



PLANOWANIE STRATEGICZNE, JAKO NARZĘDZIE REALIZACJI CELÓW ORGANIZACJI

Jachranka 26.05.2010.

Prof. Dr. Jobst Fiedler

Hertie School of Governance, Berlin

Hertie School
of Governance



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Szkolenie organizowane w ramach projektu „Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej - Akademia Zarządzania Publicznego II etap”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V Dobre rządzenie, Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1 Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr).



A. Wprowadzenie





Dlaczego zarządzanie strategiczne nie występuje w planie działania sektora publicznego?

- 1. Prawie nie istnieje strategiczny „Pęd”** dla przewagi konkurencyjnej z uwagi na monopol w usługach – jeśli konkurencja, to tylko mała lub „quasi”
- 2. Publiczne organizacje są często ukierunkowane na wewnątrz;** konformizm, niezawodność i podstawowe standardy dla trwałości usług i minimalizowanie znaczenia strategicznej interwencji
- 3. Niestale potrzeby i cele** utrudniają stworzenie strategii, która zadowoli różne cele i strony
- 4. Wyraźne strategie** są ryzykowne na arenie polityki i mediów



Z drugiej strony: Wyzwania, żeby zająć się strategicznie tematami, coraz częściej pojawiają się na wszystkich poziomach

- kompleksowe, strategiczne wyzwania
- profesjonalne zapotrzebowanie w związku z zarządzaniem i szansę zarządzania
- poprawa wydolności i strategicznych zdolności instytucji publicznych (tematy Rozwój Organizacji: Struktury Organizacyjne, Zasoby Ludzkie, Zarządzanie Finansami, IT)

Te zagrożenia występują w różnej formie na każdym szczeblu rządu i w wielu organizacjach publicznych :

- na poziomie UE i na poziomie międzynarodowym
- na poziomie narodowym
- Kraje Federalne RFN (Bundesländer)/państwa/regiony
- na poziomie lokalnym



Kompleksowe, długoterminowe wyzwania strategiczne:

- spowolnienie zmian klimatu (emisja CO₂),
- postępowanie ze zmianami demograficznymi,
- wykorzystanie zalet migracji i integracji migrantów,
- rejestracja globalnych zagrożeń bezpieczeństwa,
- osłabienie ryzyka globalnych rynków finansowych,
- postępowanie pełne szacunku wobec różnych stylów życia,
- zabezpieczenie finansowego zrównoważenia państw dobrobytu społecznego,
- osiągnięcie zrównoważenia i jakość finansów publicznych,
- wykorzystanie rewolucji cyfrowej,
- wspieranie nowych form mobilności,
- wspieranie konkurencji na rynkach globalnych (gospodarka oparta na wiedzy).





Zarządzanie strategiczne: Różnorodność punktów wyjściowych

Określenie różnych typów podejścia do zarządzania strategicznego:

- **Rozwój opcji Polityki dla nowych wyzwań (Część C)**

- Stworzenie nowych kierunków Polityki – także poprzez współpracę wykraczającą poza ramy organizacji
- Zapewnienie wsparcia politycznego i konsensusu
- Strategie politycznej komunikacji

- **Skupienie się na nowym ukierunkowaniu misji, Polityki i zdolności organizacji (Część D)**

- Kombinacja strategicznego i organizacyjnego nowego ukierunkowania organizacji
- Zadania kompleksowej organizacyjnej transformacji

- **Skupienie się na rozwoju ukierunkowanym na wynik systemowego zarządzania strategicznego (Część E)**

- Połączenie wyników z celami i Polityki
- Konieczność istnienia działającego systemu zarządzania wydajnością



B. Definicja zarządzania strategicznego





Definicja zarządzania strategicznego

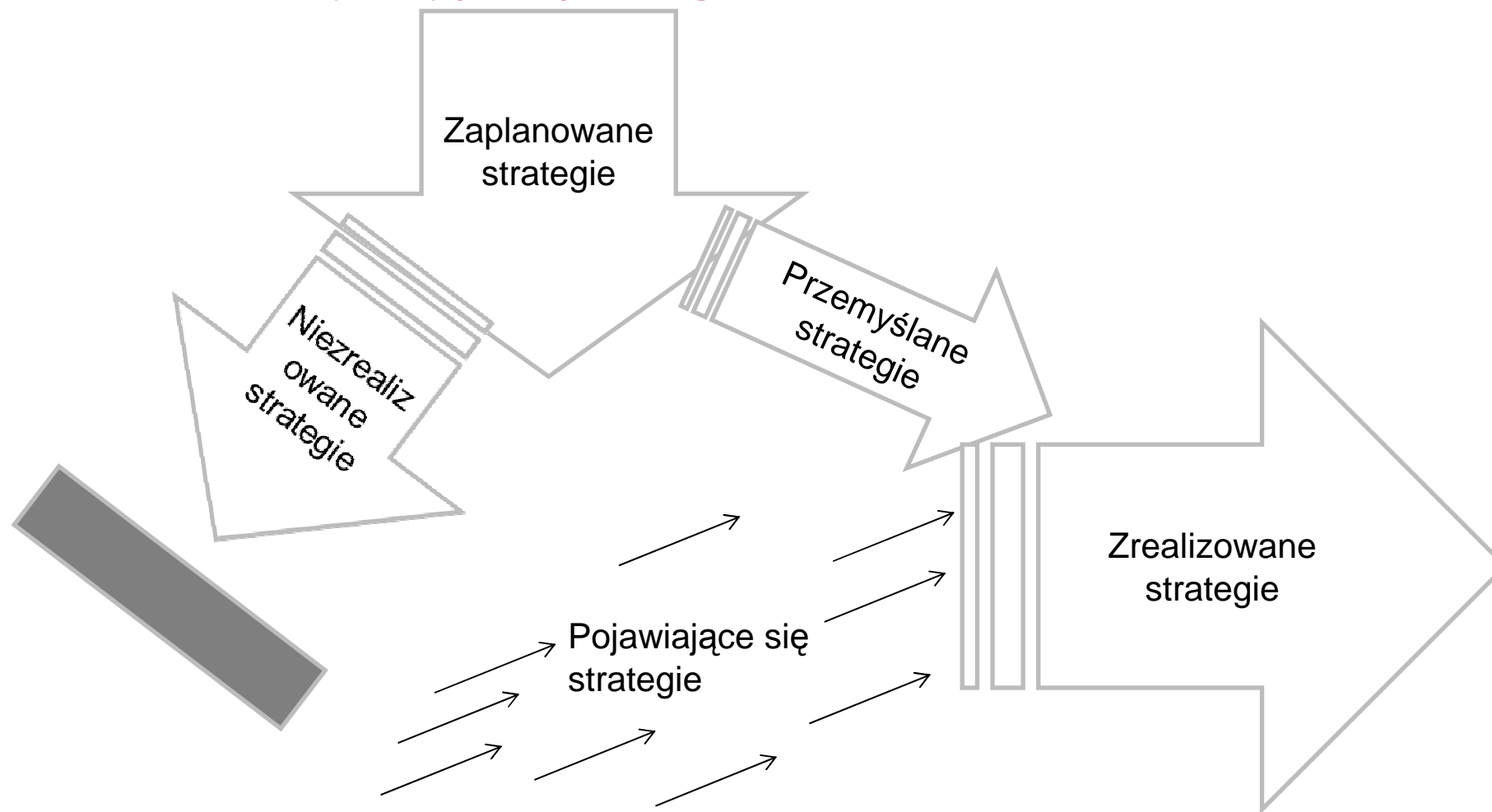
Zarządzanie strategiczne...

- traktuje o zasadniczej ramie orientacyjnej decyzji organizacyjnych
- zajmuje się wykorzystaniem potencjałów w celu osiągnięcia sukcesu organizacji
- wypracowuje długoterminowe cele i wytyczne / dyrektywy oraz propozycje dochodzenia do podjęcia decyzji
- pomaga antycypować możliwy wewnętrzny i zewnętrzny rozwój
- traktuje o zapewnieniu i poprawie organizacyjnych i administracyjnych możliwości i zdolności



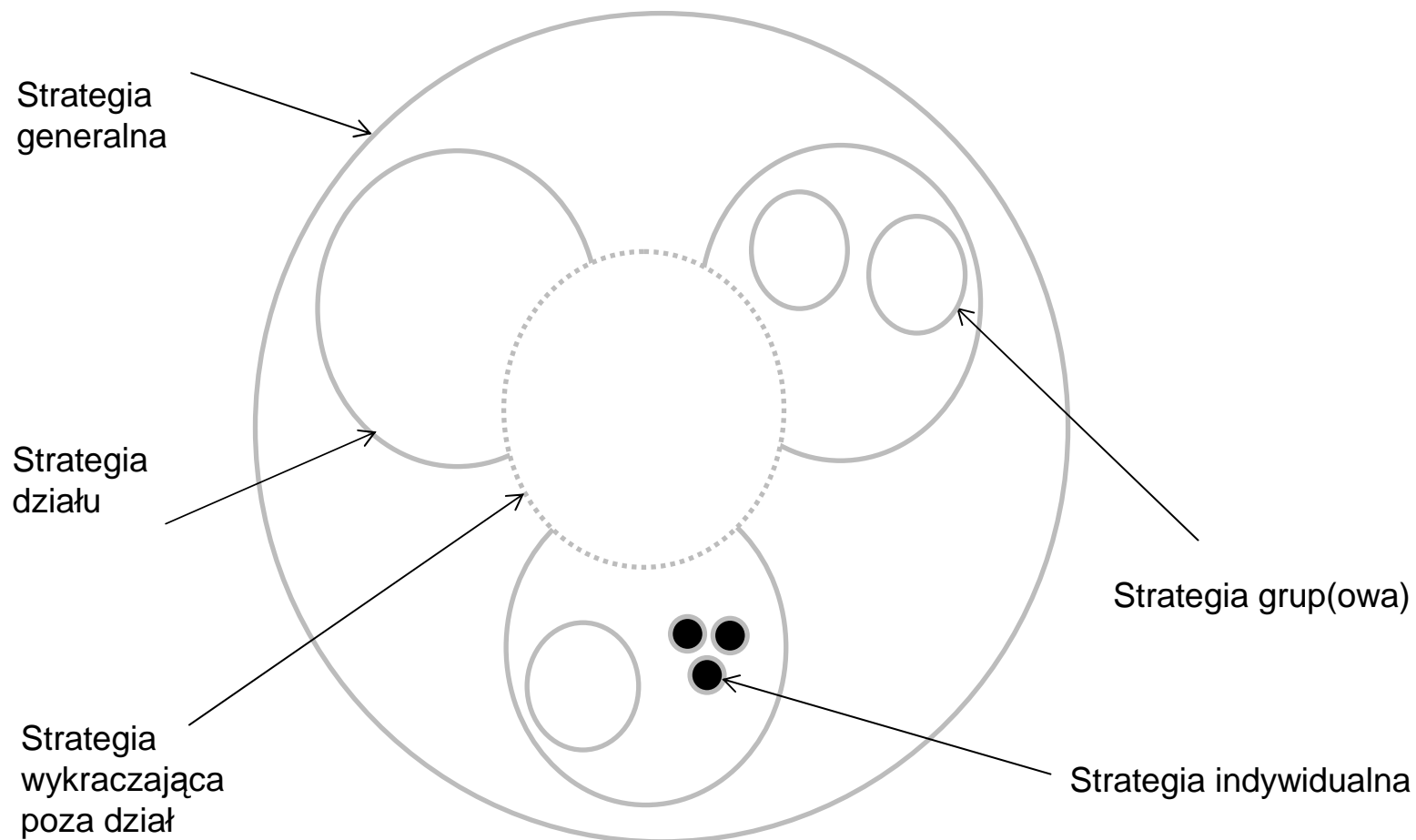


Zaplanowane i pojawiające się strategie





Sfery strategii



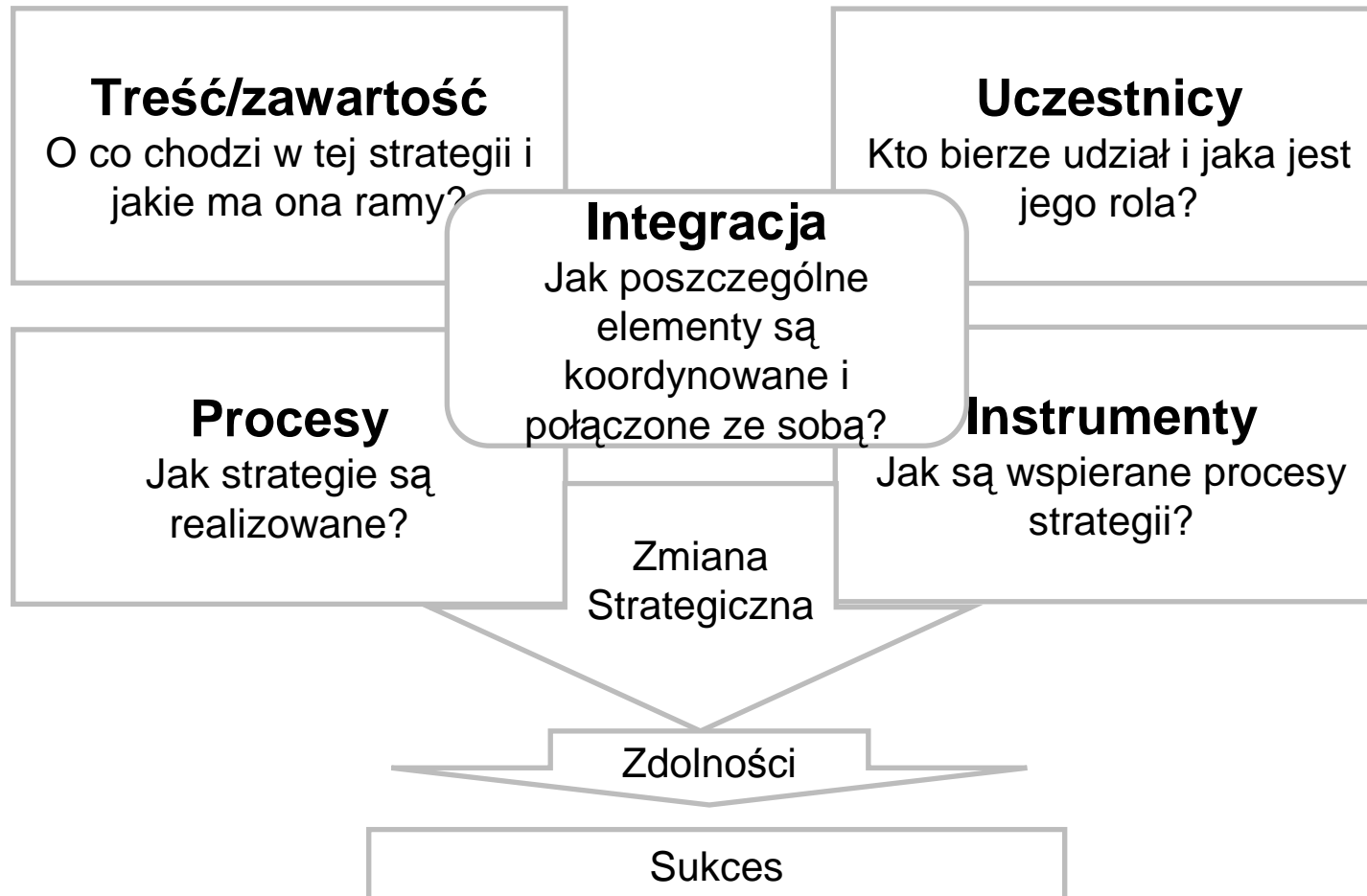


Zarządzanie strategiczne

- **Zarządzanie strategiczne jest zorientowanym na sukces projektowaniem rozwoju organizacyjnego poprzez:**
 - Zaplanowany rozwój
 - Specyficzny stan ducha
 - Świadome strategiczne myślenie i działanie
 - Kolektywne procesy uczenia się
 - Rozwój i wykorzystanie potencjałów do osiągnięcia sukcesu



Wymiary zarządzania strategicznego



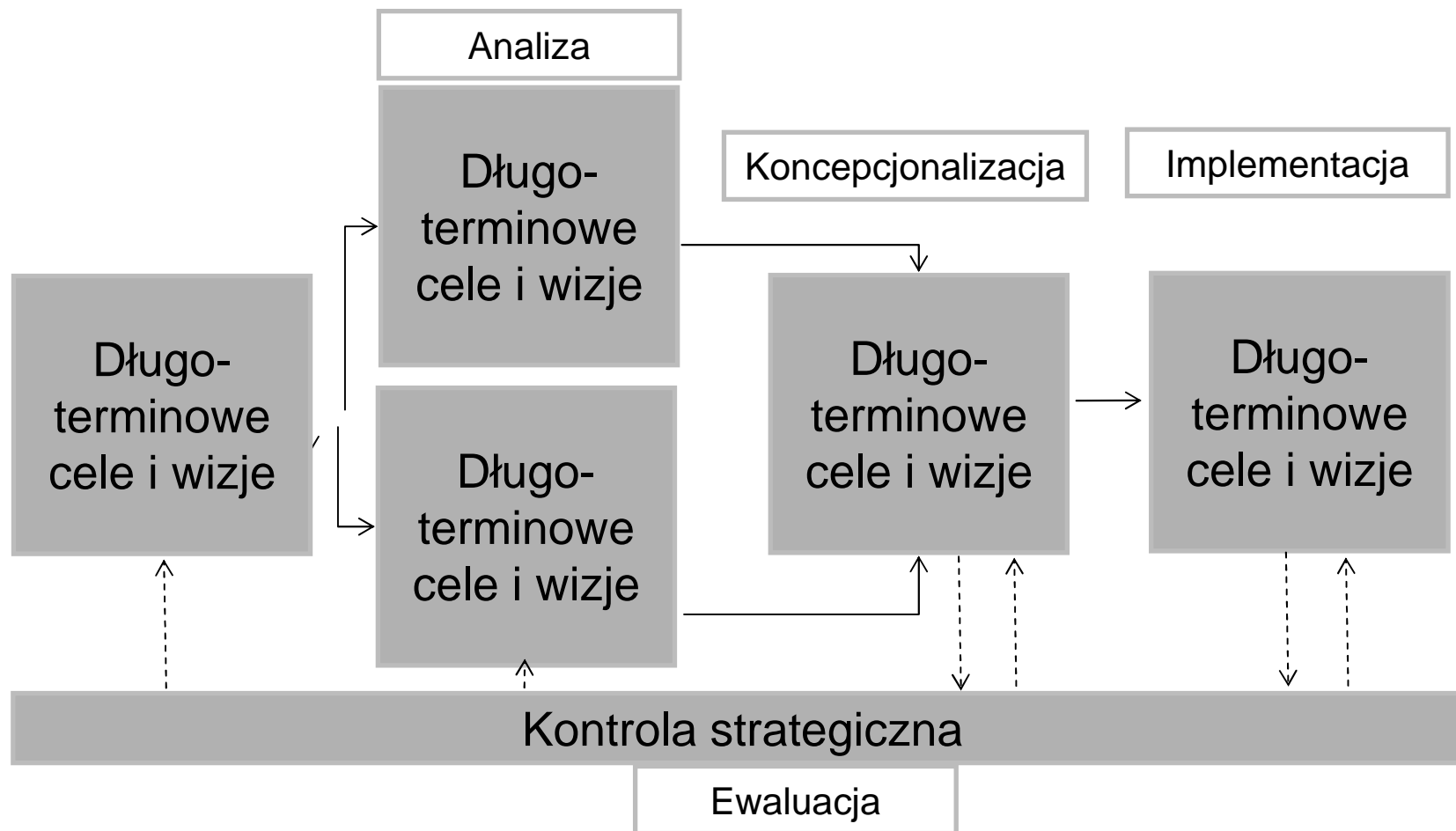


Zdolność rozwiązywania problemów jako centralny cel

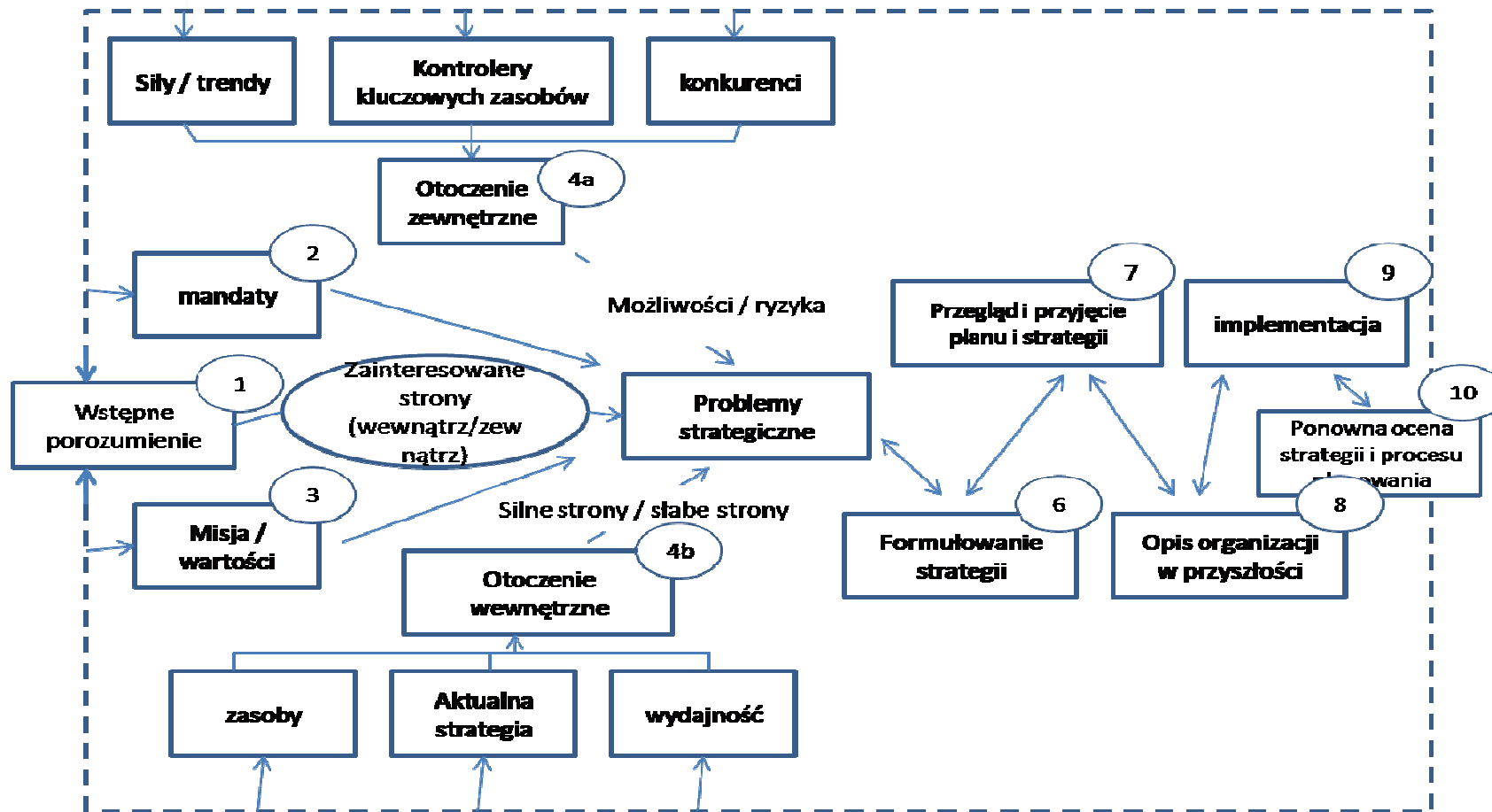




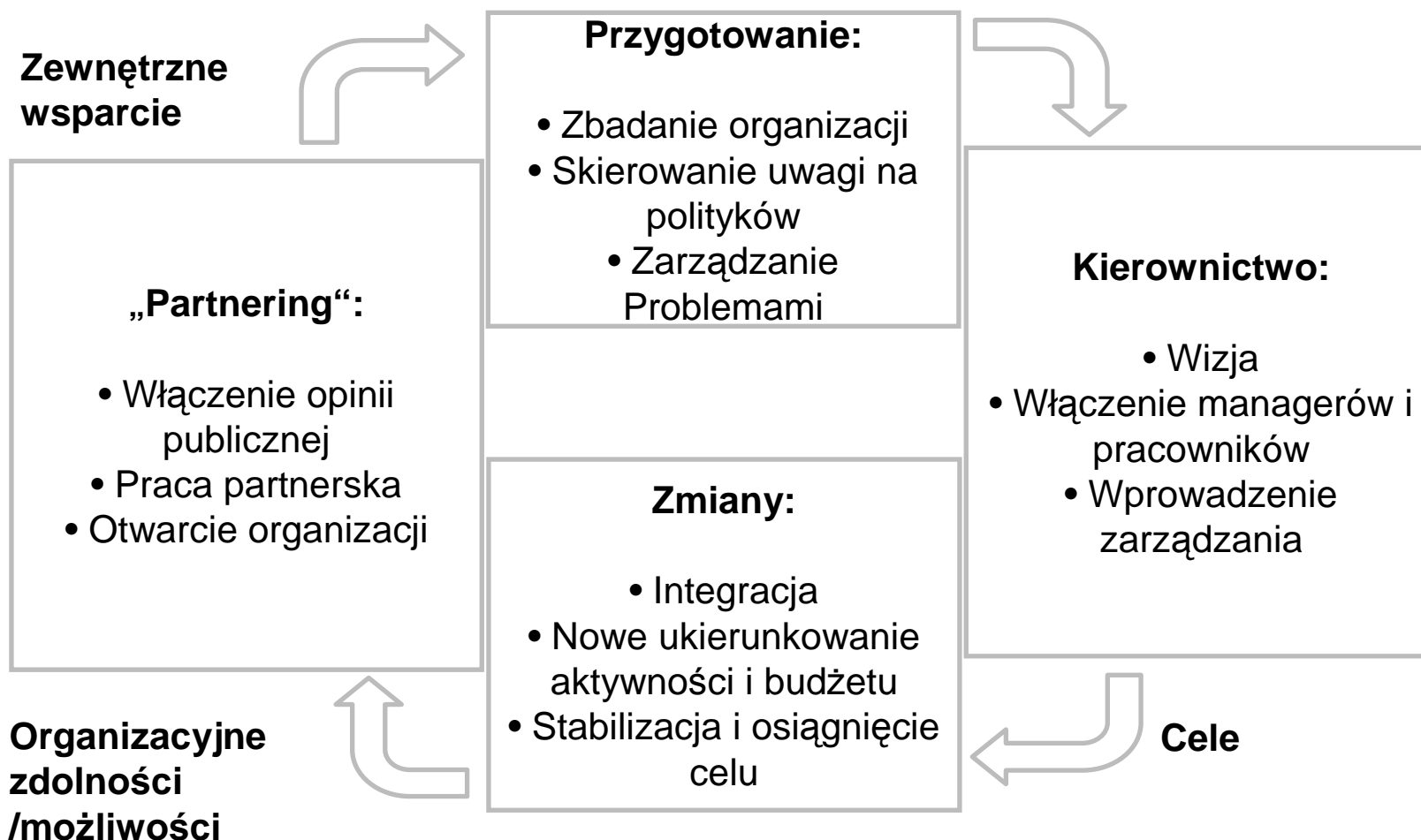
Procesy strategiczne – idealny typ procesu formułowania strategii



Wykres zmiany strategii Bryson'a (Strategy Change Cycle)

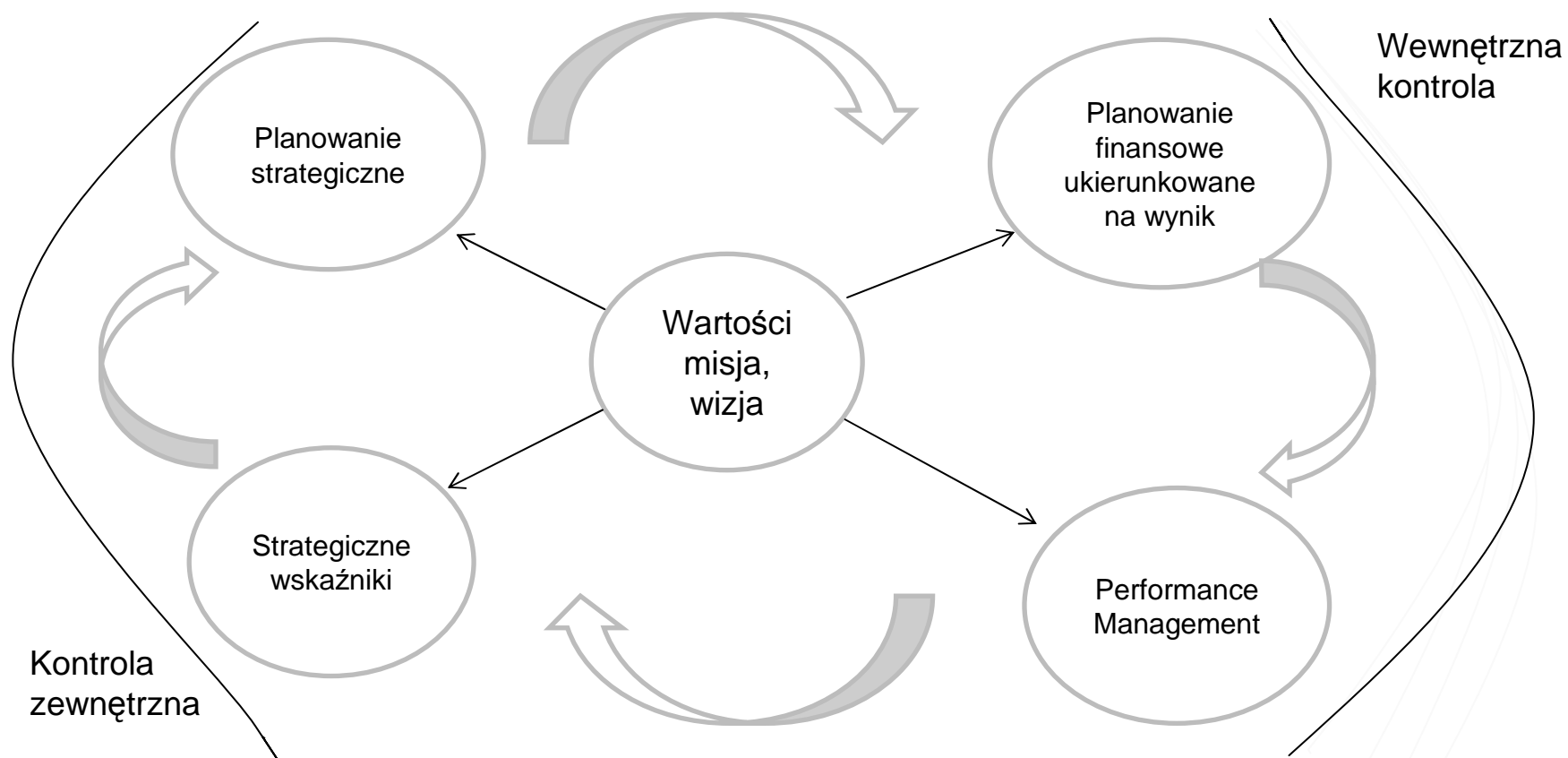


Wykres zmiany strategii Paul Joyce's





Wykres procesu strategii Poister's & Streib's





C. Strategiczne zarządzanie w rządzie:

Wprowadzenie, wymiary i dylematy





Wprowadzenie do strategii

Wprowadzenie do strategii w rządzie :

- strategie pomagają przemyśleć organizacjom, co chcą one osiągnąć i jak chcą to osiągnąć
- realizacja strategii i strategicznego działania zapewniają ich koncentrację na tych ważnych problemach
- nie bycie pod wpływem zdarzeń i krótkoterminowych zakłóceń – i posiadać zdolność do odpowiedniego podziału zasobów
- istnieje bardzo dużo literatury na temat „Strategia w przedsiębiorstwie “ i w prowadzeniu wojny; strategia w rządzie jest podobna, ale skłania się do większej kompleksowości



Wprowadzenie do strategii

• Strategia w rządzie...

- Włącza zasadniczo wiele celów zamiast tylko jednego
- Jest realizowana przy szerokim wyborze instrumentów Polityki, w tym ustawy, podatki i usługi
- Jest wszystkim innym niż procesem prostoliniowym i znajduje się pod wpływem niespodziewanych wydarzeń i politycznego nacisku
- Musi być często jeszcze bardziej widoczna i zobowiązana do poszukiwań niż strategia w innym obszarze





Wprowadzenie do strategii

... ale jeśli nie patrzeć na kilka istotnych wyjątków, to przemyślenia o strategii w rządzie są zaskakująco rzadkie

Prawie cała literatura o strategii traktuje o:

- Konkurencji podczas wojny (jak można pokonać wroga) i
- Przedsiębiorstwie (jak można zdobyć przewagę konkurencyjną i ją utrzymać)

Strategia rządu jest inna i z konieczności dużo bardziej kompleksowa :

- Nie chodzi tylko o zdobycie przewagi konkurencyjnej
- Różne ograniczenia (opinia publiczna)
- Więcej celów i kompleksowość
- Kształtowanie środowiska/otoczenia i reakcja na nie
- Często wyraźnie większa skala czasu (pomimo nacisku mediów 24/7)
- Połączenie z polityką



Wprowadzenie do strategii

Najlepszymi strategiami w rządzie i usługach publicznych są (I):

- jasność na temat celów, priorytetów i konfliktów celów
- solidne i szerokie zrozumienie przyczyn, trendów, możliwości, ryzyka i możliwej przyszłości
- bazowanie na realistycznym zrozumieniu efektywności różnych instrumentów polityki i możliwości instytucji (strategie, które na papierze bardzo dobrze funkcjonują, ale w rzeczywistości mają niską użyteczność)





Wprowadzenie do strategii

Najlepszymi strategiami w rządzie i usługach publicznych są (II):

- kreatywny rozwój i odkrywanie nowych możliwości,
- wyposażenie na podstawie doświadczenia w efektywne mechanizmy służące dopasowaniu,
- rozwój względnie komunikacja z tymi, którzy mają wpływ na strategię lub są włączeni w finansowanie lub realizację.

Strategie mogą się istotnie różnić. Niektóre są precyzyjnie zdefiniowane i wprowadzane top-down poprzez organizacyjną hierarchię. Inne powstają w procesie rozwoju i kooperacji poprzez dyskusję, eksperymenty i uczenie się.





Wprowadzenie do strategii

Ale wiele rządów ...

- jest nieświadoma naprawdę ważnych celów,
- wykazuje słabość w prawidłowym koncentrowaniu się (na problemach),
- ma skłonność do różnych inicjatyw i programów,
- wykazuje słabość w uczeniu się i przyznawaniu do błędów.

..... i za mała ilość strategii jest:

- poparta obszernymi analizami
- przemyślana pod względem organizacyjnych możliwości
- zakomunikowana tym i podzielona z tymi, którzy muszą je wdrażać





Rezultaty

• Pozytywne doświadczenia

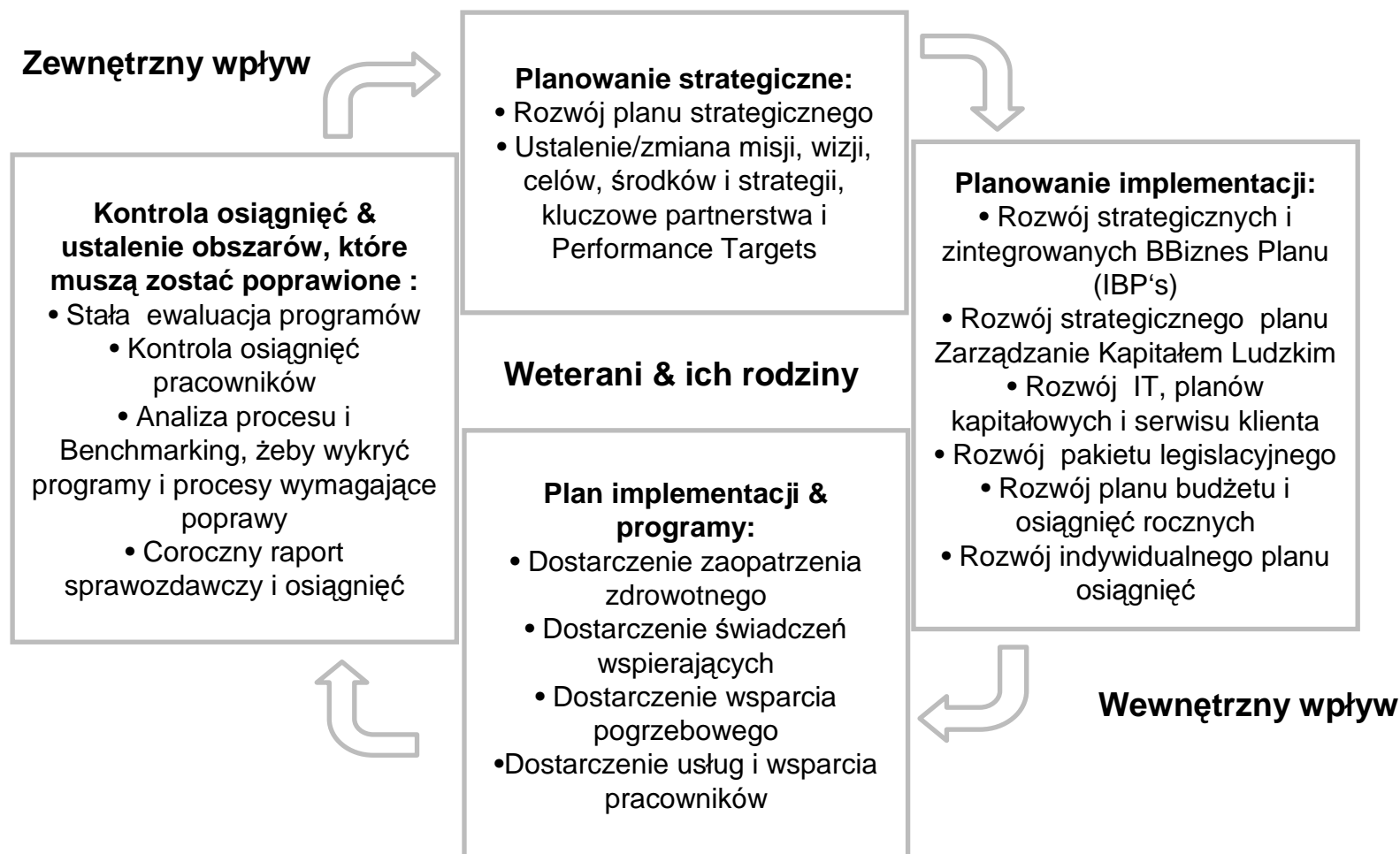
- Wzmocnienie strategicznej świadomości i myślenia
- Lepsze wykorzystanie i lepsze zrozumienie instrumentów i informacji zarządzania
- Podwyższona transparentcja i koordynacja

• Deficyty i problemy

- Całkowita heterogenna implementacja w obrębie administracji (także w obrębie regionu)
- Zarządzanie wydajnością (wyniki)
- Dezintegracja z innymi ważnymi systemami kontrolnymi, w szczególności podział zasobów



Zarządzanie strategiczne w dziale spraw weteranów





Pro i contra logiki obiegu/cyrkulacji

PRO

- jest racjonalna i zrozumiała
- akcentuje współzależności różnych poziomów procesu strategii jak również konieczność integracji
- akcentowanie dynamicznego i powtarzającego się charakteru zarządzania strategicznego
- kompleksowość procesu strategicznego

CONTRA

- punkt wyjścia nie jest empiryczny
- modele bazują na częściowo nierealistycznych założeniach
- w rzeczywistości tylko bardzo mało obiegów/cyrkulacji jest wdrażanych obszernie, z sukcesem i w sposób zrównoważony
- role poszczególnych uczestników nie są w odpowiedni sposób pokazane
- treść strategii jest ignorowana





Racjonalność w tworzeniu strategii/formułowaniu strategii

Wybór racjonalny

- Cele
- Informacja
- Analiza
- Alternatywy
- Kryteria
- Selekcja



- Dedukcyjno-zestawieniowe dochodzenie do decyzji
- Struktura podąża za strategią
- Strategia wpływa na politykę
- Zarządzanie Przywódcze „Heroiczne”
- „Z góry na dół”
- **Jednostki są istotne!**

Ograniczona racjonalność

- Niepewność
- Dwuznaczność
- Konflikt
- Kosz na śmieci
- Organizacyjna pozorna mądrość ‘



- „Logiczny wzrost”/ „zaplanowany rozwój”
- Strategia podąża za strukturą
- Strategia podąża za polityką
- „post-heroiczne” zarządzanie
- „Z dołu w górę”
- **Instytucje są istotne!**

Integracja!?





Zintegrowane formułowanie strategii

- **Uzgodnienie wizji bazującej na mandatach, misjach, tradycjach, kulturze i wartościach organizacji**
- **Definicja sukcesu**
 - Co to oznacza dla organizacji, że odnosi ona sukces – w związku z np. efektywnością, wydajnością, legitymacją i legalnością?
 - Czym są nasze strategiczne cele? Co chcemy osiągnąć (wewnętrznie i zewnętrznie) w następnych latach?
- **Analiza**
 - Silnych i słabych stron, szans, ryzyka → strategiczne tematy
 - Realizowane strategie (wzorcowo) w przeszłości, celowo i nieświadomie
 - Niezrealizowane strategie w przeszłości
 - Zewnętrzne potrzeby i oczekiwania kluczowych uczestników
 - Zasoby i zdolności
 - Potencjał do powiększenia sukcesu





Zintegrowane formułowanie strategii

- **Planowanie**

- Planowanie strategiczne dla organizacji i jej jednostek
- Planowanie implementowania
- Planowanie zasobów

- **Definicja konieczności zmiany**

- Jakie aspekty naszej organizacji muszą zostać zmienione, żeby strategia funkcjonowała?
- Jak ma funkcjonować zmiana? Kto jest za to odpowiedzialny? Czy posiadane są konieczne zasoby (czas, finansowanie, pracownicy, wsparcie, etc.)?
- Jakie są reguły gry?

- **Rola kierownictwa i wytyczne/dyrektywy**

- **Regularna możliwość kontaktu ze strategią**

- Workshops i obrady
- Konferencje (z wewnętrznymi i zewnętrznymi kluczowymi uczestnikami)
- Procedury „Standard Management” (standardu zarządzania), (jak np. regularne spotkania i konferencje)





Rezultaty zintegrowanego formułowania strategii, do których się dąży

- **Jasność na temat:**
 - Wspólnego zrozumienia w obrębie poziomu zarządzającego organizacją i kluczowych uczestników tego, jaka jest strategia (i jaka być powinna)
 - Konsekwencje i zadania w celu realizacji
 - (relatywnie) ewidentne ramy operacyjnego podejmowania decyzji
 - Reguły gry
- Wystarczające zasoby do implementacji i zbadania strategii
- Obowiązek zdania relacji z rezultatów procesów
- Zdefiniowane oczekiwania, jakiego rodzaju zachowań przywódczych się oczekuje, a jakiego nie

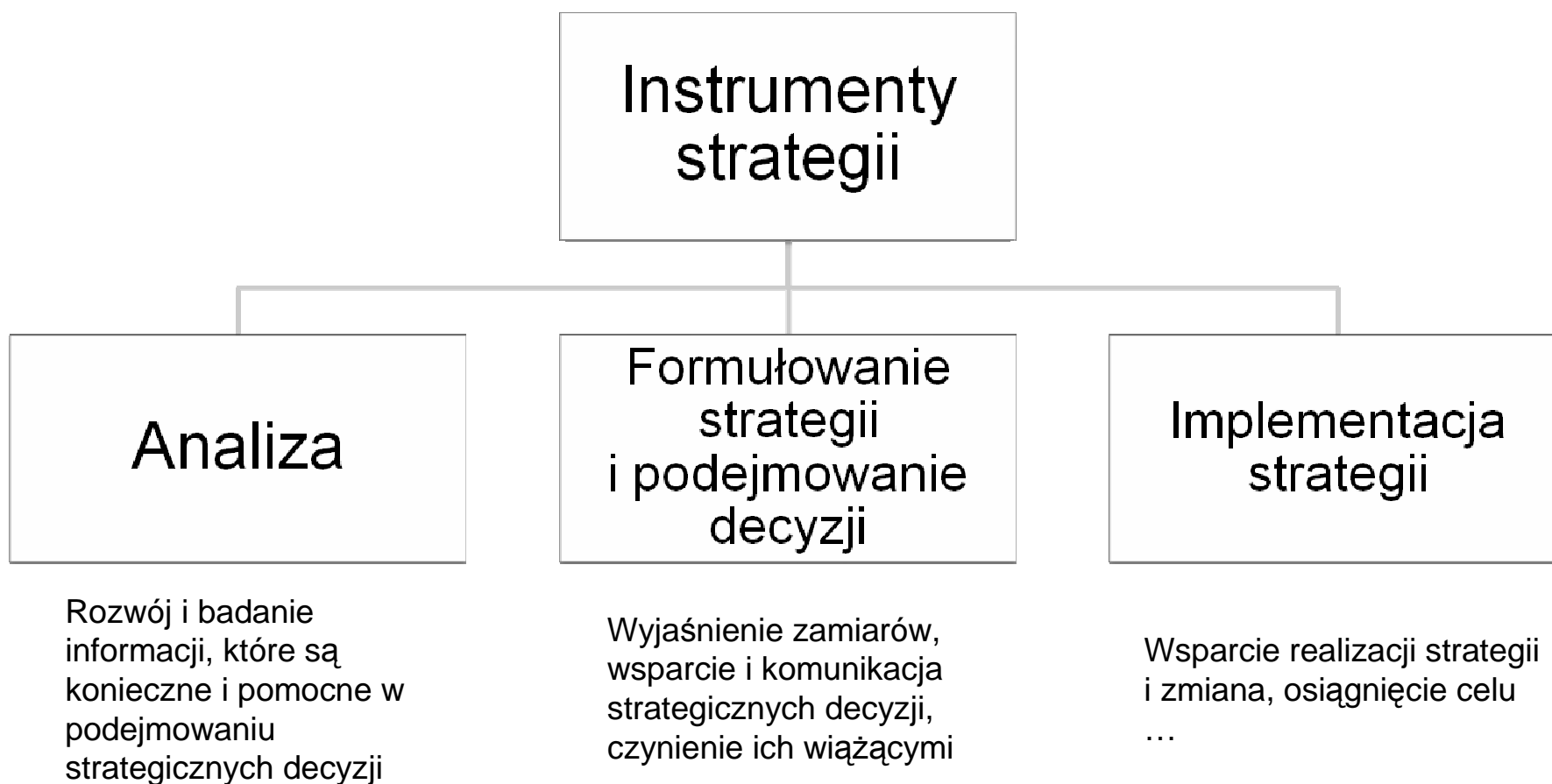


D. Instrumenty zarządzania strategicznego





Cel zarządzania strategicznego





Dążenie do integracji: instrumenty

Analiza:

- Analiza SWOT
- Analiza Uczestników
- Analiza Portfolio
- Benchmarking / Analiza danych w zakresie wydajności

Formułowanie:

- Założenia wizji/misji
- Planowanie scenariusza
- Planowanie strategiczne
- Wskaźniki celów i wydajności

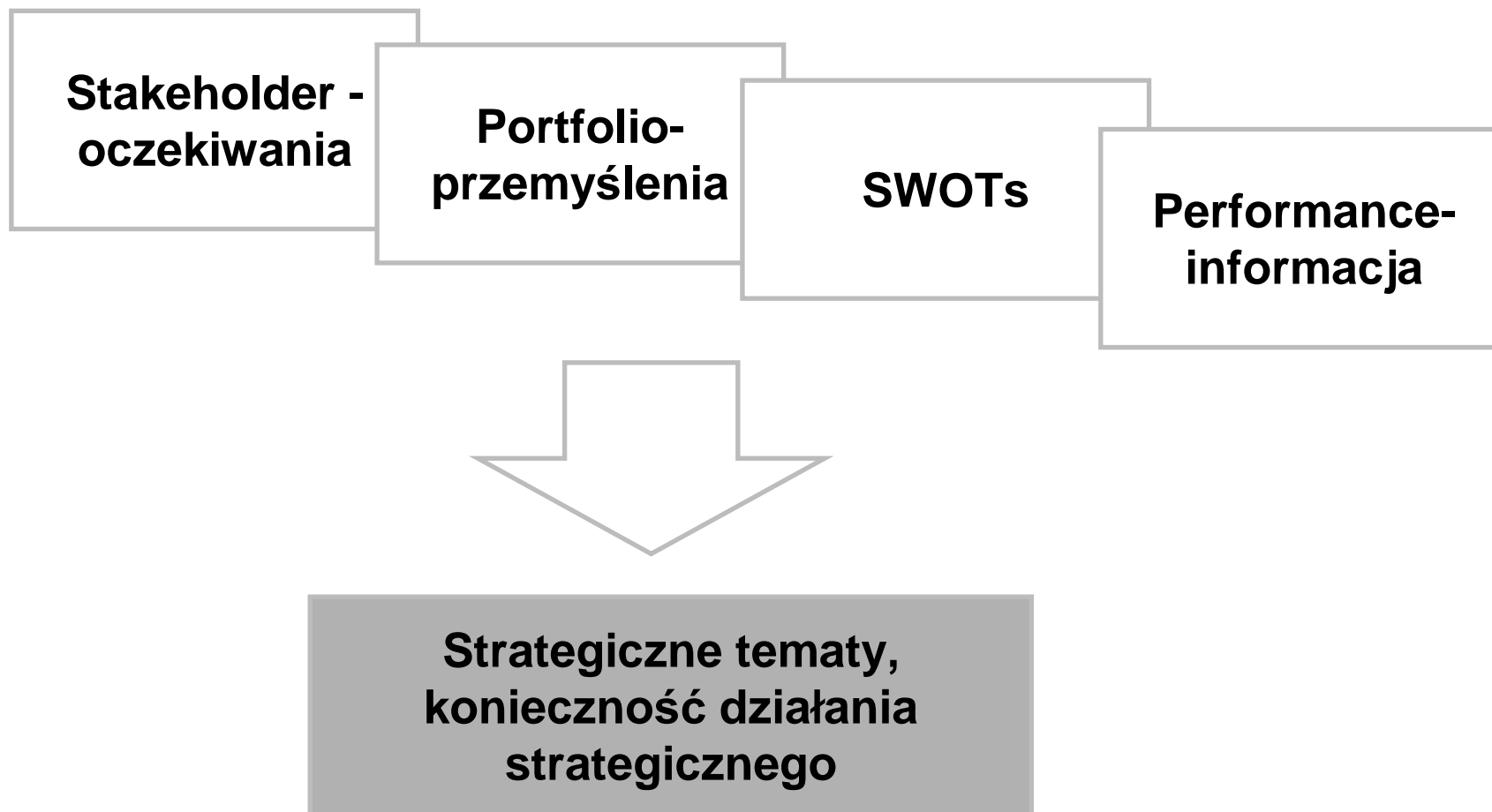
Implementacja:

- Zrównoważona Karta Oceny
- Planowanie wydajności/ planowanie finansowe
- Reorganizacja
- Wdrożenie określonych specyficznych środków / przedsięwzięć
- Projekty
- Kontrola
- Informacja / komunikacja
- Kierować / zarządzać

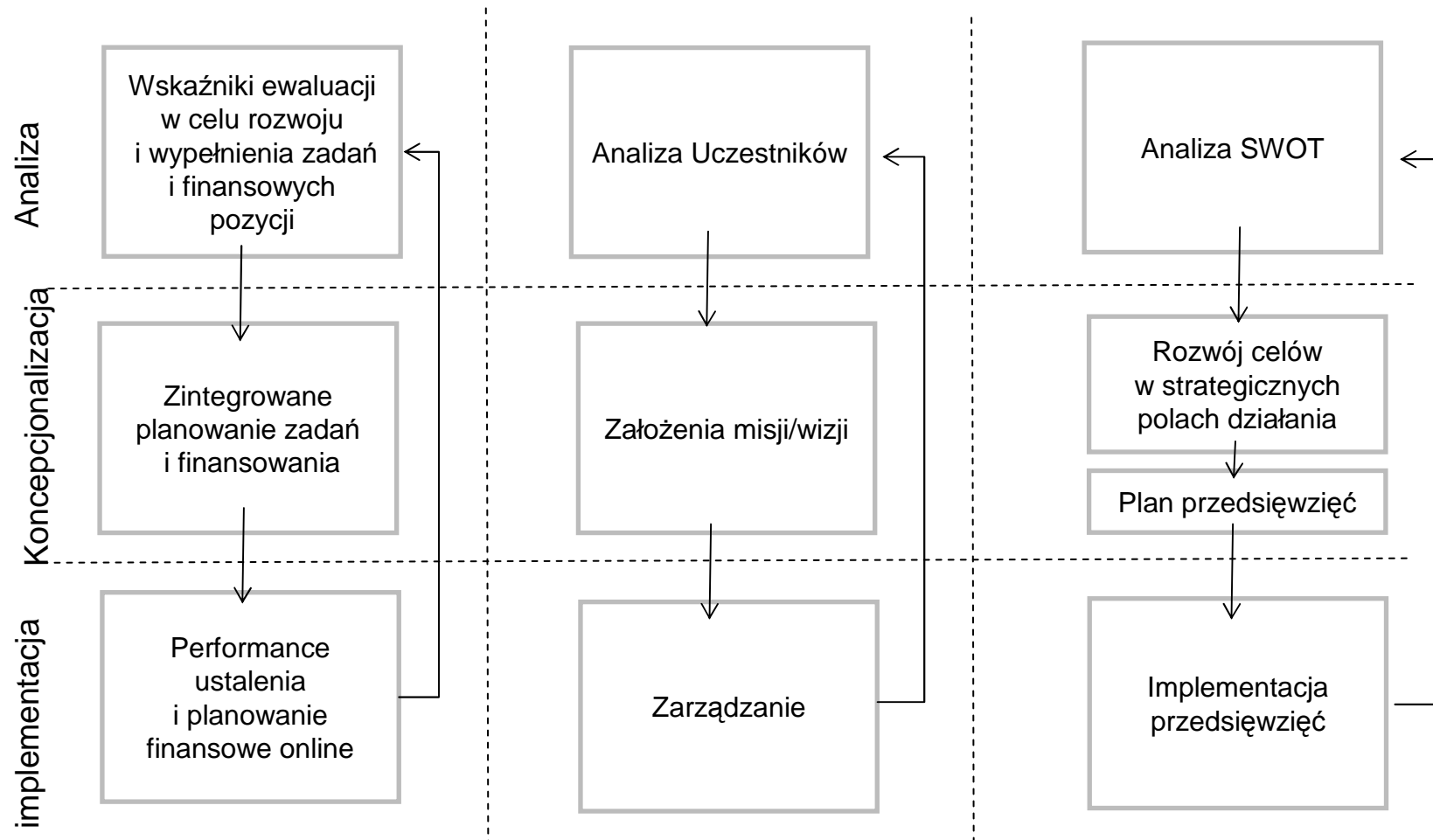




Analiza jako Input do formułowania strategii



Alternatywy z kombinacji strategicznych instrumentów



Schedler/Siegel 2005



Użycie i integracja instrumentów

- Zabezpieczyć odpowiednie instrumenty do formułowania, implementacji i ewaluacji strategii
- Użyć sensownie instrumentów i dopasować je do Państwa potrzeb! Proszę być kreatywnym, pragmatycznym i wielostronnym!
- Różne kombinacje instrumentów/technik są możliwe, ale nie wszystkie instrumenty pasują do siebie i powinny być używane regularnie
- Użycie instrumentu może i musi zostać nauczane i z czasem poprawione



E. Międzynarodowe doświadczenia/zastosowania na centralnym poziomie rządowym



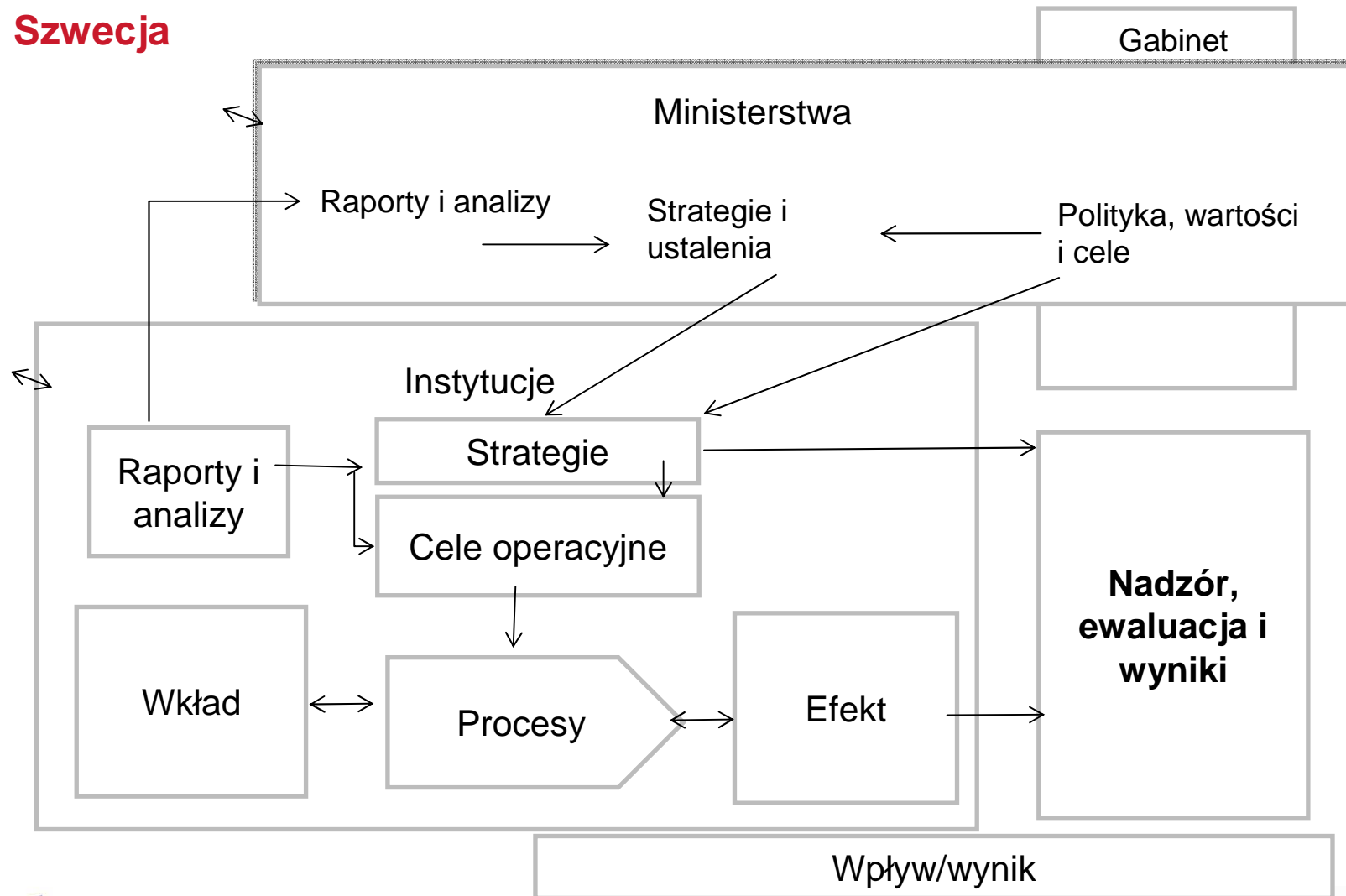


Szwecja

- 1998 zaprezentowano podstawowe zasady administracyjne polityki i modernizacji pod nazwą „Central Administration in Service to the Citizens“
- Jako element kluczowy została podana między innymi poprawa zorientowanego na wynik zarządzania
- W ostatnich latach miało miejsce przede wszystkim skoncentrowanie się na lepszej definicji procesu planowania finansowego z maksymalnym ograniczeniem wydatków i włączeniem centralnej administracji (ponad urzędami/instytucjami)
- W odniesieniu do tej koncepcji szwedzkie podejście bazuje na stałym, zorientowanym na wyniki zarządzaniu celami, wskaźnikami oraz zdecentralizowaną odpowiedzialnością za zasoby
- Obecnie Szwecja próbuje wzmocnić horyzontalność przywództwa strategicznego poprzez zwiększanie orientacji procesowej



Szwecja





Szwecja

- **W roku 2006 powołano w Szwecji projekt, który ma poprawić koordynację pomiędzy instytucjami, poprzez analizę procesów kluczowych**
 - Zamiarem projektu jest poprawienie kooperacji i komunikacji jak również wyników i orientacji na obywatela
 - Projektowi towarzyszą następujące procedury: dokładne i realistyczne opisanie procesów kluczowych (przynajmniej jedno dla każdego) w czterech różnych obszarach zadaniowych (rozwój regionalny, integracja imigrantów na rynku pracy, kształcenie dorosłych, usługi ambasad dla Szwedów za granicą)
 - Wszystkie cztery obszary charakteryzują się kooperacją różnych autorytetów i poziomów administracji
- **Do opisania procesów utworzono grupę roboczą wykraczającą poza poszczególne instytucje, która daje możliwość każdemu uczestnikowi zadania wniesienia swojego wkładu.**
 - Zadaniem grupy są: ustalenie dodatkowej wartości i efektu procesów, opisanie zakresu odpowiedzialności i wkładu uczestniczących organizacji jak również identyfikacja potencjałów w celu optymalizacji procesów i zarządzania procesami
- **Szczególnym wyzwaniem dla uczestników był opis procesu nie tylko z własnego punktu widzenia, lecz także dokonanie rzeczywistej oceny tego procesu. Mapowanie całego procesu i dyskusja na temat wkładów i kompetencji/odpowiedzialności uczestniczących organizacji wywołały całościową skoordynowaną analizę procesu**





Finlandia

- wykorzystuje „Zarządzanie Programem”, żeby osiągnąć cel systematycznej implementacji i ewaluacji priorytetów polityki
- Główny wysiłek polega na poprawie horizontalności – bazując na priorytetowym wyborze strategicznych tematów z celami, dla których tworzona jest specjalna polityczna i administracyjna odpowiedzialność w sensie „własności programowej”
- Jednocześnie tworzy się centralnie koordynowany obieg zarządzania. W tym modelu umieszcza się strategię na poziomie politycznym i w kluczowej egzekutywie
- akcentuje ewaluację i dyskusję nad wiedzą, która wynika z wyników ewaluacji



Wielka Brytania

- Strategiczne tematy zarządzania odgrywały rolę w programie reform „Modernising Government” (modernizacja rządu), w szczególności w 2 kluczowych elementach
 - Program „Joined-Up Government (JUG) i
 - „Public Service Agreements (PSA) Regime (Porozumienie w służbie publicznej)
- Strategiczne zarządzanie obejmuje administrację jako całość z silną rolą przywódczą i koordynującą kluczowej egzekutywy, przy zbudowaniu silnego zarządzania i systemu Zarządzania Wydajnością
- Ogniskowanie następuje na ukierunkowanych na cel wynikach i rezultatach oraz zarządzaniu kompleksowymi tematami





Szwajcaria

- Zarządzanie strategiczne jest poddawane dyskusji jako reguła w kontekście zorientowanego na wyniki Zarządzania Publicznego (WOV, „wirkungsorientierte Verwaltungsführung” zorientowane na działanie/skuteczność przywództwo administracyjne), które jest implementowane na poziomie federalnym z programem „Management by Performance Contract and Global Budgeting” (FLAG, Führen mit Leistungsauftrag und Globalbudget – Zarządzanie przez wydajność i globalne budżetowanie)
- Głównym zadaniem jest kierowanie i zarządzanie przez wyniki
- We „FLAG” zarządzanie strategiczne jest silnie zdecentralizowane i nie godzi w strategiczne zarządzanie na poziomie federalnym
- Dlatego mechanizmy „FLAG Management” nie są uniwersalne, lecz jego zastosowanie jest wyraźnie ograniczone do sektorów administracji, podczas gdy zarządzanie strategiczne umieszczone jest w przeważającej mierze na poziomie urzędów



Implikacje

Zarządzanie strategiczne w rządzie centralnym

- jest koncepcyjnie pluralistyczne – brak „one size fits all“ (jednego standardu dla wszystkich)
- zależne od kontekstu – i drogi
- ma często tendencję do zaczynania od racjonalnego, planującego, „szkolnego“- punktu wyjściowego. Aspekty procesu i zorientowanie na naukę rozwijają się tylko stopniowo i w późniejszych fazach
- Wydaje się, że istnieje połączenie pomiędzy akceptacją i instytucjonalizacją zarządzania strategicznego i efektywnym ograniczeniem wydatków finansowych (jak np. zmniejszenie wydatków, ograniczenie nowych publicznych długów etc.)





Trendy

- Zarządzanie kompleksowymi tematami – doświadczenia dobrej koordynacji i kooperacji
- Zorientowanie na wynik ma coraz większe znaczenie na poziomie międzynarodowym
- Ogniskowanie na strategicznych problemach: selektywność, priorytet, rząd jako całość
- Dalszy rozwój Zarządzania Wydajnością
- Więcej profesjonalnego zarządzania i kontroli administracji – z i bez włączenia polityków





Study Case 1

Najistotniejsze kwestie zarządzania strategicznego - Przypadek Hanoweru





Strategia Miasta Hanower 1992-2001





	Inicjalizacja	Rozwinięcie programu	Ustalanie kierunków	Decyzje autorytarne
1. Redukcja personelu i kosztów Obrót finansowy z osiągniętym celem na poziomie: <ul style="list-style-type: none"> • Redukcja personelu o 1000 plus kolejna o 800 • 130 milionów EUR 	Burmistrz + grupa strategiczna	Grupa strategiczna / Finanse, 3 programy 91, 93, 96	Komitet sterujący	Zarząd
2. PPP, Prywatyzacja Dotycząca wybranych przedsiębiorstw w obszarze energii, turystyki oraz lotniska	Burmistrz + grupa strategiczna	Grupa strategiczna + szefowie przedsiębiorstw komunalnych	Burmistrz + przewodniczący koalicji politycznej	Rada miejska
3. NPM, reforma zarządzania <ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie elastyczności oraz odpowiedzialności zdecentralizowanych jednostek • Zarządzanie ukierunkowane na rezultaty 	Burmistrz + nieformalna grupa młodych pracowników	Zespół projektowy na rzecz reformy administracyjnej, mieszane zespoły specjalne z konsultantami	Komitet sterujący plus przedstawiciele związku	Zarząd





<p>4. Budżety globalne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wieloletnie budżety departamentów – zmniejszanie, • Ustalenie pułapu budżetowego po dokonaniu potencjalnych oszczędności 	Burmistrz	Grupa strategiczna, połączony zespół do zadań specjalnych z departamentem finansów	Komitet sterujący	Burmistrz, zarząd
<p>5. Inwestycje w konkurencyjność Reorganizacja promocji</p>	Burmistrz + komisarz ds. rozwoju przedsiębiorczości	Komisarz ds. rozwoju przedsiębiorczości	Komitet sterujący	Zarząd
<p>6. Tworzenie regionu Hanower</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwinięcie nowego zarządzania dla regionu Hanower włącznie z miastem i 20 małymi miastami • Stworzenie połączonego ciała oraz nowa dystrybucja przychodów i wydatków publicznych między miastem i organem regionalnym 	Burmistrz razem z szefem władz powiatowych i regionalnych	Zespół 3 wybranych ekspertów reprezentujących, zarząd miasta oraz władze lokalne i regionalne	3 szefów: miasto, powiat, region	3 szefów: miasto, powiat, region





<p>7. EXPO, rozwój miasta i marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie programu 2001 celem zebrania wszystkich impulsów będących zasługą EXPO 2000 • Wspólne ustalenie koncepcji EXPO 2000 • Wyłączenie finansowania miasta z powodu potencjalnego deficytu 	<p>Burmistrz, rada miejska,</p>	<p>Zespół projektowy Szeł grupy strategicznej Departament planowania</p>	<p>Komitet Forum rozwoju publicznego</p>	<p>Zarząd</p>
<p>8. Pozyskanie dodatkowych funduszy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nowe dzielenie kosztów na instytucje kulturalne między miastem a rządem federalnym, • Pozyskanie znacznych funduszy inwestycyjnych przez rząd federalny oraz na poziomie federalnym celem poprawienia infrastruktury miejskiej przed EXPO 2000 	<p>burmistrz</p>	<p>Grupa strategiczna Departament kultury Grupa EXPO 2000</p>	<p>Komitet specjalny</p>	<p>Zarząd</p>





Study Case 2

Strategiczne podejście do zarządzania na poziomie ministerialnym w Niemczech (Doświadczenie własne, jako konsultanta)





Dziękuję za uwagę

Prof. Dr. Jobst Fiedler

Hertie School of Governance, Berlin



Hertie School
of Governance

