

Pomiędzy zarządzaniem strategicznym w sferze komercyjnej, a zarządzaniem w sektorze finansów publicznych istnieje wiele analogii, ale występują też bardzo istotne różnice. Wyjaśnienie tej kwestii przedstawiamy w dalszej części artykułu.

Elementy zarządzania strategicznego w **biznesie**:

- domena działania – określa sferę (sfery) funkcjonowania organizacji – jakie produkty, usługi, komu i gdzie sprzedajemy,
- strategiczna przewaga – w czym jesteśmy (lub będziemy) lepsi od konkurencji,
- cele strategiczne – co (jako organizacja) chcemy osiągnąć, aby przetrwać i rozwijać się,
- funkcjonalne programy działania – jakie działania (stosownie do szczebli zarządzania i stanowisk pracy) podejmiemy, aby osiągnąć nasze cele.

W administracji jest znacznie trudniej. Administracja spełnia rozmaite funkcje, które można podzielić na następujące kategorie:

- funkcja wykonawcza (wykonywanie prawa stanowionego przez parlament),
- funkcja reglamentacyjna – rozstrzyganie o alokacji zasobów na realizację zadań,
- funkcja policyjna (nadzorowanie i egzekwowanie prawa – policja, straż miejska, inspekcje),
- funkcja zarządcza (gospodarowanie mieniem, sprawowanie zarządu, np. drogi, budynki, parki),
- funkcja świadcząca (usługi publiczne – administracyjne, społeczne, komunalne).

W administracji jest także trudniej, bo:

- Mamy zadania, z których nie możemy zrezygnować – w biznesie jest możliwa rezygnacja z tych domen, które mogą być postrzegane jako pogarszające wynik finansowy lub z tych, w których występuje np. luka kompetencyjna, której organizacja w warunkach biznesowych nie likwidowałaby rezygnując z określonego rodzaju działalności. Administracja publiczna spełnia swoją ustawową misję i w praktyce domeny działania jednostek administracji publicznej są determinowane poza tymi jednostkami. Również w pewnym stopniu sposoby działania mają większe ograniczenia prawne niż w sferze komercyjnej.
- Polityka (lokalna i krajowa) komplikuje działania: udziałowcy w firmie muszą wnieść wkład, aby mieć wpływ na decyzje strategiczne, w samorządzie wystarczy wygrać wybory. Często zdarza się, że na decyzje – zarówno strategiczne, jak i operacyjne wpływają czynniki, które w warunkach biznesowych nie oddziałują na organizacje. Kierowanie się przez decydentów doraźnym interesem politycznym jest jednym z zagrożeń zarządzania na każdym etapie procesu.
- Media (nie zawsze obiektywne) patrzą nam na ręce bardziej niż jakiegokolwiek firmie, wychodząc ze słusznego założenia, że sposoby wydatkowania funduszy publicznych należy poddać kontroli społecznej, jednak granica pomiędzy tą kontrolą a bezpardonową walką polityczną z wykorzystaniem mediów jest w naszych warunkach niewyraźna. Dążenie do tzw. „Świętego spokoju w mediach” i analiza sondaży bywa czynnikiem skutecznie blokującym potrzebne reformy lub niepopularne decyzje.
Przykład: w Polsce działają setki małych, niedoinwestowanych szkół, o miernym lub zaledwie dostatecznym poziomie. Próby zmiany takiej sytuacji przez lokalne władze kończą się doniesieniami w dziennikach o kolejnej szkole niesłusznie zamykanej przez decydenta "dusigrosza". Gdy chodzi o "obronę" szkoły, media tylko w wyjątkowych sytuacjach stają po stronie samorządu.

- Trzeba działać stosując równocześnie mechanizmy rynkowe i prawo finansów publicznych – pogodzenie tych dwu podejść jest trudne, zwłaszcza gdy dążymy do maksymalizacji efektu (użyteczności, jakości produktu lub usługi), a nie jedynie minimalizacji ceny. Konieczne jest również uwzględnianie kosztów całkowitych, jakie wynikają z planowanych zamówień w dłuższej perspektywie czasu, a nie jedynie bezpośredniego kosztu zamówienia.

W administracji jest równocześnie łatwiej bo:

- Konkurencja nie zmiecie naszej gminy/powiatu z rynku – w przeciwieństwie do przedsiębiorstwa, nie musimy troszczyć się o przetrwanie naszej organizacji. Złe zarządzanie może być jednak bardzo dotkliwe dla mieszkańców i odbiorców naszych usług, pogarszając w długiej perspektywie sytuację jednostki. W efekcie to, czego musimy się obawiać – to negatywna weryfikacja władz wybieralnych oraz utrata stanowiska osób zatrudnianych
- Przeciętność jest pozytywnie oceniana – ze względu na wieloletnie zaległości i zaniedbania w rozwoju infrastruktury oraz niezaspokojone potrzeby mieszkaniowe wielu milionów osób i ogromne potrzeby, praktycznie we wszystkich sferach, za które odpowiada samorząd wystarczy, że władze lokalne robią cokolwiek, aby uzyskać pozytywne oceny swoich wyborców. Dopiero w ostatniej dekadzie, zwłaszcza w najzamożniejszych rejonach kraju, wokół dużych miast, mieszkańcy dokonują porównań, oceniając swoje lokalne władze. Jest to również związane z dynamicznym rozwojem mieszkalnictwa na tych obszarach. Rywalizacja pomiędzy samorządami stała się przez to bardziej wyraźna.
- Nie ryzykujemy własnymi pieniędzmi – ograniczenia wynikające z przepisów ustawowych nie są wystarczającą barierą zabezpieczającą przed niewłaściwymi decyzjami. Jednak jeśli te decyzje nie wiązały się z łamaniem prawa, skutki błędów spadają na lokalną społeczność. W przypadku przedsiębiorstwa skutki te dotknęłyby zarządzających i właścicieli.
- Odpowiedzialność za błędy strategiczne trudno powiązać z osobą – ze względu na horyzont planowania strategicznego – ocena decyzji na tym poziomie jest możliwa najczęściej po wielu latach. Łatwiej jest z perspektywy czasu ocenić właściwie jakie decyzje NIE zostały podjęte, choć powinny. Przykładem mogą być niedorozwinięte systemy transportowe największych polskich miast, czy stan polskich kolei.
- Bez wdrożonej strategii można łatwo przetrwać – większość samorządów posiada lepsze lub gorsze różne strategie (niektóre nawet wymagane prawem). Jednakże tylko niewielka część wdrożyła te strategie z powodzeniem. Mimo wszystko te jednostki, u których strategia pozostała tylko na papierze, również funkcjonują. Negatywne efekty takich sytuacji można dostrzec dopiero po uważnym porównaniu i w dłuższej perspektywie – utrata mieszkańców, niskie tempo wzrostu zamożności, ucieczka podmiotów gospodarczych, zastój w budownictwie mieszkaniowym, niewykorzystane lokalne zasoby – to tylko niektóre symptomy braku zarządzania strategicznego.

W administracji, podobnie jak w biznesie:

- Klienci są celem naszych działań
- Odpowiedzialność przed prawem jest wszędzie jednakowa, choć w sferze publicznej ilość ograniczeń jest nieporównywalnie większa
- Zmienność otoczenia – niezależnie od typu organizacji, zawsze należy liczyć się z wpływem czynników, których wystąpienia nie można przewidzieć. W przypadku przedsiębiorstw dużą rolę odgrywają czasem bardzo dynamiczne zmiany na rynku (usług, towarów, rynkach

finansowych). W przypadku jednostek administracji znaczny wpływ wywierają zmiany prawa, ale także np. katastrofy naturalne. Także poważne kryzysy w gospodarce zawsze będą odciskały się na funkcjonowaniu administracji. W przypadku samorządów może np. zachodzić konieczność zmiany priorytetów ze względu na pogorszenie sytuacji materialnej mieszkańców

- Ograniczone zasoby – zarówno w sferze materialnej, jak i potencjału ludzkiego
- Uwarunkowania wewnętrzne organizacji – każda organizacja posiada wewnętrzne ograniczenia, ale też ukryte lub niewykorzystywane w pełni potencjały. W zarządzaniu, tym bardziej na poziomie strategicznym, kluczową kwestią jest identyfikacja jednych i drugich, oraz właściwa reakcja na zidentyfikowany stan.

Źródło: Menedżer w Urzędzie, Zarządzanie strategiczne, G. Dziarski, M. Olczak