość urzędników nigdy nie pracowała w biznesie, co owocuje brakiem zrozumienia praktycznych potrzeb przedsiębiorców; biznes z kolei nie jest wrażliwy na uwarunkowania, jakim podlegają urzędnicy, w większości nie zdając sobie z nich sprawy; w obu grupach żywe są również niekorzystne stereotypy, dotyczące wizerunku drugiej strony,
- postawa władzy, nie służby – przedsiębiorcy wciąż dostrzegają u urzędników percepcję wzajemnych relacji w kategorii władza–petent oraz brak akceptacji dla argumentu, że zadaniem administracji jest *de facto* wspieranie przedsiębiorców i jej służebność wobec obywatela⁷,
- lęki i uprzedzenia – administracja publiczna unika rozmawiania i budowania relacji z biznesem w obawie przed oskarżeniami o korupcję i uleganie działaniom lobbingsowym; biznes z kolei niechętnie angażuje się we współpracę z urzędnikami, nie dostrzegając w takim zaangażowaniu korzyści długofalowych,
- lekceważenie małych firm – reprezentanci firm małych i mikro wielokrotnie wskazywali, że administracja dostrzega duże firmy, ze względu na skalę ich oddziaływania lokalnego, mniejsze podmioty nie mogą już liczyć na podobną otwartość, mimo ich zdecydowanej przewagi liczebnej⁸,

⁶ Uzyskanie przymiotu reprezentatywności mogą dodatkowo utrudniać bariery prawne; zob. M. Garbacz-Kajda, *Przepisy swoje, a sądy swoje*, „Rzeczpospolita” z 27 listopada 2014 r.

⁷ Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2006, s. 52.

⁸ Liczba aktywnych firm w Polsce wynosi ok. 1,8 mln, z czego 95% to firmy jedno- i dwuosobowe, za: P. Aleksandrowicz i inni, *Przedsiębiorcy w Polsce*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2012, s. 15.

- roszczeniowa postawa biznesu – w ocenie urzędników przedsiębiorcy nierzadko wyrażają postawę roszczeniową („załatw”) i nie są zainteresowani budowaniem form dialogu i partnerskiej współpracy.

Bariery komunikacyjne. Wynikają one głównie z braku płaszczyzn współpracy, które dawałyby stronom możliwość bezpośredniego spotkania, wymiany poglądów i tym samym zacieśniania relacji. Jako wiodące bariery na tym polu sformułowano:

- rozdrobnienie środowiska biznesu – wspomniana już bariera systemowa rodzi także problemy komunikacyjne,
- słabość istniejących form dialogu – administracja i przedsiębiorcy komunikują się najczęściej okazjonalnie, bez nadawania tej wymianie ramy instytucjonalnej; konsultacje, które są najczęstszą formą kontaktu, miewają charakter powierzchowny, prowadzone są bez autentycznego zainteresowania stanowiskiem drugiej strony,
- niedostatek wspólnych działań – strony rzadko angażują się razem w przedsięwzięcia o charakterze np. społecznym, które mogłyby zbliżyć jej przedstawicieli i prowadzić do budowania długotrwałych relacji.

Rekomendacje działań na rzecz poprawy efektywności współpracy administracji i biznesu

W stosunku do każdej ze zdefiniowanych barier starano się zgromadzić rekomendacje sprawdzonych, skutecznych sposobów ich pokonywania. Wypracowane w ten sposób repozytorium zostało zagregowane i pogrupowane w siedmiu wymiarach, zdefiniowanych funkcjonalnie. Poniżej zarysowano charakterystykę najważniejszych cech każdego wymiaru oraz kierunki działań w każdym z nich.

Wymiar organizacyjny

Zasadniczym czynnikiem, warunkującym budowanie efektywnych relacji przedsiębiorców i administracji, jest dobre przygotowanie urzędu do wykonywania zadań wobec biznesu. To konkluzja oczywista, mogłoby się wręcz wydawać, że nie warta szerszego omówienia. Jednak najczęstszą potrzebą zgłaszaną przez przedsiębiorców były właśnie trudności w kontaktach z administracją w wymiarze *stricte* organizacyjnym, w zakresie wykonywania jej zadań ustawowych. „Urząd przyjazny przedsiębiorcy” to zatem nie marketingowy slogan, ale realna, wciąż niedostatecznie zaspokojona potrzeba osób prowadzących działalność gospodarczą.

Ryc. 2. Wymiary działań budujących efektywną współpracę administracji i biznesu



Budując listę elementów, warunkujących w największym stopniu „przyjazność” urzędu, badani wymieniali najczęściej:

- jakość obsługi – najważniejszą potrzebą jest dobre przygotowanie urzędników nie tylko w wymiarze merytorycznym, ale także ich praktyczna znajomość realiów prowadzenia działalności gospodarczej,
- dostęp do informacji – nie chodzi jedynie o zapewnianie dostępu do informacji publicznej, ale o łatwy dostęp do praktycznych informacji dotyczących np. podstaw prawnych, wymogów formalnych, bieżącego statusu sprawy; odbiorcy oczekują między innymi rozbudowanej, kompletnej strony internetowej, sprawnie funkcjonującego e-urzędu, profesjonalnego punktu obsługi, infolinii itd.; potrzebne są także rozwiązania systemowe, np. efektywna współpraca międzywydziałowa, standaryzacja procesów, wdrażanie polityki jakości, karty praw,
- warunki obsługi – doskonaląc standard obsługi, nie sposób pominąć wymiaru proksemicznego, szczególnie zapewnienia interesantowi poczucia komfortu i intymności (np. wydzielone miejsce, obsługa na siedząco),
- współpraca w definiowaniu potrzeb przedsiębiorców – badani wysoko oceniali wydzielanie komórek dedykowanych do kontaktów z przedsiębiorcami i budowanie kadry wyspecjalizowanych w tym zakresie pracowników; przy planowaniu zmian silnie rekomendowali włączanie organizacji przedsiębiorców w proces ich definiowania.

Przytoczone postulaty powtarzały się najczęściej, nie składają się one jednak na kompletny model „przyjaznego urzędu”. W literaturze można odnaleźć szerszą analizę tej problematyki, prezentującą także jej podstawy teoretyczne⁹. Zainteresowany czytelnik lekturę może uzupełnić o ciekawą perspektywę praktyczną, analizując projekty systemowe, realizowane w administracji rządowej¹⁰. Inspiracją dla usprawnień może okazać się również lektura zakresów oceny działań urzędów w konkursach oceniających walor ich „przyjazności”¹¹.

Wymiar poznawczy

Efektywna współpraca wymaga poznania praktyki działania drugiej strony. Przedsiębiorcy licznie zgłaszali oczekiwanie, aby pracownicy administracji rozumieli skutki biznesowe wydawanych przez siebie decyzji. Urzędnicy postulowali znów, aby edukować przedsiębiorców na temat właściwości ich zadań oraz wewnętrznych ograniczeń organizacyjnych. Niedostateczny poziom wzajemnego zrozumienia powoduje, że wciąż powszechną praktyką jest nazywanie, na wyrost, bieżących trudności we wzajemnej komunikacji niechęcią urzędu lub roszczeniową postawą biznesu.

Przyczyną nieporozumień nie jest wyłącznie deficyt informacyjny. Wydaje się bowiem, że zasadnicze znaczenie ma tu siła stereotypu. Badani przedsiębiorcy nagminnie opisywali administrację jako organizację opieśzałą, nastawioną na penalizację, niewydolną merytorycznie. Oceny te nie znajdowały jednak potwierdzenia w dalszej części wywiadu, gdy charakteryzowali własne doświadczenia we współpracy z urzędami. Tutaj oceny były w zdecydowanej mierze pozytywne. Generalnie pokrywały się z dobrą oceną doświadczeń Polaków w kontaktach z urzędami (badani deklarują, że np. 50% spraw jest załatwianych „od ręki”, a średnia ocena jakości obsługi w tym wymiarze plasuje się na poziomie 4,52, przy w skali 1–5)¹². Z podobną sytuacją mamy do czynienia w postrzeganiu przedsiębiorców przez urzędników i opinię publiczną. Przedstawiciele administracji deklarowali głównie swój

⁹ Na przykład Z. Władek, *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.

¹⁰ *Klient w centrum uwagi. Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej*, projekty Departamentu Służby Cywilnej KPRM, www.dsc.kprm.gov.pl.

¹¹ *Urząd Skarbowy Przyjazny Przedsiębiorcy* (Business Center Club i Ministerstwo Finansów); *Przyjazny urząd administracji samorządowej* (MSWiA); *Gmina Przyjazna Przedsiębiorcom* (Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza i Instytut Rozwoju Projektów); *Samorząd Przyjazny Przedsiębiorczości* (Mazowieckie Zrzeszenie Handlu, Przemysłu i Usług, Europa 2000).

¹² *Obywatel w urzędzie*, CBOS, październik 2012 r.

zachowawczy, a czasem nawet niechętny stosunek do pracodawców, biorący się z ich nagannych praktyk np. w obszarze poszanowania praw pracowniczych czy uczciwości wobec państwa. Znajduje to odzwierciedlenie w badaniach Polaków, gdzie zaledwie 48% z nich uważa, że pracodawcy w terminie regulują należności wobec pracowników, a tylko 42% sądzi, że prawidłowo ewidencjonują czas pracy. Gdy jednak tych samych badanych, w tym samym badaniu, zapytamy o doświadczenie własne, sytuacja zmienia się diametralnie – 85% twierdzi, że ich pracodawca płaci w terminie, a w 77% prowadzi prawidłowo ewidencję czasu pracy. Również 83% pytanym szanuje swojego pracodawcę¹³. Niespójność wizerunku przedsiębiorców w Polsce jest także skutkiem braku własnego doświadczenia odbiorców, dotyczącego prywatnej przedsiębiorczości, wpisywanie się stereotypu przedsiębiorcy w krytyczną ocenę kierunku przekształceń systemowych (są to głównie beneficjenci transformacji, która spowodowała powstanie istotnych nierówności) oraz zły wizerunek przedsiębiorców w mediach¹⁴.

Zasygnalizowane powyżej paradoksy obrazują siłę stereotypu. Pozytywne doświadczenia własne nie przekładają się na ocenę biznesu i administracji jako takich. Zupełnie jakby o tych środowiskach „wypadało” mówić niekorzystnie. W tej sytuacji wydaje się, że współpraca obu stron może znacznie przyczynić się do zmiany sposobu ich wzajemnej percepcji. Szczególna rola przypada tu organizacjom biznesu, których rozpoznawalność i zaplecze instytucjonalne pozwala inicjować takie działania po stronie biznesu.

W wymiarze poznawczym uczestnicy badania zdefiniowali cztery kierunki działań:

- uświadamianie realiów działania biznesu – decyzje urzędników nabierają w praktyce realnego wymiaru finansowego, wpływając na procesy biznesowe; brak efektywności w relacjach urzędów i przedsiębiorców przekłada się na dynamikę rozwoju firm¹⁵; wyposażenie urzędników w wiedzę pozwalająca poznać mechanikę prowadzenia działalności gospodarczej może przyczynić się do lepszego zrozumienia potrzeb przedsiębiorców; najważniejszą barierą, zgłaszaną na tym polu, była alokacja czasu; dość wspomnieć, że średni czas, jaki firmy codziennie poświęcają na dopełnianie różnych formalno-

¹³ Polacy o przedsiębiorcach, GfK Polonia, styczeń 2013 r.

¹⁴ E. Cierniak-Szóstak, *Wizerunek polskiego przedsiębiorcy [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w kontekście spójności społeczno-ekonomicznej*, zeszyt nr 12, M.G. Woźniak (red.), Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2008, s. 404.

¹⁵ K. Ostaszewski, *Zasada dobrej administracji a rozwój przedsiębiorczości*, wystąpienie na konferencji „Dobra administracja – teoria i praktyka”, 9 maja 2007 r., Katolicki Uniwersytet Lubelski, <http://www.kul.pl/files/411/Art1.pdf> [dostęp 10 grudnia 2014 r.].

- ści, wynosi – w zależności od źródeł – od 47 minut¹⁶ do 2 godzin dziennie¹⁷; świadomość wśród urzędników skutków takiego utrudnienia może motywować ich do zmian w wymiarze organizacyjnym,
- budowanie świadomości roli przedsiębiorców – przedsiębiorcy pełnią podstawową rolę w zapewnianiu państwu dochodów, miejsc pracy, inwestycji itp.; warto zatem, aby korpus urzędników miał świadomość, że troska o rozwój biznesu jest zadaniem o wymiarze ogólnospołecznym; duże znaczenie może mieć też uświadamianie skali udziału przedsiębiorców w gospodarce, a także benefitów wypracowywanych przez nich np. dla lokalnych społeczności¹⁸,
 - edukowanie nt. zakresu obowiązków urzędnika – urzędnicy biorący udział w badaniu zgłaszali, że ich rola wielokrotnie nie jest prawidłowo postrzegana przez przedsiębiorców; granicę ich działania wyznacza prawo, które nie dopuszcza działań często oczekiwanych od nich (np. doradztwo),
 - poszanowanie wewnętrznych ograniczeń administracji – w tak skomplikowanym organizmie, wykonującym uprawnienia władcze, nie sposób wypracować rozwiązania wolne od obszarów wymagających poprawy; postulatem licznie kierowanym do przedsiębiorców był zatem realizm w postrzeganiu przemian zachodzących w postawie urzędników i organizacji ich pracy.

Wymiar komunikacyjny

Doskonalenie wymiaru organizacyjnego i poszerzanie wiedzy otwiera drogę do budowy trwałych form dialogu i instytucjonalnych płaszczyzn wymiany informacji. Po stronie przedsiębiorców jest to postulat kierowany znów głównie do organizacji biznesu.

Podstawowym narzędziem zbierania i wymiany informacji są konsultacje. Muszą być one jednak realne i zaangażowane. Zbyt często mamy do czynienia z prowadzeniem ich *pro forma*, jako elementu wymaganego prawnie, który w praktyce czasami nawet utrudnia proces decyzyjny¹⁹. Zdaniem uczestników badania wynika to głównie z niedostatecznego przygo-

¹⁶ M. Starczewska-Krzysztożek, *Raport z wyników badania „Monitoring kondycji sektora MSP w 2012”*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.

¹⁷ M. Siudaj, *Ile czasu polskie firmy poświęcają na opłacanie podatków?*, 4 listopada 2014 r., www.ksiegowosc.infor.pl [dostęp 10 grudnia 2014 r.].

¹⁸ Materiałem dostarczającym danych w takim ujęciu jest np. P. Aleksandrowicz i inni, *Przedsiębiorcy w Polsce, op. cit.* oraz 16 wojewódzkich edycji tego wydawnictwa.

¹⁹ *Raport końcowy z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych*, praca zbiorowa, MPIPS 2011.

towania stron do tego procesu. Kluczem jest zatem precyzyjne definiowanie adresatów, budowanie z nimi trwałych relacji, zapewnianie wystarczającego czasu na odpowiedź oraz udzielanie informacji zwrotnej. W literaturze można odnaleźć opisy dobrych praktyk w tym zakresie²⁰. Badani zwracali jednak uwagę, że nawet ustawowe uprawnienia organizacji pracodawców do udziału w procesie konsultacji²¹ czy inne akty prawne²² nie wystarczą, jeżeli dialog nie jest prowadzony stale. Okazjonalne przesyłanie dokumentów do zaopiniowania lub brak selekcji w ich adresowaniu zdaniem rozmówców nigdy nie przerodzi się relację partnerską.

Pozytywną ocenę, także w oczach urzędników, zyskała współpraca ze środowiskiem przedsiębiorców w ramach ciał zinstytucjonalizowanych, np. rad, komisji, komitetów. Jedne z nich działają zgodnie z wymogami ustawowymi, np. wojewódzkie komisje dialogu społecznego²³, i choć ich działanie bywa wciąż ograniczane licznymi czynnikami systemowo-politycznymi²⁴, to wysoko oceniano potrzebę ich istnienia. Inne powstają w wyniku decyzji lokalnych jako ciała doradcze środowisk przedsiębiorców (m.in. rady ds. przedsiębiorczości). Za zdecydowanie najbardziej efektywne uznano jednak włączanie reprezentantów środowiska pracodawców do prac w ciałach merytorycznych, dedykowanych konkretnym problemom, takich jak zatrudnienie, infrastruktura, edukacja, innowacje, fundusze europejskie²⁵.

Wyzwania stojące przed administracją i organizacjami gospodarczymi można rozwiązywać wspólnie, również gdy nie są one objęte procedurą konsultacji lub brakuje stosownych ciał. Szerzej pole tej aktywności scharakteryzowano w rekomendacjach dotyczących wymiaru społecznego.

²⁰ *Ibidem*; D. Długosz, J.J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Forum Inicjatyw Pozarządowych, 2005.

²¹ Ustawa z 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców, Dz.U. nr 55, poz. 235, ze zm.

²² G. Makowski, *Ramy prawne partycypacji – stan obecny, zmiany, perspektywy* [w:] *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, A. Maszkowska, K. Sztóp-Rutkowska (red.), Fundacja SocLab, 2013.

²³ Ustawa z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz.U. nr 100, poz. 1080.

²⁴ J. Sroka, *Systemowo-polityczne uwarunkowania dialogu społecznego w polskich regionach* [w:] *Analiza funkcjonowania instytucji dialogu społecznego na poziomie województw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 25–37.

²⁵ Spektrum takiej reprezentacji może być niezwykle szerokie. Na przykład przedstawiciele Konfederacji Lewiatan zasiadają w 450 ciałach m.in. komitetach monitorujących, radach (gospodarczej przy premierze, statystyki, zatrudnienia), grupach doradczych Komisji Europejskiej czy radach nadzorczych (PFRON, ZUS), grupach doradczych Komisji Europejskiej, Europejskim Komitecie Społeczno-Gospodarczym.

Wymiar zarządzania

Potrzebą silnie akcentowaną przez pytanых urzędników było wsparcie udzielane im przez przełożonych w budowaniu partnerskich relacji z przedsiębiorcami. Wielokrotnie spotykaliśmy się bowiem ze stwierdzeniem, że pełen rezerwy sposób postrzegania współpracy z biznesem wynika z ugruntowanej normy środowiskowej. Urzędnicy tłumaczyli, że trudno oczekiwać od nich, iż trwale zmienią swój sposób postrzegania przedsiębiorców, wychodząc poza ramy obowiązującej w grupie normy, gdy oczekiwanie takiej zmiany będzie wyrażane jedynie w warstwie deklaratywnej, ewentualnie wspierane narzędziami przymusu, np. uzależnienie oceny pracownika od wyników badania satysfakcji czy liczby skarg. Z literatury bowiem wiadomo, że do rzeczywistej zmiany postawy odbiorca potrzebuje komunikatu ze źródła ocenianego jako atrakcyjne, kompetentne, podobne do niego i pozostające najlepiej w relacji bezpośredniej²⁶. To atrybuty przypisywane liderom. Warto także przypomnieć, że z psychologicznego punktu widzenia jesteśmy bardziej skłonni do konformizmu, gdy silnie identyfikujemy się członkami grupy i postrzegamy je jako osoby, mogące wywierać na nas nacisk²⁷. A to właśnie przełożeni są najczęściej postrzegani jako członkowie grupy o szczególnych możliwościach nacisku. Zatem zmiana manifestowana przez nich osobiście będzie czynnikiem szczególnie skutecznie uświadamiającym jej konieczność. Niestety badani licznie opisywali sytuacje, w których traktowano ich jako pierwsze ogniwo procesu zmiany. Jeżeli udało im się wdrożyć oczekiwany system zachowań i zostało to odebrane pozytywnie, przełożeni przejmowali go. Redukowali tym samym swój opór, kosztem swoich podwładnych.

Przedstawiciele administracji, szczególnie ci pełniący funkcje kierownicze, zgłaszali dwa kolejne postulaty:

- przygotowanie na opór – zmiana stosunku urzędników do relacji z przedsiębiorcami może rodzić dysonans nie tylko w kontekście zmiany postawy, ale godzić w normy kultury organizacji, spełniających w grupie kluczowe role (legitymizacja, motywacja, integracja)²⁸; urzędnicy deklarowali, iż tak głębokie korekty systemu wyzwalały opór, który nie powinien stać się jednak argumentem do odstąpienia od zmian,

²⁶ *Słownik psychologii*, J. Siuta (red.), Wydawnictwo Zielona Sowa, Warszawa 2006 s. 192.

²⁷ P. Hartley, *Komunikacja w grupie*, Wydawnictwo Zysk i s-ka, Warszawa 2000, s. 97.

²⁸ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2008, s. 109.

- zabezpieczenie środków i systemowego podejścia – urzędnicy wielokrotnie deklarowali deficyty w zakresie zasobów niezbędnych do przeprowadzenia zmian (np. brak szkoleń, konsekwentnej polityki kadrowej, nakładów finansowych, decyzji organizacyjnych); oczekiwania te kierowano pod adresem przełożonych.

Przedsiębiorcy zgłaszali natomiast postulat powszechniejszego stosowania w administracji podejścia do zarządzania wypracowanego przez praktykę biznesową. Ich zdaniem może ono przynieść nie tylko poprawę efektów działania organizacji, ale również spowodować, że sposób rozumienia procesów zarządzania stanie się w obu grupach ten sam. Jednym z takich podejść, pojawiających się w wypowiedziach urzędników, było *New Public Management*²⁹, które *nota bene* wypełnia w sektorze publicznym m.in. aspekt zarządzania jako zarządzanie biznesem³⁰. Znane są obiecujące przykłady jego stosowania³¹. Badani mówili również o coraz powszechniejszej w ich praktyce metodzie – zaczerpniętej z biznesu – działania zorientowanego na cele³².

Relacje lobbingowe

Uwagą najczęściej zgłaszaną przez urzędników, dotyczącą zacieśniania współpracy ze środowiskiem biznesu, była obawa przed posądzeniem o korupcję lub wynikająca z negatywnych konotacji terminu „lobbing”. Wydaje się, że podobnie jak w przypadku np. uczciwości przedsiębiorców czy przyjazności administracji, mamy tu do czynienia ze skutkami stereotypowego postrzegania tego rodzaju relacji. Opinie urzędników odpowiadają bowiem generalnie nieprzychylnemu pojmowaniu zjawiska lobbingu przez Polaków – 57% uważa, że jest to zjawisko negatywne, sprzyjające korupcji i nadużyciom, a zaledwie 25% traktuje lobbing pozytywnie, jako narzędzie umożliwiające ludziom przedstawienie swoich racji. Co więcej, w grupie osób oceniających lobbing jako zjawisko negatywne, 62% uważa, że wpływ lobbystów na stanowienie prawa w Polsce jest duży³³.

²⁹ Więcej: M. Zawicki, *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego* [w:] *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, t. II, J. Hausner, M. Kukielka (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.

³⁰ K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 37.

³¹ Z. Derdziuk, A. Niedzielski, *Modernizacja ZUS – New Public Management w praktyce*, „Magazyn THINKTANK” wiosna 2012, s. 104–109.

³² J. Kozłowski, W. Chojnacka, *O procesie optymalizacji pracy urzędu*, „Magazyn THINKTANK” wiosna 2012.

³³ *Konflikty interesów i lobbing – dylematy polityków*, CBOS, sierpień 2013 r.

W tym kontekście zadaniem adresowanym do organizacji pracodawców było budowanie dobrych praktyk w tym wymiarze i przekonywanie administracji, że obszar ten może być uregulowany w sposób satysfakcjonujący obie strony. Działanie lobbujące jest bowiem wyrazem dojrzałości obywateli i ich zdolności do samoorganizacji³⁴. Administracja powinna wspierać więc inicjatywy budujące społeczeństwo obywatelskie. Przedsiębiorcy i część urzędników wskazywali, że praktyka lobbująca zyskała już w naszym kraju liczne doświadczenia, które mogą służyć do wyznaczania kierunków jej rozwoju³⁵. Uczestnicy badania postulowali również intensywniejsze działania informacyjne, prezentujące dobre praktyki międzynarodowe. Ich zdaniem warto uświadamiać fakt, że w innych krajach obszar ten pozostaje skutecznie regulowany³⁶.

Warto również wspomnieć, że istotnym zadaniem organizacji pracodawców powinno być podejmowanie zdecydowanych wysiłków dla kształtowania swojego wizerunku jako skutecznego partnera w relacjach lobbujących. W opinii parlamentarzystów bowiem wśród organizacji najskuteczniejszych w tym wymiarze stowarzyszenia przedsiębiorców wskazało zaledwie 28%, a – dla porównania – związki zawodowe aż 62%³⁷.

W wyniku projektu sformułowano również postulaty zmian w wymiarze organizacyjnym:

- oficjalna procedura organizacji spotkania – możliwość spotkania z decyzyjnym przedstawicielem administracji jest wielokrotnie bardziej istotna dla przedsiębiorcy, w kontekście jego decyzji biznesowych; nie warto zatem blokować takiego dostępu, korzystniejsze będzie odpowiednie jego przygotowanie; kluczowa pozostaje zatem publiczna informacja, w jaki sposób można doprowadzić do spotkania i jakie są formalne uwarunkowania jego przebiegu³⁸,

³⁴ *Słownik socjologii i nauk społecznych*, G. Marshall (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 108.

³⁵ Por. P. Kuczma, *Lobbing w Polsce*, TNOiK Toruń 2010; A. Kubiak, *Lobbing w polskim prawie i praktyce* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, t. XVI, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 131–144.

³⁶ Por. M.M. Wiszowaty, *Regulacja prawna lobbingu na świecie. Historia, elementy, stan obecny*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2008; U. Kurczewska, *Lobbing i grupy interesu w UE*, PWN, Warszawa 2011. Wykaz regulacji prawnych dotyczących lobbingu na świecie: <http://www.regulatelobbying.com/images/map.swf> [dostęp 10 grudnia 2014 r.].

³⁷ A. Kubiak, *Lobbing w polskim prawie*, *op. cit.*, s. 142.

³⁸ Na przykład *Procedura przyjmowania klientów zewnętrznych*, Ministerstwo Zdrowia, http://www2.mz.gov.pl/wwwfiles/ma_struktura/docs/pkz_04122009.pdf [dostęp 10 grudnia 2014 r.].

- przejrzysty proces decyzyjny – przedsiębiorcy zwracali uwagę, że ich częstą potrzebą jest dostęp do informacji, w jakiej fazie procedowania znajduje się dana sprawa, dlatego monitoring taki powinien być efektywnie zorganizowany i dostępny,
- wprowadzenie procedur antykorupcyjnych – nieodzownym elementem działania urzędu są również oficjalne procedury regulujące sferę przeciwdziałania korupcji; wiele z nich wynika wprost z przepisów prawa, jednak urzędnicy postulowali zebranie takowych w dokumencie wewnętrznym, co stanowi jasne przesłanie dla obu stron co do zasad i konsekwencji ich złamania³⁹,
- przestrzeganie zasad – strony postulowały także przyjęcie zasady, w myśl której, jeżeli w urzędzie brakuje powyższych unormowań, przedsiębiorcy powinni się domagać ich wprowadzenia, co jest zadaniem głównie dla organizacji pracodawców; jeżeli jednak urząd wprowadza oczekiwane regulacje, przedsiębiorcy powinni się do nich stosować, a próby ich złamania wymagają szczególnego piętnowania; środowiskowa edukacja w tym zakresie była również oczekiwaniem adresowanym do organizacji biznesu.

Wymiar społeczny

Współpraca urzędów i przedsiębiorców w zabieganiu o osiągnięcie celów ważnych społecznie może przynieść większe korzyści niż podobne działania realizowane autonomicznie. Nie mówimy tu jedynie o potrzebie współdziałania opartej na przesłankach misyjnych czy generalną potrzebę szerokiego społecznego porozumienia. Przedstawiciele obu środowisk wskazywali również na korzyści takiej współpracy w wymiarze praktycznym.

Przedsiębiorcy postulowali, aby oczekiwaniem pod ich adresem nie było wyłącznie wsparcie finansowe. Nieoceniony może okazać się także wkład merytoryczny i operacyjny, np. w procesie organizowania kampanii społecznych. Środowisko biznesu ma zwykle zdecydowanie większe kompetencje reklamowe czy marketingowe. Mogą być one dużym wsparciem dla urzędników planujących aktywności na tym polu. Dodatkowo organizacja takich kampanii jest bardzo złożonym działaniem⁴⁰, i tu znów organizacje pracodawców dysponują niejednokrotnie unikatową wiedzą i doświadczeniem.

³⁹ Podstawą sformułowania takiego dokumentu może być publikacja: *Wskazówki antykorupcyjne dla urzędników*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2014.

⁴⁰ M. Daszkiewicz, *Planowanie kampanii społecznych [w:] Badania rynkowe*, K. Mazurek-Łopacińska (red.), seria „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 161, Wrocław 2011, s. 131–145.

Wspólne działania powinny przynosić wspólne korzyści wizerunkowe. Przedsiębiorcy zgłaszali jednak, że wciąż częstym oczekiwaniem administracji jest udział biznesu w działaniach społecznych, z jednoczesnym ograniczeniem informacji o fakcie takiego zaangażowania. Dążenie to wynika prawdopodobnie ze wspomnianej już obawy komunikowania relacji z biznesem. Tego typu zachowanie częstokroć uniemożliwia budowanie długofalowej współpracy i zniechęca do niej. Postulatem jest zatem otwartość i partnerstwo w definiowaniu korzyści wizerunkowych już na etapie planowania projektu.

W toku realizacji projektu autorzy spotkali się z dziesiątkami inicjatyw – zrealizowanych lub planowanych – opierających się na efektywnej współpracy biznesu i administracji. Miały one różny zasięg i tematykę, zawsze jednak uzyskiwały wartość dodaną z faktu zaangażowania obu środowisk. Dla inspiracji czytelnika wymieniono poniżej 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 dzieli 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 zapewniają 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 dofinansować.
- Społeczny Komitet Rozwoju Miasta – angażuje wszystkie ważne środowiska, także biznes, do podejmowania wspólnych wysiłków 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.

Wymiar legislacyjny

Obszarem zdecydowanie utrudniającym efektywne współdziałanie, który był zgłaszany zgodnie przez przedsiębiorców i administrację, jest

oczywiście złe prawo. Obowiązuje wiele nieracjonalnych, niejednoznacznych czy martwych przepisów, które uniemożliwiają stronom skuteczne działanie. Pytani postulowali, aby jednak nie składać niepowodzeń na karb niedoskonałej legislacji, ale wspólnie zabiegać o jej zmianę. Wśród wypracowanych rekomendacji znalazły się między innymi:

- aktywny udział w konsultacjach – większość projektów aktów prawnych jest konsultowana, zarówno z administracją, jak i organizacjami przedsiębiorców, co daje możliwość wzajemnego wzmocnienia głosu,
- zgłaszanie postulatów – to właśnie administracja i przedsiębiorcy, którzy na co dzień doświadczają skutków złego prawa, są najlepszym źródłem praktycznych opinii na jego temat; warto więc z własnej inicjatywy zgłaszać ustawodawcy postulaty oczekiwanych zmian, szczególnie gdy jest to wspólne wystąpienie obu stron,
- ograniczanie restrykcyjności – wiele barier nie wynika bezpośrednio z przepisów, ale ze sposobu ich jednostkowych interpretacji przez konkretne urzędy; przedsiębiorcy postulowali racjonalność urzędników w podejściu to tej problematyki.

Arkusze samooceny w zakresie przygotowania do efektywnej współpracy⁴¹

Poniższa lista jest narzędziem do wstępnej, samodzielnej weryfikacji działań swojego urzędu lub organizacji biznesu pod kątem efektywności współpracy. Doprecyzowuje praktyczną stronę prezentowanych rekomendacji. Odpowiedzi na pytania pozwalają zarysować mapę mocnych i słabych stron w opisywanym obszarze, które mogą stać się punktem wyjścia szerszych analiz i zaplanowania konkretnych zmian.

	Administracja	Biznes
Buduj przyjazny urząd		
Czy Pana(i) urząd posiada 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 Pana(i) urząd posiada przyjazne warunki obsługi (m.in. obsługa na siedząco, wydzielone miejsca)?		
Czy Pana(i) urząd na bieżąco dostosowuje swoje działania do potrzeb przedsiębiorców?		

⁴¹ Za: M. Krzysztozek, K. Giedroń, *Efektywna współpraca*, op. cit., s. 32–34.

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 Pana(i) swoim pracownikom wsparcie w rozwijaniu przez nich efektywnej współpracy z biznesem?		
Czy jako przełożony osobiście angażuje się Pana(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 lobbging		
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 Pana(i) wymienione procedury? Czy w przypadku ich braku zgłosił(ła) Pana(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 te projekty posiadają strategię komunikacyjną, pozwalającą realizować również cele wizerunkowe partnerów?		
Czy wspólne działania planowane są perspektywicznie i systematycznie rozwijane?		
Zabiegaj o lepsze prawo i sam 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?		

Podsumowanie

Analiza zaprezentowanych powyżej wniosków, wypracowanych przez uczestników projektu, jak również praca nad ich analizą, prowadzą do zasadniczej konkluzji, która brzmi: „dialog buduje efektywność współpracy”. Oczywiście nie sposób pominąć bariery systemowe, jak złe prawo, ograniczenia infrastrukturalne, brak finansowania itp. Jednak zdecydowana większość rekomendacji dotyczy walki ze stereotypami, dążenia do wymiany informacji, wspierania się, wspólnego poszukiwania rozwiązań, wyrozumiałości i szacunku dla drugiej strony. Z teoretycznego punktu widzenia sprowadza się to głównie do redukcji szumów komunikacyjnych⁴², czyli – mówiąc bardziej obrazowo – do zapewnienia, aby intencja nadawcy została prawidłowo odczytana przez odbiorcę⁴³. Takie zmiany wymagają w największej mierze decyzji i determinacji, czyli czynników leżących w obszarze sprawstwa konkretnych urzędników i przedsiębiorców. Do podejmowania wysiłków na rzecz udrażniania procesu komunikacji i zmiany postaw zachęcają liczne pozytywne doświadczenia, płynące z już realizowanych w tym obszarze działań. Kluczową rolę po stronie przedsiębiorców powinny odgrywać organizacje pracodawców, które dysponują zapleczem organizacyjnym i merytorycznym, koniecznym w budowaniu długofalowej relacji oraz w swej istocie są powołane do takiego właśnie zaangażowania.

Bibliografia

- Analiza funkcjonowania instytucji dialogu społecznego na poziomie województw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Cierniak-Szóstak E., *Wizerunek polskiego przedsiębiorcy [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy w kontekście spójności społeczno-ekonomicznej*, zeszyt nr 12, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2008.
- Derdziuk Z., Niedzielski A., *Modernizacja ZUS – New Public Management w praktyce*, „Magazyn THINKTANK” wiosna 2012.
- Długosz D., Wygnański J.J., *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Warszawa 2005.
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2008.
- Garbacz-Kajda M., *Przypisy swoje, a sądy swoje...*, „Rzeczpospolita” z 27 listopada 2014 r.

⁴² B. Kozyra, *Komunikacja bez barier*, MT Biznes, 2008, s. 15–16, P. Fenrych, *Kanały informacyjne [w:] Grochem o ścianę...? Polityka informacyjna samorządów terytorialnych*, J. Regulska (red.), Wydawnictwo Samorządowe FRDL, s. 93.

⁴³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 554.

- Knecht Z., *Public relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo CH Beck, 2006.
- Krzysztozek M., Giedroń K., *Efektywna współpraca administracji i biznesu – rekomendacje działań*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Kubiak A., *Lobbing w polskim prawie i praktyce* [w:] *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Kuczma P., *Lobbing w Polsce*, TNOiK, Toruń 2010.
- Kurczewska U., *Lobbing i grupy interesu w UE*, PWN, Warszawa 2011.
- Makowski G., *Ramy prawne partycypacji – stan obecny, zmiany, perspektywy* [w:] *Partycypacja obywatelska – decyzje bliższe ludziom*, A. Maszkowska, K. Sztop-Rutkowska (red.), Fundacja SocLab, Warszawa 2013.
- Obywatel w urzędzie*, CBOS, październik 2012 r.
- Polacy o przedsiębiorcach*, GfK Polonia, styczeń 2012 r.
- Przedsiębiorcy w Polsce*, P. Aleksandrowicz (red.), Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2012.
- Raport końcowy z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych*, praca zbiorowa, MPIPS, Warszawa 2011.
- Sroka J., *Systemowo-polityczne uwarunkowania dialogu społecznego w polskich regionach* [w:] *Konflikty interesów i lobbing – dylematy polityków*, CBOS, sierpień 2013.
- Starczewska-Krzysztozek M., *Raport z wyników badania „Monitoring kondycji sektora MSP w 2012 r.”*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Wiszowaty M.M., *Regulacja prawna lobbingu na świecie*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2008.
- Władek Z., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Difin, 2013.
- Wskazówki antykorupcyjne dla urzędników*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2014.
- Zawicki M., *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego* [w:] *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, t. II, J. Hausner, M. Kukielka (red.), Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2002.
- Ustawa z 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego, Dz.U. nr 100, poz. 1080.
- Ustawa z 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców, Dz.U. nr 55, poz. 235, ze zm.