



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Postmoderní veřejná správa: vynořující se trendy a výzvy

12. 5. 2015

Ing. Vladimír Kváča, Ph.D.

ředitel odboru

Dohody o partnerství, evaluací a strategií,
Ministerstvo pro místní rozvoj



OPERAČNÍ
PROGRAM
TECHNICKÁ
POMOC



EVROPSKÁ UNIE
EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI



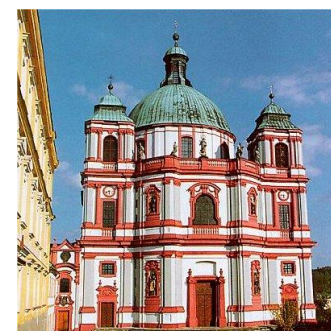
NÁRODNÍ ORGÁN
PRO KOORDINACI



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Vývojové etapy

- V každém oboru lidské činnosti se vývoj představ odehrává v určitých etapách, které má smysl odlišovat, byť hranice jsou často neostré.
- Po gotice přichází renesance a pak baroko, po Newtonovi Einstein atd.
- Podobně je tomu v oblasti „public administration“, ve veřejné správě.





MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Vývojové etapy public administration

- Weberovská byrokracie
- New Public Management (ranný, pozdní)
- Post NPM diskuze (Nová syntéza a další)

Weberovská byrokracie

New Public Management

Post-NPM diskuse

Vnímané problémy/nedostatek

- výkonu
- zodpovědnosti/odpovědnosti
- akontability
- transparentnosti
- kontroly
- schopnosti garantovat výsledky

Nové problémy

- dysfunkční autonomie
- nekoordinované agentury
- pozornost upřená na výstupy agentur, ne na cíle politiky
- velké transakční náklady
- "sila" nepropojené politiky
- perverzní efekty Performance Measurement Systemů (Gaming, Parking, Creaming)

Další nové problémy

- hierarchická koordinace vede k čistě recentralizaci
- tržní koordinace plodí soukromé monopoly
- síťové koordinace vedou pouze k symbolickým politikám a slabým sítím
- tsunami auditů
- nástroje řízení výkonu vyvolávají spoustu nové byrokratické zátěže
- nárůst hluboké nedůvěry v rámci veřejného sektoru

Přicházející problémy

- ??

ČR?

EK?

Řešení

Nová řešení

Další nová řešení?

- vznik agentur
- více autonomie
- více specializace
- zavedení systémů měření výkonu (Performance Management/Measurement Systems)

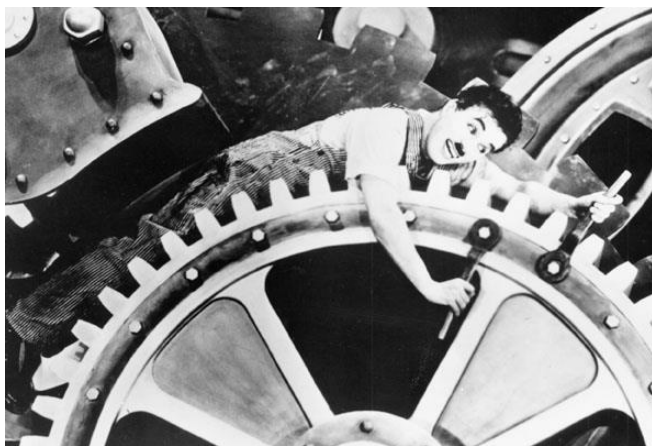
- znovuoobjevení koordinace (a jejích nové způsoby):
- hierarchické mechanismy
- tržní mechanismy
- síťové mechanismy
- větší kapacita na tvorbu politik
- větší kapacita auditů

- znovuoobjevení důvěry (zvláště v rámci veřejného sektoru)
- Vybancování důvěry a výkonnosti
- "Performance governance approach"
- "New Synthesis for public administration approach"
- "Results Based Management Plus System"



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Co je moderní?



Ch. Chaplin: Moderní doba (1936)

- Jednou z oblastí kritiky New Public Managementu je přenášení manažerských metod ze soukromé sféry (výrobního průmyslu Ford, Taylor) do oblasti veřejných služeb.



Kritika NPM

- OECD 2005: „Některé reformy NPM jsou upravovány, revidovány nebo dokonce opouštěny...”
- OECD 2011: “Důraz na měřitelné výstupy vyvolal obsesi výkonovými indikátory mezi vyšším managementem a dal vyrůst celé nové vrstvě středního managementu, který zasahuje do dennodenní práce výkonných pracovníků takovým způsobem, že jsou vnímáni jako byrokratičtí, rušící a snižující kvalitu služeb.”
- “... nežádoucí pobídky vedou k manipulacím s daty (uměle snižované cíle za účelem snížení rizika jejich nesplnění, volba výstupových indikátorů, které je snadné splnit, avšak nemají nic společného s výsledky, které chtějí vidět politikové, někdy i přímo podvody s čísly) a obehřávání (gaming – kladení důrazu na aktivity, která vylepšují čísla). Nikde žádná kampaň na propagaci hodnot veřejné služby či étos, který by to kompenzoval ... manažeři i výkonní pracovní jsou frustrováni ze způsobů, jakými je hodnocena jejich práce. Vše, co známe z centrálního plánování v socialistických zemích, nyní pouze v rozsahu omezeném na veřejný sektor tržních ekonomik.”



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Průmysl vs. služby

- Nejde o to zda jsou nebo nejsou přenášeny metody ze soukromé sféry, ale o to, zda jsou přenášeny metody z průmyslu nebo ze služeb.



X



OP
PROGRAM
TECHNICKÁ
POMOC



EVROPSKÝ FOND PRO REGIONÁLNÍ ROZVOJ
INVESTICE DO VAŠÍ BUDOUCNOSTI

NÁRODNÍ ORGÁN
PRO KOORDINACI



Post NPM: Nové požadavky

- Kromě korektní a nestranné (*honest and fair*) a štíhlé a účelné (*lean and purposeful*) potřebujeme veřejnou správu, která bude flexibilní, přizpůsobující se, učící se a odolávající vnějším šokům (*robust, resilient and adaptive*).
- Veřejná správa musí zvládat komplexní problémy, které jsou řešitelné pouze organizací typu organismus, nikoliv organizací typu stroj.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Typy systémů podle míry uspořádanosti

Neuspořádanost

Složitý / Komplexní

Vztahy příčin a následků
se neopakují, jsme
schopni je interpretovat
jen zpětně



Nepredikovatelný

Chaotický

Vztahy příčin a následků
nejsme schopni vnímat



Nepoznatelný

Komplikovaný

Příčiny a následky jsou časově
oddělené, jsou analyzovatelné a
opakují se



Pochopitelný

Jednoduchý

Vztahy příčin a následků se
opakují a jsou (téměř) okamžité



Zjevný

Uspořádanost



Budoucnost?

- Komplexní problémy vyžadují decentralizovaná řešení. Maximum kompetence musí být na „front-office“.
- Centrum/nadřízené složky mají od front-office vyžadovat především odpovědnost za učení se a zjišťovat poptávku po nutných zásazích na vyšší úrovni:
 - Můžete prokázat, že sbíráte informace a na jejich základě konáte opatření, které vedou k tomu, abyste se učili a zdokonaľovali systém své práce?
 - Co potřebujete od nás?



Závěr

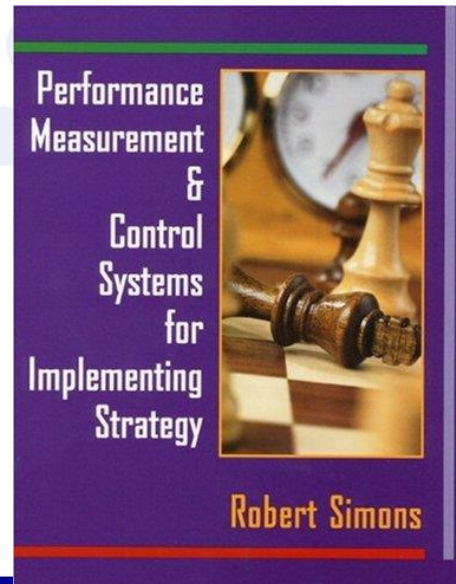
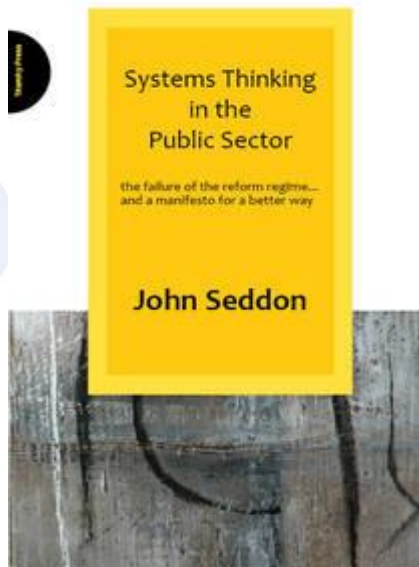
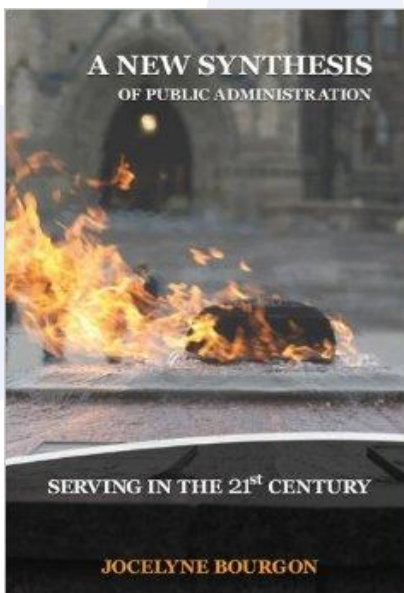
- Je třeba lépe rozumět tomu kde jsme, kam kráčíme a kam došli ti, kteří šli před námi.
- Přestaňme s nekonečnou snahou vytvořit stroj tam, kde obstojí jen živý organismus. (Viz koncept učení II. řádu).
- Tvořme takové systémy, kde budou jednotlivé prvky nuceny přemýšlet o tom, jak pracují.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Pro ty co chtějí vědět více

- Půldenní e-learning (anglicky):
<http://publish.myudutu.com/published/launch/49684/Course114632/Launch.html>.
(obsahuje řadu dalších odkazů...)





MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Děkuji za pozornost

vladimir.kvaca@mmr.cz