



Władysław Stasiak – wzór postawy urzędnika państwowego

Zdaniem pierwszej dyrektorki KSAP Marii Gintowt-Jankowicz Władysław Stasiak zawsze wyróżniał się dojrzałością w definiowaniu swych zainteresowań i przyszłych celów zawodowych. – Na zawsze wpisał się w historię Szkoły – uważa dyrektorka KSAP Jacek Czaputowicz. A poseł Ryszard Kalisz – mimo różnic w poglądach – twierdzi, że powinien się on stać wzorem do naśladowania dla wszystkich promocij opuszczających mury KSAP.

Konferencja, zorganizowana z inicjatywy Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, odbyła się 25 marca 2011 r. Przed jej rozpoczęciem w holu głównym KSAP została uroczystie otwarta wystawa poświęcona Władysławowi Stasiakowi. Ekspozycja – wiele znaków zaszczytnych, zarówno polskich, jak i zagranicznych, które w swej karierze otrzymał – udostępniła ze swego prywatnego zbioru Barbara Stasiak, żona zmarłego ministra. Całość zaś uzupełniały liczne fotografiedokumentujące jego służbę na rzecz kraju.

Jacek Czaputowicz, dyrektor KSAP przypomniał o silnym związku Władysława Stasiaka z Krajową Szkołą Administracji Publicznej. – Był on nie tylko absolwentem pierwszej promocji, pierwszym prezesem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, lecz także lubianym i cenionym przez słuchaczy wykładowcą z zakresu bezpieczeństwa narodowego. Władysław Stasiak na zawsze wpisał się w historię Szkoły – mówił Dyrektor. Sławomir Brodziński, szef służby cywilnej, skierował do uczestników konferencji list, w którym podkreślał przymioty Władysława Stasiaka. Paweł Banaś, prezes Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, przedstawił zarys biografii i kariery zawodowej zmarłego. Natomiast Barbara Stasiak podkreśliła, że dla jej zmarłego męża patriotyzm był wartością nadrzędną, a obowiązek służenia ojczyźnie zdominował ich życie rodzinne.

1 | **Władysław Stasiak – wzór urzędnika państwowego**

Konferencja w KSAP

4 | **Stabilizacja czy demokracja**

Debata ministrów spraw zagranicznych
Polski i Szwecji

5 | **Zarządzanie zmianą w administracji publicznej**

Konferencja Frankofońska

8 | **O polskim i ukraińskim miejscu w Europie**

Konferencja KSAP-NAPA

10 | **Pożegnanie absolwentów XX Promocji KSAP**

Uroczyste rozpoczęcie zajęć XXIII Promocji

14 | **„Kobiety w służbie publicznej – szklany sufit?”**

Konferencja w KSAP

16 | **Europejskie standardy – wnioski dla Polski**

Konferencja absolwentów XX Promocji

21 | **Publikacje KSAP**

Najnowsze wydawnictwa Krajowej Szkoły

22 | **Budapeszteński konwent dyrektorów**

Nowe wyzwania i strategie szkolenia administracji publicznej

23 | **Umowa o współpracy z CAG**

Wizyta przedstawicieli Chińskiej Akademii Zarządzania

24 | **Eksperci w KSAP**

Konwersatorium z polityką państwa

29 | **Polski model programowania publicznego**

Kształcenie w zakresie polityk publicznych

30 | **Stowarzyszenie Absolwentów**



Jacek Jezierski

- Zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym zawsze był osobą ciepłą i życzliwą i te cechy pozwalały mu zaskarbić sympatię wielu ludzi - mówiła o zmarłym mężu Barbara Stasiak.

„**Administracja publiczna i służba cywilna**”. Prof. Maria Gintowt-Jankowicz, sędzia Trybunału Konstytucyjnego, była dyrektorem KSAP, prowadziła pierwszy panel konferencji „Administracja publiczna i służba cywilna”. Podzieliła się też ze słuchaczami własnymi wspomnieniami o Władysławie Stasiaku. - *Już podczas egzaminów wstępnych wyróżniał się spośród innych kandydatów dojrzałością w definiowaniu swych zainteresowań i przyszłych celów zawodowych - wspominała.*

Natomiast Jacek Skiba, członek Zarządu Narodowego Banku Polskiego, kolega Stasiaka z promocji i wieloletni jego współpracownik, przypomniał, że gdy pierwsza promocja rozpoczynała kształcenie, *wszystkim słuchaczom towarzyszył nastrój optymizmu i szczerzej wiary w wartości, z jakich zrodziła się idea powołania KSAP - odpowiedzialności, uczciwości, poświęcenia się obowiązkowi. Dla Władysława Stasiaka te wartości nigdy nie straciły na znaczeniu - mówił.*

Ryszard Kalisz, poseł na Sejm RP podkreślił, że choć różniły go z Władysławem Stasiakiem poglądy polityczne, cenił jego wiedzę, doświadczenie i zaangażowanie w służbie kraju. Jego zdaniem Władysław Stasiak powinien stać się wzorem do naśladowania dla wszystkich promocji opuszczających mury KSAP.

Jacek Jezierski, prezes Najwyższej Izby Kontroli, zwrócił uwagę, że podczas swej długiej i bogatej kariery urzędniczej

W kwestii polityki międzynarodowej Władysław Stasiak był zwolennikiem polityki podmiotowości, tzn. mówienia własnym głosem w ważnych sprawach.

Władysław Stasiak najdłużej związany był z NIK. Prezes krótko omówił też funkcjonowanie administracji państwowej z punktu widzenia tej instytucji. W kwestii obsady stanowisk w administracji publicznej uznał, że obowiązujące przepisy nie chronią wystarczająco urzędników przed wpływem polityków, którzy nieraz chcą podporządkować działania administracji swym partykularnym celom. Uznał też, że nieprzejrzysty system wynagrodzenia sprawia, iż dochodzi do sytuacji, gdy osoba na niższym stanowisku zarabia więcej od przełożonych. - *Należy zwiększyć płace pracowników administracji państwowej, gdyż w przeciwnym razie najlepsi specjaliści będą poszukiwać zatrudnienia w sektorze prywatnym - mówił prezes Jezierski.*



Bolesław Balcerowicz

Zbigniew Rykowski, zastępca dyrektora Departamentu Analiz Strategicznych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, przeprowadził analizę czynników społecznych, które sprzyjają rozwojowi osobowości i kształtowaniu postaw państwowych. Podkreślał, że w przypadku Władysława Stasiaka kluczową rolę odgrywały autorytety, zarówno z grona rodziny jak i osób z najbliższego otoczenia, reprezentujących zbliżone poglądy i postawy.



Jakub Skiba

„Polska racja stanu, bezpieczeństwo i polityka zagraniczna”.

Dr hab. Jacek Czaputowicz, dyrektor KSAP, moderował drugi panel konferencji: „Polska racja stanu, bezpieczeństwo i polityka zagraniczna”.

Dr hab. Bolesław Balcerowicz mówił, że bezpieczeństwo stanowi elementarną potrzebę każdego człowieka i było ono jedną z przyczyn powstawania państw. Bezpieczeństwo międzynarodowe, które jest kompilacją praw, układów i działań, należy budować na bazie bezpieczeń-

Władysław Stasiak był typem profesjonalisty gorącego, dla którego ważny był nowoczesny, żywy patriotyzm.

stwa narodowego, którego czynnikiem sprawczym jest indywidualne i grupowe działanie państwa. Profesor Balcerowicz przedstawił chronologicznie wszystkie strategie bezpieczeństwa, które funkcjonowały w Polsce od 1989 roku. Poruszył też zagadnienie profesjonalizacji armii i podsumował: *zawsze będzie obowiązować zasada, że armia zawodowa jest za duża na czas pokoju i za mała na czas wojny.*

Jan Pastwa, ambasador RP w Republice Czeskiej i członek Rady KSAP, podkreślił bardzo bliskie związki pomiędzy urzędnikiem a dyplomata, szczególnie w kontekście administracji spraw europejskich. - *Zawsze najistotniejsza jest siła najbliższego ognia, czyli człowieka, dlatego też trzeba formować jego postawę i wychowywać. Jest to proces długotrwały i bardzo delikatny, dlatego tak istotny jest „esprit de corps” - mówił.*



Maria Gintowt-Jankowicz

Ambasador zaprezentował własny podział kategorii urzędników - zimnego i gorącego profesjonalisty. - *Zimny ma wytyczone pole działania, poza które nie wychodzi w swych kompetencjach. Władysław Stasiak był typem profesjonalisty gorącego, dla którego ważny był nowoczesny, żywy patriotyzm. Przejawiał zdolności do obrony własnego zdania, jednocześnie nie obrażając interlokutorów, co jest szczególnie ważne w kulturalnej wymianie poglądów. Wiedział jak ważne jest zaangażowanie, umiejętność dokony-*

wania właściwych wyborów oraz cel, do którego się dąży - mówił Jan Pastwa.

Paweł Soloch, członek Rady Służby Cywilnej, omówił kilka projektów koordynowanych i wykonanych przez Władysława Stasiaka:

- opracowanie „Warszawskiej Mapy Bezpieczeństwa”, dzięki której mieszkańcy przekazali szczególnie cenne informacje na temat najbardziej niebezpiecznych okolic;
 - akcja „Sektor”, mająca za zadanie zwalczanie patologii w centrum Warszawy;
 - „Razem Bezpieczniej”, rządowy programem ograniczania aspołecznych zachowań kierowany przez MSWiA.
- *Dla Władysława Stasiaka szczególnie ważna była kwestia kultury urzędniczej. Rozumiał przez to zachowanie ciągłości urzędniczej ludzi, którzy zajmują się poszczególnymi zagadnieniami w administracji - podkreślał Soloch.*

Paweł Zołoteńki, były bliski doradca szefa Kancelarii Prezydenta RP, powiedział, że jego zwierzchnik zostawił po sobie m.in. koncepcję projektu „Rzeczpospolita”, na którego składały się dwa zasadnicze elementy: mocne



Ryszard Kalisz

państwo i wspólnota obywatelska oraz pomysł budowy lotniska międzykontynentalnego na terenie Polski. - *W kwestii polityki międzynarodowej był zwolennikiem polityki podmiotowości, tzn. mówienia własnym głosem w ważnych sprawach. Pragnął także, aby symbole nie były oderwane od treści, stąd zapewne zrodziła się jego idea państwowego święta Dnia Flagi Rzeczypospolitej Polskiej, które obchodzone jest od 2004 roku, zawsze 2 maja.*



W otwarciu wystawy poświęconej Władysławowi Stasiakowi, które poprzedziło konferencję, udział wzięła Barbara Stasiak

Debata Ministrów Spraw Zagranicznych Polski i Szwecji

Stabilizacja czy demokracja

- Niedopuszczalne jest przedkładanie pozornego i krótkookresowego spokoju nad faktyczną demokrację - uznali ministrowie spraw zagranicznych Królestwa Szwecji i Rzeczypospolitej Polskiej Carl Bildt i Radosław Sikorski. 4 maja 2011 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej była miejscem debaty obu ministrów.

Na wstępie dr hab. Jacek Czaputowicz, dyrektor KSAP, przybliżył słuchaczom sylwetki zaproszonych gości oraz tematykę debaty. Następnie głos zabrał jej moderator, absolwent Szkoły, a obecnie dyrektor PISM - dr Marcin Zaborowski. Zaznaczył on, że ministrowie skoncentrują się na problematyce demokratyzacji i stabilizacji we współczesnych stosunkach międzynarodowych.

Stabilizacja za cenę demokracji?

Minister Radosław Sikorski postawił tezę, że brak korelacji pomiędzy demokracją a stabilizacją występował i nadal występuje na arenie międzynarodowej. Przykładem państwa, które przez kilkadziesiąt lat zmagало się z tym problemem, jest w opinii polskiego ministra Egipt.

- *Dążenie władz i społeczności międzynarodowej do zapewnienia w Egipcie stabilizacji za wszelką cenę, doprowadziło tam do utraty przez rządzących demokratycznej legitymacji. Było to pośrednią przyczyną eskalacji konfliktu wewnętrznego* - mówił szef polskiej

dplomacji.

Minister Sikorski podkreślił, że zmiany demokratyczne powinny zachodzić dzięki dobrej woli obywateli, a nie przy użyciu przemocy i siły. Zwrócił również uwagę na fakt, iż często jesteśmy świadkami afirmowania polityki rządów państw niedemokratycznych, jeśli tylko są one w stanie zapewnić względną stabilizację na swoim terytorium. Za przykład tego uznał postawę niektórych intelektualistów brytyjskich w czasie stanu wojennego w Polsce, którzy w imię utrzymania pokoju w Europie wyrażali nadzieję na szybką pacyfikację „Solidarności” przez siły rządowe.

- *Na tego rodzaju relatywizm moralny, poświęcanie demokracji w imię źle pojętej stabilności, nie może być przyzwolenia* - zaznaczał Radosław Sikorski.

Europa promotorem demokracji. - *Europa ma obowiązek odgrywać istotną rolę w promowaniu demokratyzacji, nie tylko ze względu na swoje doświadczenia historyczne, ale przede*



Na relatywizm moralny, poświęcanie demokracji w imię źle pojętej stabilności, nie może być przyzwolenia.

wszystkim w celu zapewnienia w naszej części świata bezpieczeństwa w wymiarze geopolitycznym - mówił minister Carl Bildt.

Przypomniał on, jak gorąco była dyskutowana w Szwecji kwestia wyzwolenia Europy Środkowo-Wschodniej spod wpływów komunizmu, wyrażając przy okazji dezaprobatę dla pojawiających się wówczas poglądów, iż nie należy kwestionować systemu komunistycznego, gdyż jego upadek wywołałby destabilizację w całym regionie. Szwedzki minister zgodził się ze stanowiskiem Radosława Sikorskiego, że niedopuszczalne jest przedkładanie pozornego i krótkookresowego spokoju nad faktyczną

Europa ma obowiązek odgrywać istotną rolę w promowaniu demokratyzacji, nie tylko ze względu na swoje doświadczenia historyczne, ale przede wszystkim w celu zapewnienia w naszej części świata bezpieczeństwa w wymiarze geopolitycznym.



i gwarantującą trwałą stabilizację demokrację. Zwrócił także uwagę na fakt, że po przeprowadzeniu udanej transformacji ustrojowej w państwach dawnego bloku wschodniego Europa powinna się obecnie koncentrować na wspieraniu demokratyzacji w państwach zlokalizowanych w południowej części basenu Morza Śródziemnego.

- *Nawiązywanie relacji z państwami niedemokratycznymi bywa pożądaną, natomiast należy aktywnie promować demokratyzację. Służyć temu powinno odpowiednie zaplecze instytucjonalne, niezależne od aktualnej koniunktury politycznej. Polska i Szwecja mają już do tego pewne narzędzia. Intensywnie pracują nad stworzeniem nowych, takich jak m.in. Partnerstwo Wschodnie*

UE oraz Fundusz Solidarności - uzupełniał minister Sikorski.

Pytania o demokrację. Ministrowie odpowiadali na pytania słuchaczy oraz pracowników KSAP. Minister Sikorski, pytany o polskie niezaangażowanie militarne w operację NATO w Libii, stwierdził, że w kontekście wydarzeń tam się rozgrywających Polska będzie się starała tworzyć wartość dodaną w akcji niesienia pomocy humanitarnej oraz w promowaniu demokratyzacji i praw człowieka. Carl Bildt dodał, że przyszłość Libii zależy w głównej mierze od tego, czy uda się rozwiązać kluczowe problemy społeczne i wypełnić próżnię, która powstanie po ewentualnym upadku reżimu Muammara Kaddafiego.

Pytany o stosunki Unii Europejskiej z Białorusią, minister Sikorski przypomniał, że Białoruś poniosła jedne z najcięższych strat w czasie II wojny światowej. Zginęła tam praktycznie cała elita społeczna. Wspomniał także, że ostatnie wydarzenia na Białorusi uświadomiły innym krajom europejskim wagę problemu. Wyraził on przekonanie, że Unia będzie przeznaczać coraz większe zasoby finansowe na Partnerstwo Wschodnie, dzięki którym możliwe będzie m.in. sfinansowanie stypendiów na europejskich uczelniach dla białoruskich studentów. Minister podkreślił również, że należy wspierać te elementy reżimu Aleksandra Łukaszenki, które mogą potencjalnie doprowadzić do zainicjowania procesu demokratyzacji kraju.

Konferencja Frankofońska

Zarządzanie zmianą w administracji publicznej

KSAP wraz z francuską Ecole Nationale d'Administration przeprowadziły doroczną Konferencję Frankofońską. Jej tematem przewodnim było zarządzanie zmianą w administracji publicznej.

16 i 17 grudnia 2010 r. odbyły się cztery sesje panelowo-dyskusyjne. Przemówienie inauguracyjne wygłosił dyrektor Krajowej Szkoły dr hab. Jacek Czapotowicz, a Gillies Caraso, radca kulturalny ds. współpracy

w ambasadzie Francji, podziękował za organizację Konferencji, a także podkreślił znaczenie kontaktów między KSAP a ENA.

Reformy, strategie i zmiany w administracji publicznej. Andrzej

Trzęsiera, zastępca dyrektora Departamentu Administracji Publicznej w MSWiA, omawiał strategię „Sprawne Państwo 2011-2020”. Ma ona być jedną z 9 strategii rozwoju państwa. Kluczowym jej założeniem jest postawienie obywatela w centrum państwa i traktowanie go - co stanowi rewolucję - jako klienta, partnera czy beneficjenta usług publicznych.

Wojciech Zieliński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM mówił o strategicznych aspektach zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. - *Urzędy administracji posiadają inną kulturę organizacyjną niż sektor prywatny. Cechuje je: mniejsza otwartość na zmiany, nacisk na sprawy wewnętrzne*



Urzędy administracji posiadają inną kulturę organizacyjną niż sektor prywatny. Cechuje je: mniejsza otwartość na zmiany, nacisk na sprawy wewnętrzne oraz innego rodzaju motywacja do pracy wśród pracowników. Kryteriami sukcesu nie są, jak w sektorze prywatnym, finanse.



David Autissier

oraz innego rodzaju motywacja do pracy wśród pracowników. Kryteriami sukcesu nie są, jak w sektorze prywatnym, finanse - mówił Wojciech Zieliński.

Prof. Michel Bouvier przedstawił sposób, w jaki reformowano administrację we Francji, poczynając od kryzysu lat 70, kiedy konieczne stało się zmniejszenie kosztowności administracji oraz zwiększenie jej efektywności i efektywniejszego wydatkowania pieniędzy budżetowych. Program reformowania francuskiej administracji oparty został na 4 siłach, którymi były budżet (poprzez wprowadzenie budżetu programowego oraz wieloletniego planowania finansowego), zwiększenie odpowiedzialności podmiotów publicznych, ocenianie pracowników uzależnione od osiąganych przez nich wyników oraz nowelizacja polityk publicznych.

Prof. Grzegorz Rydlewski z Uniwersytetu Warszawskiego mówił o zarządzeniu zmianą w Polsce i reformach rządowego centrum. Trzy najważniejsze reformy - administracji rządowej z początku lat 90., samorządowa oraz przystosowująca administrację do członkostwa Polski w Unii Europejskiej - zdaniem prelegenta były raczej udane. Największą ich porażką było nieutworzenie Rządowego Centrum Studiów Strategicznych, ośrodka wspomagającego two-

zenie strategii średniookresowych.

Dr David Autissier z ENA wygłosił referat pod tytułem „Generalna reforma polityk publicznych I i II we Francji”. Osią referatu był dokument Generalny Przegląd Polityk Publicznych (GPPP), który służy usprawnieniu francuskiej administracji. Autor nakreślił podstawowe ramy i cele tego dokumentu. - *Ważnym elementem jest rozumienie administracji jako przedsiębiorstwa, które ma pracowników, zasoby, cele, strategie i klientów. Tak jak przedsiębiorstwo, również i administracja francuska ukierunkowana jest na ekonomiczną efektywność i wysoką jakość świadczonych usług. Wyrazem tej filozofii jest właśnie GPPP. Bardzo ważne jest, aby weryfikować zmiany w trakcie poprzez audyty i na podstawie*

W Polsce zbyt dużą wagę kładzie się na czynnik prawny w reformach administracyjnych natomiast pomija się całkowicie dogłębną analizę skutków zmienianych przepisów. Brak jest także struktur, które zarządzałyby zmianą w administracji.

przyjętych wskaźników - mówił David Autissier.

Profesor Barbara Kożuch z Uniwersytetu Jagiellońskiego mówiła o wdrażaniu innowacji organizacyjnych w administracji samorządowej. Prelegentka omówiła możliwe wymiary innowacji organizacyjnej w administracji oraz obszary, jakich mogą one dotyczyć. Zaprezentowała innowacje wprowadzone w Urzędzie Miasta Poznań, gdzie podstawą rolę odegrała inwestycja w zasoby ludzkie, w myśli zasady: „zadowolony urzędnik, to efektywny urzędnik”. - *Poprawa wynikająca z innowacji musi być skokowa, a więc widoczna oraz korzystna dla odbiorcy* - podkreślała.

W poszukiwaniu czynników zmian. We Francji administrację publiczną cechuje brak wizji, a także brak percepcji tego, co trzeba posiadać, żeby się zmienić. W Europie trwa stagnacja, ale szanse na odwrócenie tego trendu wciąż istnieją. Tak przynajmniej uważa Pierre Calame, były urzędnik francuski, a obecnie dyrektor generalny Fundacji Charlesa Léopolda Mayera.

- *Kluczowym elementem dla zrozumienia procesów zmian w administracji publicznej jest czas, bowiem współczesna administracja działa w procesie długotrwałej inercji* - mówił Calame. - *Ważniejsze od samych czynników zmian jest spowodowanie ich jednoczesnego wystąpienia. Stanowi to warunek niezbędny do rozpoczęcia procesu modernizacji. Pierwszym etapem zmian jest uświadomienie sobie ich potrzeby, ale tylko takie, które ma charakter zbiorowy, obejmuje wszystkich aktorów dysfunkcyjnego procesu. Nie można przeprowadzić skutecznie zmiany, działając z góry w dół, proces powinien być wspierany na każdym szczeblu* - podkreślał Pierre Calame.

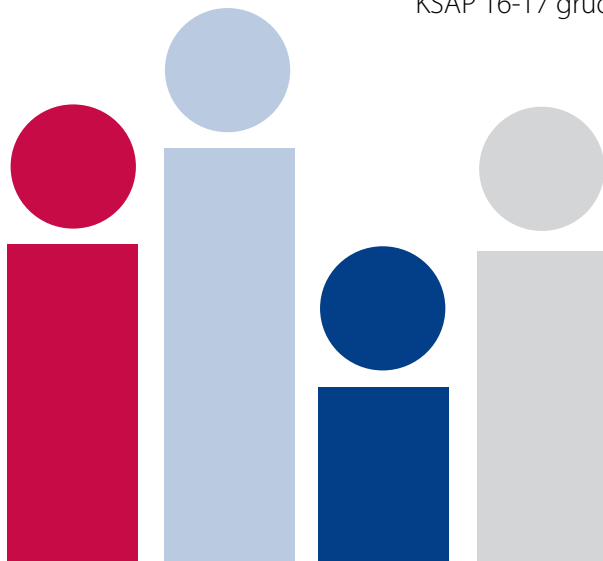
Zmiany w biznesie i w administracji. Roland Dubois, członek zarządu Telekomunikacji Polskiej (część koncernu France Telecom), opisał ewolucję francuskiego giganta telekomunikacyjnego od czasów powojennych do XXI wieku. Punktem



Gilles Carasso

Od koncepcji do wdrażania strategii i programów reform
i modernizacji administracji

KSAP 16-17 grudnia 2010 r.



wyjścia dla prezentacji zmian było porównanie działalności dwóch kolejnych prezesów France Telecom - Michela Bona (w latach 1995-2002) oraz Thierry'ego Bretona (2002-2005, absolwenta francuskiej ENA). Roland Dubois wskazał najważniejsze instrumenty dokonanych zmian: podwyższenie poziomu odpowiedzialności wśród kierowników niższego szczebla, lepsza komunikacja, centralizacja decyzji o kluczowym znaczeniu oraz częsta rewizja celów budżetowych.

Michał Kurtyka, prezes firmy kon-



Pierre Calame

Pierwszym etapem zmian jest uświadomienie sobie ich potrzeby, ale tylko takie, które ma charakter zbiorowy, obejmuje wszystkich aktorów dysfunkcyjnego procesu. Nie można przeprowadzić skutecznie zmiany, działając z góry w dół, proces powinien być wspierany na każdym szczeblu

sultingowej BPI oraz były urzędnik państwowy. stwierdził, że rynkiem nie rządzi opisywana przez Adama Smitha „niewidzialna ręka”, lecz „widzialne ręce” przedsiębiorców zdolnych do innowacyjnego myślenia i dynamicznej rozbudowy swoich firm. Kurtyka opisał sposób dokonywania zmian w sektorze prywatnym za pomocą kluczowych pytań, na jakie należy odpowiedzieć, chcąc dokonać zmiany. Przede wszystkim wskazał na konieczność znalezienia odpowiedzi na pytanie: dlaczego dokonujemy zmiany? Odpowiadając na nie, wyróżnił takie elementy, jak: zmieniająca się technologia (w tym internet), dynamiczny rynek oraz zmiana samej kon-



Michel Bouvier

cepcji przedsiębiorstwa (od modelu Henry'ego Forda po model sieciowy, stosowany np. przez Google'a).

Zarządzanie zmianą w sektorze administracji publicznej. Dr Witold Mikułowski przedstawił referat pt. „Specyfika zarządzania zmianą w administracji publicznej”. Mówił w nim m.in. o tym, że administracja jest specyficzną organizacją ze względu na swój rozmiar i złożoność. Przedstawił przyczyny i cele zmian w administracji oraz etapy poszczególnych reform, a także kryteria, jakie musi spełnić reforma administracji aby odnieść sukces.

- W Polsce zbyt duży nacisk kładzie się na czynnik prawny w reformach administracyjnych, natomiast pomija się całkowicie dogłębną analizę skutków zmienianych przepisów. Brak jest także struktur, które zarządzałyby zmianą w administracji - podkreślał doktor, analizując przyczyny nieudanych reform.

Sławomir Stebelski, zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego MSZ, przedstawił prezentację na temat modernizacji polskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych od 2007 r. oraz omówił, w jaki sposób doszło do połączenia MSZ z Urzędem Komitetu Integracji Europejskiej. Ambasador podkreślił, że scalenie struktur obu instytucji było dużo łatwiejsze niż połączenie kultury organizacyjnej MSZ i UKIE.

O polskim i ukraińskim miejscu na mapie jednoczącej się Europy

Konferencja KSAP-NAPA

19 stycznia 2011 roku w KSAP odbyła się konferencja na temat relacji polsko-ukraińskich oraz deficytów demokracji w Unii Europejskiej widzianych z perspektywy Warszawy i Kijowa. Zorganizowana była ona przez KSAP i ukraińską National Academy of Public Administration (NAPA).

Otwierając konferencję, Jacek Czaputowicz, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej mówił, że ma ona międzynarodowe kontakty z organizacjami z Europy i z innych części świata. Najczęściej wyrażają się one w formie międzynarodowych konferencji i spotkań na różne tematy. Wspólna konferencja KSAP i NAPA odbywa się właśnie na podstawie uzgodnienia, które w roku 2010 zawarł dyrektor KSAP z dyrektorem NAPA Jurijem Koubasiukiem. Zobowiązuje ono obie instytucje do wymiany doświadczeń i dzielenia się rozwiązaniami w zakresie zarządzania i kultury organizacyjnej w administracji publicznej. Dyrektor Czaputowicz wyraził nadzieję, że dzięki konferencji możliwa będzie ocena sytuacji administracji publicznej w Polsce i na Ukrainie, ocena stosunków polsko-ukraińskich oraz określenie wagi zjawiska deficytu demokracji w Unii Europejskiej z polskiej i ukraińskiej perspektywy.

NAPA - młodsza siostra KSAP. Dr hab. Maryna Bilynska, zastępca dyrektora NAPA, przedstawiła historię i perspektywę dla ukraińskiej szkoły. Powstała ona w maju 1995 roku dekretem prezydenta Ukrainy. W tym samym roku otworzyła cztery ośrodki regionalne: w Dniepropietrowsku, Lwowie, Ode-



Maryna Bilynska

sie i Charkowie. W 2001 roku ośrodki te zyskały status regionalnych instytutów. Do tej pory szkołę ukończyło ponad 15 tys. studentów, którzy następnie podejmowali pracę w administracji rządowej i lokalnej. Szkoła jest częścią administracji władzy wykonawczej w kraju oraz głównym ośrodkiem edukacyjnym i szkoleniowym urzędników służby cywilnej i pracowników administracji lokalnej. Jej główną misją jest umożliwianie rozwoju zawodowego urzędnikom służby cywilnej dla nowego, demokratycznego państwa prawa.

Szukając legitymizacji. Prof. Krzysztof Szczerski z Uniwersytetu Jagiellońskiego poruszył zagadnienie związane z kryzysem demokracji w Unii Europejskiej. Zwrócił uwagę na problem odpowiedniej legitymizacji władzy do sprawowania rządów. Mówił, że równoległe z taką legitymacją istnieje odpowiedzialność wobec obywateli za sprawowanie władzy. Profesor zaprezentował też

rozważania dotyczące wizji i kształtu rządu zjednoczoną Europą. Sformułował fundamentalne pytanie: „Czy Unia Europejska powinna posiadać ponadnarodowy rząd?”. Jego zdaniem było to marzeniem założycieli Unii Europejskiej. Realizacji tej koncepcji przeciwstawia się jednak potrzeba demokratycznej legitymizacji władzy. Prelegent w tym kontekście przybliżył koncepcję mieszanej legitymacji obowiązującej w Unii Europejskiej. Zwrócił uwagę, że obecnie w Unii Europejskiej panuje model demokracji międzyrządowej.

Ukraiński punkt widzenia. Wołodymir Strielcow, absolwent KSAP z Promocji Ignacy Paderewski, mówił, że kryzys demokracji w Unii Europejskiej jest również „eksportowany” do jej państw sąsiednich. Zwrócił uwagę na powszechne usprawiedliwienie wymogami unijnymi (przedstawianymi jako absurdalne) porażek administracji na Ukrainie. Strielcow poruszył zagadnienia związane z tzw. paradoksem pasywnego obywatela. Zauważył, że Unia Europejska umożliwia wiele form aktywności obywatelskiej. Prowadzi to do jej krytyki przez obywateli, bo zacierają się wśród nich poczucie, że taka aktywność zapewnia wpływ na sprawy istotne. Badania statystyczne wskazują, że 61% obywateli Europy uznało, że głos ich państwa liczy się na kontynencie europejskim. Jednocześnie ok. 60% respondentów twierdzi, że ich państwu są narzucane przez Unię Europejską pewne rozstrzygnięcia. Zdaniem prelegenta wyniki te świadczą o potrzebie nowego zdefiniowania demokracji, oraz zapewnienia większej roli organizacjom pozarządowym w procesie decyzyjnym. Zdaniem Strielcowa Unia Europejska powinna zadbać o *demos* obywatelski, a nie *demos* polityczny.

Adwokat Ukrainy w Europie. Łukasz Adamiak przedstawił relacje polsko-ukraińskie w ciągu ostatnich 20 lat oraz rolę Polski w relacjach Ukrainy z UE. Zaznaczył, że do czasu objęcia władzy przez prezydenta Janukowycza na Ukrainie istniało założenie, iż będzie się ona starała o członkostwo w Unii Europejskiej. Prelegent podkreślił, iż Polska i Ukraina muszą zacieśniać współpracę gospodarczą. Wymaga to wyjaśnienia wielu istotnych kwestii historycznych oraz polepszenia infrastruktury na Ukrainie. Pan Adamiak zaprezentował dwie rekomendacje dla

Obecny ustrój Ukrainy można określić jako łączący cechy państwa demokratycznego, oligarchii i rządów autorytarnych, z tendencją do silniejszego przewagi autorytaryzmu nad demokracją – mówiła prof. Kolodii.

Głównym celem Polski, dotyczącym rozwoju regionalnego, jest efektywne wykorzystanie specyfiki regionów i ich potencjałów przestrzennych, aby umożliwić osiągnięcie nadrzędnych celów dla kraju: wzrostu zatrudnienia i długoterminowej spójności – mówiła mgr Duży.

Polski w stosunkach z Ukrainą:

- ściślejsza współpraca zagraniczna,
- pozostawanie adwokatem Ukrainy w Europie.

Ukraińska różnorodność. Profesor Antonina Kolodii wygłosiła wykład pod tytułem „Zarządzanie różnorodnością kulturową na Ukrainie – potrzeby, osiągnięcia i wyzwania” W części dotyczącej transformacji systemu politycznego i potrzeby integracji narodowej wskazała, że jedność narodowa jest podstawowym warunkiem skuteczności procesu. Według niej jedność ta oznacza: - *Brak wątpliwości u przeważającej większości obywateli odnośnie do politycznego charakteru społeczności, do której należą* – mówiła profesor.

Proces zmian na Ukrainie przebiegał w sposób złożony, od totalitaryzmu komunistycznego poprzez system polityczny z przejściowymi cechami autorytarnymi

aż po system znajdujący się pomiędzy ukształtowanymi demokracjami, a rządami autorytarnymi państw postkomunistycznych. – *Obecny ustrój Ukrainy można określić jako łączący cechy państwa demokratycznego, oligarchii i rządów autorytarnych, z tendencją do silniejszej przewagi autorytaryzmu nad demokracją* – mówiła prof. Kolodii.

Zdaniem prelegentki najważniejszymi przyczynami podziałów na Ukrainie są: różnorodność regionalna, etniczna, językowa, polityczno-ideologiczna i religijna. Dwie największe grupy etniczne to Ukraińcy i Rosjanie, 2/3 rdzennych mieszkańców Ukrainy jest ukraińskojęzycznych, 1/3 rosyjskojęzycznych. W okresie 1989-2001 udział rdzennych Ukraińców w ogólnej strukturze ludności zwiększył się o około 5 % kosztem rdzennych Rosjan. Ze względu na uwarunkowania etniczne Ukrainę ogólnie można podzielić na część zachodnią, zamieszkaną w większości przez Ukraińców, część wschodnią zamieszkaną głównie przez Rosjan, oraz część środkowo-wschodnią, gdzie proporcje te są wymieszane. Analiza różnorodności kulturowej, językowej i etnicznej pozwoliła na wyodrębnienie 11 w miarę jednorodnych regionów.

Jakie są prawne i instytucjonalne podstawy radzenia sobie z różnorodnością? Prof. Kolodii wskazywała, że na Ukrainie obowiązuje około 30 aktów prawa krajowego regulujących prawa mniejszości narodowych oraz około 15 umów międzynarodowych dotyczących tych kwestii. Podstawowym dokumentem chroniącym prawa mniejszości jest ukraińska konstytucja z 1996 r. Stanowi ona

o równości wszystkich obywateli wobec prawa i zakazie dyskryminacji. Na Ukrainie istnieje szereg problemów związanych z tą tematyką, które mogą powodować liczne konflikty. Przede wszystkim chodzi tu o relacje ukraińsko-rosyjskie, o ustalenie nadrzędnej roli, którą każda z tych dwóch narodowości chce odgrywać podczas procesu budowy państwa i integracji narodowej. Drażliwe są też kwestie powszechnie obowiązującego języka, prawa do edukacji dla mniejszości oraz autonomii Krymu i statusu Tatarów krymskich.

Rozwój regionalny w Polsce i UE.

Wiesława Duży, doktorantka w Instytucie Historii i Archiwistyki Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu zajmująca się rozwojem regionalnym w Unii Europejskiej i Polsce mówiła o administracji publicznej wymieniła podstawowe dokumenty regulujące kwestię rozwoju regionalnego w UE i naszym kraju:

- Narodowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020,
- Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030,
- Polska 2030: Wyzwania rozwojowe,
- Regiony 2020. Ocena przyszłych wyzwań dla regionów europejskich,
- Zielona księga dotycząca spójności terytorialnej.
- raporty terytorialne OECD,
- raporty dotyczące spójności w Unii Europejskiej.

- *Głównym celem Polski dotyczącym rozwoju regionalnego jest efektywne wykorzystanie specyfiki regionów i ich potencjałów przestrzennych, aby umożliwić osiągnięcie nadrzędnych celów dla kraju: wzrostu zatrudnienia i długoterminowej spójności* – mówiła mgr Duży.

Podstawowym problemem rozwoju regionalnego w UE i Polsce jest niedopasowanie struktury jednostek administracyjnych do granic regionów, szczególnie odczuwalne podczas procesu wdrażania funduszy europejskich, oraz brak indywidualnego podejścia do jednostek terytorialnych różnego szczebla, uwzględniającego ich specyfikę i uwarunkowania. Problemem jest też nadrzędna rola administracji rządowej na poziomie regionów, różnice w rozwoju obszarów miejskich i wiejskich oraz niski poziom zainteresowania współpracą w zarządzaniu jednostką terytorialną ze strony sektora prywatnego.



Antonina Kolodii

Pożegnaliśmy absolwentów XX Promocji

Nowi słuchacze to już XXIII Promocja w KSAP

Ostatni dzień lutego 2011 roku na stałe zapisał się w pamięci absolwentów XX Promocji Józef Piłsudski – w czasie specjalnej uroczystości ci niedawni słuchacze otrzymali dyplomy ukończenia KSAP. Będzie to również ważny dzień w życiorysach osób, które zainaugurowały swoje kształcenie w ramach XXIII Promocji. Wykład inauguracyjny wygłosił prof. Roman Hauser, prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego.



W uroczystym żegnaniu absolwentów i powitaniu nowych słuchaczy brali udział minister Sławomir Brodziński, szef służby cywilnej, prof. Henryk Samsonowicz, do niedawna przewodniczący Rady KSAP, Paweł Banaś, przewodniczący Stowarzyszenia Absolwentów KSAP, a także uczący się w Szkole słuchacze XXI i XXII Promocji.

Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej dr hab. Jacek Czapotowicz przywitał zgromadzonych, po czym zaanonsował wprowadzenie sztandaru szkoły oraz odegranie hymnu Rzeczypospolitej Polski. Dyrektor pogratulował słuchaczom XX Promocji Józef Piłsudski ukończenia Szkoły. Przedstawił charakterystykę kształcenia, które tu przeszli i życzył sukce-

sów w dalszej karierze zawodowej. Dyrektor Czapotowicz podkreślił również wyrastającą rolę i prestiż Szkoły, czego rezultatem jest bardzo dobre przygotowanie do pracy absolwentów, jak również rosła liczba osób, które z roku na rok ubiegają się o przyjęcie do KSAP. Podsumowując, stwierdził: *- Nasi słuchacze prezentują najwyższy poziom. Inwestycja ze strony państwa w ich kształcenie jest uzasadniona.*

Praca dla absolwentów – dowód zaufania i zobowiązanie.

Następnie głos zabrał szef służby cywilnej. Podkreślił nieustającą atrakcyjność kariery administracji dla młodych ludzi z wyższym wykształceniem. *- Wiąże się ona z głębszym, nie tylko czysto pragmatycznym podłożem, ale i z marką Szkoły, która jest*

solidnie ugruntowana w świadomości osób aktywnie uczestniczących w życiu publicznym. Krajowa Szkoła stała się kuźnią kadr dla młodej administracji demokratycznej Polski – mówił minister Brodziński.

Szef służby cywilnej wskazał, że po ukończeniu szkoły na absolwentów czekają statystycznie po trzy oferty w każdym z 54 urzędów. Zdaniem ministra dowodzi to zaufania do ich profesjonalizmu, walorów etycznych, ale jest zarazem zobowiązaniem do wzorowego wypełniania obowiązków służbowych.

- Również kształcenie ustawiczne prowadzone w Szkole jest ważne dla prawidłowego funkcjonowania administracji. Kolejną ważną funkcją KSAP jest także przeprowadzanie postępowania kwalifikacyjnego dla urzędników ubiegających się o mianowanie – zaznaczył minister Brodziński.

Gość mówił, że w tym roku jego urząd będzie finalizował pracę nad projektem zarządzenia prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki służby cywilnej. Rozstrzygnięcie Trybunału Konstytucyjnego co do konstytucyjności ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w administracji umożliwi wdrażanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej oraz stworzenie diagnozy i rekomendacji dotyczących zarządzania w administracji rządowej szczebla centralnego.

Szczególne lata w szczególnej szkole.

W dalszej części uroczystości, absolwenci z XX Promocji KSAP otrzymali dyplomy ukończenia Szkoły. W ich imieniu głos zabrała Ewa Gajdużewska, która podziękowała za 1,5 roku spędzonego w murach szkoły. Podkreśliła jednak, że największe wyzwania dopiero przed nowymi pracownikami urzędów administracji publicznych na kolejnym, równie,

Nasi słuchacze prezentują najwyższy poziom. Inwestycja ze strony państwa w ich kształcenie jest uzasadniona.

jeśli nie bardziej wymagającym, etapie ich życia. Najlepsi słuchacze otrzymali symboliczne odznaczenia.

- *KSAP jest szkołą szczególną i wyjątkową, wymagającą ciężkiej pracy, dyscypliny oraz pokory* - mówił przede wszystkim do nowych słuchaczy Paweł Banaś, przewodniczący Stowarzyszenia Absolwentów KSAP. Jednocześnie przestrzegł też absolwentów XX Promocji przed pułapką popadania w zgorzknienie, ostrzegł, aby rutyna i szara codzienność nie przysłoniły im chęci szukania tego, co istotne w pracy urzędnika. - *Życzę wam, abyście się nie załamywali swoimi porażkami. Powinniście raczej umieć przyznawać się do błędów i uczyć się na nich* - zakończył przewodniczący Banaś.

„Zawód sędziego - wyzwania i oczekiwania”.

Wykład inauguracyjny pt. „Zawód sędziego - wyzwania i oczekiwania” wygłosił profesor Roman Hauser, prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego. Wskazał, że oczekiwania obywateli wobec wymiaru sprawiedliwości i wyzwania stojące przed zawodem sędziego są ciągłym elementem dyskursu politycznego. Wiele głosów krytycznych, które pojawiają się w tym dyskursie, niejednokrotnie wskazuje, że ma miejsce niezrozumienie roli sędziego w sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości.

- *Opinia publiczna nie potrafi zrozumieć, na czym polega wymierzanie sprawiedliwości. Jest to proces, w którym sąd ocenia indywidualną sytuację obywatela na podstawie konstytucji i ustaw* - podkreślał prezes Hauser. - *Sędzia ma być przede wszystkim stróżem prawa, z czym powinny wiązać się wysokie poważanie i prestiż* - mówił, przytaczając jednocześnie żartobliwą myśl Stanisława Jerzego Leca: *Oto stróż prawa - chroni je tak doskonale, by nikt nie mógł zeń skorzystać*.

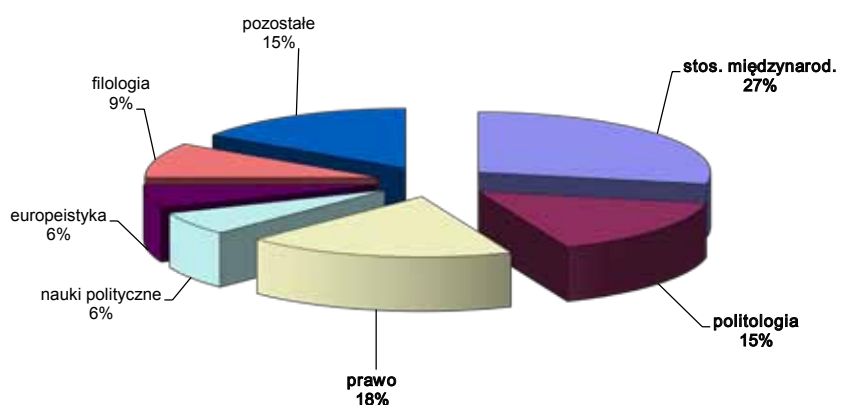
Możliwości sądu w zakresie rozstrzygania sporów i oczekiwania obywateli rozciągają się. Potencjalny klient wymiaru sprawiedliwości podkreśla zawsze aspekt subiektywny - czyli fakt, że sprawę albo wygrywa, albo przegrywa. Tymczasem brak jest współcześnie profesjonalistów, którzy przełożyliby język sali sądowej na język, który byłby bardziej zrozumiały

Kim jesteśmy, skąd przychodzimy?

Każdy z obecnych słuchaczy XXIII Promocji musiał pokonać w wymagającym, trójetapowym postępowaniu rekrutacyjnym 10 kontrkandydatów. Jak mówią, warto próbować, bo nauka w KSAP to prestiż. Kształcenie trwa półtora roku. Pozwala zdobyć wiedzę między innymi z zakresu ekonomii, nowoczesnej administracji, finansów. Umożliwia też doskonalenie znajomości języków obcych. Szkoła organizuje konferencje, wyjazdy studyjne oraz staże krajowe i zagraniczne.

Wśród słuchaczy XXIII Promocji przeważają mężczyźni, ale osiem kobiet stanowi mocną ćwierć nowej promocji. Wśród nowych słuchaczy dominują 25- i 26-latkowie - 19 z nich urodziło się bowiem w latach 1985 i 1986. Pośród tych, którzy dostali się do KSAP w ostatnim naborze, przeważają absolwenci wydziałów: stosunki międzynarodowe - 9 osób, prawo - 6 osób, oraz politologia - 5 osób. Największą część słuchaczy - 17 osób - stanowią absolwenci Uniwersytetu Warszawskiego. Prawie wszyscy słuchacze - 29 osób - posiadają doświadczenie zawodowe. 11 z nich pracowało już w administracji. Jedna osoba zadeklarowała znajomość 4 języków obcych. Dwa języki zna największa grupa - 18 słuchaczy, natomiast trzy języki 10 słuchaczy. Tylko 3 osoby zadeklarowały znajomość jednego języka obcego. Deklaracje te znajdują potwierdzenie w posiadanych certyfikatach, przedstawionych przez 21 osób. Oczywiście język angielski znają wszyscy.

Pierwszym wyzwaniem dla słuchaczy XXIII Promocji był wybór patrona oraz trzyosobowej reprezentacji. Po burzliwych i emocjonujących debatach XXIII Promocja zdecydowała się na patrona zbiorowego: Polskie Państwo Podziemne. Dlaczego? Jak wyjaśnia pomysłodawca Paweł Bębeniec: „Polskie Państwo Podziemne to symbol patriotyzmu, kontynuacja tradycji i struktur administracji II RP oraz niezwykła odwaga i determinacja w realizacji tego unikalnego wysiłku organizacyjnego”. Słuchacze XXIII Promocji podkreślają, że ich wybór ma docenić niezłomność cichych bohaterów, nierzadko już zapomnianych, którzy nawet dziś mogą stanowić najpiękniejsze ze źródeł inspiracji - wzór patriotyzmu.



dla obywatela. W przeszłości odpowiadali za to reportażyści sądowi.

- *Przed sędziami stoją ogromne wyzwania. Rewolucją w systemach prawnych, zwłaszcza kontynentalnych, była zmiana logiki stosowania prawa po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Na sędziego nałożono obowiązek nie tylko literalnego korzystania z prawa, ale również jego kształtowania i interpre-*

towania. Sędzia tym samym przestał być „ustami ustawy”, musi natomiast także prawo tworzyć, odwołując się do jego celu i systematyki - mówił Roman Hauser. Aby sprostać tym wyzwaniom, sędzia powinien mieć odpowiednio wysokie kwalifikacje, jak również wystarczające gwarancje niezawisłości. Przez kwalifikacje należy rozumieć nie tylko właściwe przygotowanie mery-

Warsztaty problemowe XXIII Promocji

W maju 2011 roku rozpoczęła się kolejna edycja warsztatów problemowych dla słuchaczy KSAP. Każda promocja uczestniczy w trwających 8 miesięcy zajęciach o charakterze analitycznym.

Tematem prac grup warsztatowych dla XXIII Promocji KSAP jest zagadnienie jakości procesu kształtowania polityki publicznej z punktu widzenia realizacji zasady partycypacji społecznej. Jednym z zadań administracji publicznej jest rozwiązywanie pojawiających się problemów i odpowiadanie na nowe wyzwania. Uważa się, że jedną z najważniejszych cech charakterystycznych XXI wieku jest rosnąca kompleksowość, wieloaspektowość i interdyscyplinarność wyzwań, przed którymi staje administracja. Aby działać skutecznie, administracja musi adaptować się do nowych okoliczności. W tym celu podejmowane są różne zmiany w organizacji pracy urzędów. U podstaw takich działań leży przekonanie, że do skutecznej odpowiedzi na dany problem potrzebne jest adekwatne jego rozumienie, co w okolicznościach rosnącej złożoności życia społecznego wymaga korzystania zarówno z wiedzy rozproszonej między resortami, jak i tej znajdującej się poza administracją.



prof. Roman Hauser

Gość podkreślił, że efektywne i merytoryczne sądownictwo leży również w interesie administracji publicznej. Jej decyzje będą mogły być wtedy właściwie kontrolowane pod kątem zgodności z prawem. Na koniec odwołał się do poematu Kwiaty polskie Juliana Tuwima: *Niech prawo zawsze prawo znaczy, A sprawiedliwość – sprawiedliwość.*

toryczne, ale też dążenie do dotarcia z rozstrzygnięciem do podsądnego, aby intencje i sens wyroku zostały zrozumiane i zaaprobowane. Sąd powinien być blisko obywatela.

Prelegent zgodził się z opinią, że dobrym miernikiem profesjonalizmu sędziowskiego są okresowe oceny oraz furta pozwalająca rozstawać się z ludźmi, którzy nie są w stanie sprostać sta-

wianym im wymaganiom.

Prof. Hauser mocno podkreślał znaczenie niezawisłości sądów. - *Wymiar sprawiedliwości będzie mógł sprostać wyzwaniom, jeśli uzyska gwarancję wolności od nacisków na decyzje procesowe, a także pewności i stabilności miejsca pracy. Ważna jest także kwestia odpowiedniej gratyfikacji połączonej z zakazem pełnienia innych funkcji* - mówił.



Słuchacze XXIII Promocji KSAP: Wojciech Bednarek, Szymon Bereska, Paweł Bębeniec, Przemysław Bielecki, Katarzyna Bis, Łukasz Bonczek, Sebastian Bończak, Szymon Byliński, Konrad Dębski, Piotr Garbarczyk, Dawid Grochowski, Maciej Gruszczyński, Tomasz Jałukowicz, Natalia Jaworska, Marek Jędrejek, Olga Jurkowska, Agata Koba, Dominik Komorek, Irmína Koniecka, Anna Lewicka, Jędrzej Malesza, Krzysztof Mamiński, Jakub Mykowski, Paweł Pietrzak, Katarzyna Rozesłaniec, Maciej Sacewicz, Jakub Safjański, Marcin Serocki, Marcin Skarzyński, Tomasz Śpiewak, Bogumił Tratkiewicz, Paweł Wieleba, Magdalena Zdrojewska.

Wizyty studyjne słuchaczy KSAP w stolicach europejskich

W ostatnim okresie kolejni słuchacze Krajowej Szkoły Administracji Publicznej odwiedzali ważne instytucje europejskie w ramach wizyt studyjnych.

W listopadzie 2010 roku XXI Promocja KSAP odbyła w ramach programu warsztatów problemowych wizytę w Berlinie i Paryżu. W trakcie tygodniowego wyjazdu słuchacze spotykali się z przedstawicielami ministerstw Niemiec i Francji oraz z dyplomatami. Za szczególnie wartościowe uznali wizyty w szkole ENA oraz w siedzibie OECD.

Podobny wyjazd, z tym że tym razem do Brukseli, w marcu 2011 roku miała XXII Promocja. Wykorzystując pobyt w stolicy Europy, słuchacze KSAP odbyli wiele spotkań w instytucjach europejskich. Aby na nie dojść, musieli przedzierać się przez manifestację związków zawodowych, które akurat tego dnia protestowały przed Radą Unii Europejskiej. Cie-

kawym punktem brukselskiej wizyty była prezentacja pokazująca ewolucję tego miasta z małej miejscowości do stolicy Europy. Podczas kolejnych dni odbyło się wiele zajęć grupowych, między innymi w Center for European Policy Studies (CEPS) oraz w Stałym Przedstawicielstwie Polski. Jeden z dni wyjazdowych wypełniony był spotkaniami w Kwaterze Głównej NATO. Odbyło się tam między innymi spotkanie z ambasadorem Bogusławem Winidem, stałym przedstawicielem RP przy NATO. Miała miejsce także prezentacja na temat Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego przy NATO i Unii Europejskiej. Ponadto spotkania odbywały się w takich instytucjach i organizacjach, jak European Atomic Forum, AGE Platform Europe, wybranych dyrekcjach generalnych w Komisji Europejskiej (ds. polityki regionalnej, ds. zatrudnienia i równych szans), biurze jednego z europosłów, European Consumers'

Również słuchacze Promocji XXIII odbyli już - w maju tego roku - pierwszą swoją wizytę studyjną. Jej celem także była Bruksela. W ciągu pięciu dni brali udział w kilkudziesięciu zajęciach i prezentacjach. Niektóre z nich przeznaczone były dla całej Promocji, inne dla poszczególnych grup warsztatowych.

Podczas pierwszego dnia wyjazdu, 23 maja, słuchacze odwiedzili Parlament Europejski, gdzie odbyła się specjalnie dla nich zorganizowana prezentacja. Zwiedzali także gmach Parlamentu. Tego dnia uczestniczyli także w prezentacji prof. Erica Corijn pt. „Discover Brussels” oraz w prezentacji dyrektora Davida Walkera, o Europejskiej Szkole Administracji (EAS). Słuchacze ocenili te prezentacje bardzo wysoko. Na koniec dnia wraz z przewodnikiem zwiedzali miasto.

Organisation, Ministère de la Région de Bruxelles-Capitale, Central Europe Energy Partners, European Civil Society Platform on Lifelong Learning, w siedzibie belgijskich, chrześcijańskich związków zawodowych oraz organizacji Greenpeace.



Słuchacze XXII Promocji KSAP przed Kwaterą Główną NATO

Konferencja w KSAP

„Kobiety w służbie publicznej – szklany sufit?”

XXI Promocja Stanisław Konarski, we współpracy z Pełnomocnikiem Rządu do spraw Równego Traktowania przeprowadziła 18 marca konferencję pt. „Kobiety w służbie publicznej – szklany sufit?”. Patronat nad nią objęła Anna Komorowska, małżonka prezydenta RP.

W trzech panelach dyskusyjnych wzięło udział wiele przedstawicielek środowisk politycznych, administracji publicznej oraz środowisk naukowych i biznesowych. Oczywiście w konferencji brali udział również mężczyźni, wśród panelistów był tylko jeden. Konferencja rozpoczęła się od odczytania listów Anny Komorowskiej i Barbary Kudryckiej, minister nauki i szkolnictwa wyższego skierowanych do uczestników spotkania.

Sytuacja w Polsce wygląda szczególnie dobrze w porównaniu z innymi państwami europejskimi, gdzie wskaźniki zatrudnienia kobiet w administracji są niższe. Administracja rządowa jest najbardziej przyjazną sferą aktywności zawodowej dla kobiet.

„Co państwo robi, aby wspierać kobiety?”. Prof. Irena Lipowicz, rzecznik praw obywatelskich rozpoczęła pierwszy panel, który był próbą odpowiedzi na pytanie: „co państwo robi, aby wspierać kobiety?” – *Dyskryminacja kobiet jest marnotrawieniem zasobów państwa a odsuwanie osób kompetentnych, z umiejętnościami, tylko dlatego, że są kobietami, jest nieracjonalne* – mówiła rzecznik. Wskazywała również, że kobiety są doskonałymi współpracownikami, dążącymi do konsensusu i mającymi zdolność wyciszania konfliktów. Na zakończenie wy-

stąpienia Irena Lipowicz przedstawiła dotychczasowe działania RPO na rzecz równouprawnienia kobiet.

Anna Borowska, radca prezesa Rady Ministrów, przedstawiła dane z 2009 r. dotyczące zatrudnienia w korpusie służby cywilnej. Spośród 123 tys. zatrudnionych, 69 % to kobiety. Dominowały one szczególnie w administracji skarbowej, urzędach wojewódzkich oraz służbach niezespolonych. Na wyższych stanowiskach udział kobiet wynosi 50 %. – *Sytuacja w Polsce wygląda szczególnie dobrze w porównaniu z innymi państwami europejskimi, gdzie wskaźniki zatrudnienia kobiet w administracji są niższe* – mówiła Anna Borowska. – *Administracja rządowa jest najbardziej przyjazną sferą aktywności zawodowej dla kobiet.*

Barbara Szymborska, dyrektor Biura Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania, przedstawiła najważniejsze cele i zadania realizowane przez Pełnomocnika. Po wystąpieniach prelegentów nawiązała się dyskusja pomiędzy obecnymi na sali gośćmi i słuchaczami KSAP.

„Sukces ma twarz... kobiety!”. Celem drugiego panelu konferencji było pokazanie, jak kobiety funkcjonują w środowiskach nauki oraz biznesu. Dyskutujący wskazywali, że rola kobiet w gospodarce jest wciąż niedoceniana. Pomimo iż spośród polskich przedsiębiorców aż 35% to kobiety (jeden z wyższych wskaźników w UE), ich wkład w kształtowanie życia publicznego będzie widoczny dopiero wtedy, gdy ich udział zrówna się z udziałem mężczyzn.

Nina Motlik-Kowalewska, prezes spółki New Communications mówiła: *Najlepszą inwestycją, jaką mogą poczy-*



**KOBIETY
W SŁUŻBIE
PUBLICZNEJ
- SZKLANY SUFIT**

nić państwa zachodnie, jest przeznaczanie funduszy na edukowanie kobiet. Ich cechy sprawiają, że mogą lepiej zarządzać gospodarką, a kraje z największą liczbą pracujących kobiet mają największe PKB na świecie.

– 65% przyznawanych w Polsce tytułów licencjata i magistra otrzymują kobiety. Mimo to, ich udział w życiu naukowym jest niewielki. Pomimo iż stanowią one 44% wszystkich doktorów, to wśród profesorów na polskich uczelniach jest tylko 18% kobiet, a wśród członków ciał zarządzających nauką – tylko 7%, co stawia nas na niechlubnym, przedostatnim miejscu w UE – wyliczała natomiast Barbara Bielicka-Malinowska przewodnicząca polskiej sekcji Europejskiej Unii Kobiet.

Dr Ewa Lisowska z SGH zauważyła, że choć kobiety są wykształcone lepiej niż mężczyźni, różnice między medianami ich wynagrodzeń są tym większe, im wyższe zajmują stanowiska. – *Przeciętne wynagrodzenie mężczyzn w 2008 r. było wyższe średnio o 23% (664zł) od wynagrodzenia kobiet.* Tymczasem dane pokazują, iż w przypadkach przychodu netto ze sprzedaży oraz wartości aktywów ogółem, najwyższe wyniki osiągają firmy, które mają w zarządzie ponad 30% kobiet.

Dyskryminacja kobiet jest marnotrawieniem zasobów państwa a odsuwanie osób kompetentnych, z umiejętnościami, tylko dlatego że są kobietami, jest nieracjonalne.



Goście konferencji

Profesor Małgorzata Fuszara z ISNS UW mówiła, że liczebność kobiet w służbie cywilnej w rzeczywistości jest niższa, niż pokazują to oficjalne dane. Jej zdaniem kobiety stanowią jedynie 42% zatrudnionych. Podkreśliła ona również fakt zwiększania się różnicy w płacach między kobietami a mężczyznami (na korzyść mężczyzn) w miarę wzrostu stanowiska.

Dr Marcin Górski z Katedry Europejskiego Prawa Konstytucyjnego UŁ cytował m.in. dane z raportu McKinsey „Women Matter”, z którego wynika, że kobiety nie są należycie reprezentowane w zarządach spółek oraz są obciążone podwójnie - zarządzają zarówno swoją pracą zawodową, jak i domem. Raport wskazuje również, że stopa zwrotu kapitału przedsiębiorstw z parytetem w zarządzie jest aż o 41% wyższa.

„Kobiety w administracji - fakty i mity”. Podczas trzeciego panelu uczestniczki próbowały się zmierzyć z mitami na temat funkcjonowania kobiet w administracji, a także przedstawić fakty ze swojego życia, które tym mitom zaprzeczają.

Anna Dzieciołowska, konsul w Edynburgu, opowiedziała, jak godzi obowiązki służbowe z domowymi (jest matką trójki dzieci). Za najlepiej zrealizowany i jednocześnie najbardziej wymagający projekt w życiu uważa ona wychowanie dzieci.

Agnieszka Fabryczewska-Chojnacka, pracownik Centrum Rozwoju Zawodowego MSZ, przedstawiła sytuację

kobiet w tym mocno sfeminizowanym resorcie - ponad 50% zatrudnionych w centrali MSZ stanowią kobiety. - *Bardzo rzadko spotyka się kobiety na wysokich stanowiskach, mające udane życie rodzinne* - mówiła. - *Sytuacja ta nie ulegnie zmianie, jeśli mężczyźni nie zainteresują się tematyką kobiecą i nie przestaną wierzyć jedynie w stereotypy, zamiast umiejętności kobiet.*

Mirosława Boryczka, członek zarządu do spraw ekonomiczno-finansowych ZUS, absolwentka KSAP, odniosła się do mitu głoszącego, że administracja publiczna jest zaludniona przez kobiety na niskich stanowiskach, a zarządzana przez mężczyzn na wysokich stanowiskach. W jej urzędzie zachowane są proporcje zarówno na niższych, jak i na wyższych stanowiskach.

Katarzyna Szarkowska, dyrektor generalny Ministerstwa Infrastruktury, absolwentka KSAP, nie była do końca przekonana, czy istnieją mity na temat kobiet w administracji. Skupiła się na przedstawieniu faktów ze swojego życia zawodowego. W czasie 13 lat kariery miała ośmiu przełożonych, którymi byli mężczyźni. W jej obecnym miejscu pracy sześć kobiet zajmuje stanowisko dyrektora generalnego (10 mężczyzn). W urzędach wojewódzkich stosunek kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach wynosi 8:8.

W dyskusji, która zawiązała się po panelu Aleksandra Truś z XXI Promocji, pytała o zatrudnianie kobiet w służbie dyplomatycznej. Pani Fabryczew-

65% przyznawanych w Polsce tytułów licencjata i magistra otrzymują kobiety. Mimo to ich udział w życiu naukowym jest niewielki. Choć stanowią one 44% wszystkich doktorów, to wśród profesorów na polskich uczelniach jest tylko 18% kobiet, a wśród członków ciał zarządzających nauką - tylko 7%, co stawia nas na niechlubnym, przedostatnim miejscu w UE.

ska-Chojnacka z MSZ odpowiedziała, że o ile stanowiska dyrektorów generalnych w ministerstwach obsadzone są na drodze konkursów, o tyle ambasadorowie dobierani są według klucza politycznego. Pytaniami, uwagami i wątpliwościami podzielili się też inni słuchacze KSAP. Dyskutowali o takich kwestiach, jak m.in. relacje kobiet przełożonych z ich podwładnymi, kwestia uposażenia a zajmowane stanowisko, możliwość ukończenia KSAP przez dziewczynę, która zajdzie w ciążę.



Irena Lipowicz

Konferencja absolwentów Promocji Józef Piłsudski

Europejskie standardy w administracji – wnioski dla Polski

23 lutego 2011 r. odbyła się Konferencja Absolwentów KSAP z Promocji Józef Piłsudski zatytułowana „Europejskie standardy w administracji – wnioski dla Polski”. Prelegenci dzielili się wnioskami ze staży zagranicznych oraz wyjazdów studyjnych.



Pierwszą sesję poświęconą dobrym praktykom w administracji w instytucjach Unii Europejskiej rozpoczął dr Adam Ambroziak z Departamentu Komitetu do Spraw Europejskich w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. – *Polscy urzędnicy są obecni w Komisji Europejskiej, a ich praca i kompetencje są wysoko oceniane. Słabością polskiej administracji w sprawach europejskich jest mała liczba własnych inicjatyw i dostarczanych informacji na forum UE. Okazją do poprawy będzie polska prezydencja, podczas której zaistnieje możliwość wpisania naszych inicjatyw do agendy unijnej na kolejne lata* – mówił dr Adam Ambroziak.

Arkadiusz Toś przedstawił wpływ traktatu z Lizbony na współpracę Prezydencji z Parlamentem Europejskim. – *Model współpracy prezydencji z Parlamentem Europejskim wciąż się jeszcze kształtuje. Polska podczas swojego przewodnictwa powinna maksymalnie wykorzystywać swoją grupę poselską w Brukseli. PE stał się ważnym forum*

realizacji interesów narodowych i nie można go lekceważyć – mówił Arkadiusz Toś.

Maciej Banaś zaprezentował wniośki dla Polski w sferze procedury tworzenia unijnego budżetu. Obecnie parlament dąży do zwiększenia swojego udziału w procedurze negocjowania ram budżetowych, spierając się z Radą Europejską o wyższy pułap rocznych wydatków. – *Polscy urzędnicy winni stawiać na rozwój nieformalnej sieci kontaktów i konsultacje z innymi państwami członkowskimi. Zwiększy to wydatnie szanse sukcesu polskiej prezydencji* – postulował Banaś.

Magdalena Trudzik przedstawiła system koordynacji polityki europejskiej we Francji. Utworzono tam, wyłączony ze struktury MSZ, Sekretariat Generalny ds. Europejskich. Odzwierciedla to trend do zaliczania spraw europejskich we Francji do sfery spraw wewnętrznych. – *Wypracowana przez sekretariat sieć kontaktów jest bogatym źródłem informacji dla rządu francu-*

skiego. Skutkuje to lepszą koordynacją polityki Paryża w Radzie UE, Parlamencie Europejskim oraz Komisji Europejskiej – mówiła prelegentka.

Podsumowując pierwszą część konferencji, prof. Jan Barcz pozytywnie ocenił kondycję polskiej administracji w kwestiach europejskich. – *Polskiego urzędnika cechuje świetnie wyszkolenie specjalistyczne, ale brakuje mu często wiedzy o całej Unii Europejskiej. Uniemożliwia to zajmowanie się problemami horyzontalnymi, które są najtrudniejsze do rozwiązywania* – mówił profesor.

W drugiej sesji konferencji Bartosz Arabik omówił „European Fast Stream”. Jest to brytyjski program przygotowania urzędników do pracy w instytucjach unijnych na wyższych stanowiskach. Ma on na celu zwiększenie reprezentacji brytyjskiej w instytucjach Unii Europejskiej tak, by lepiej chronić interesy Wielkiej Brytanii. – *Idea „European Fast Stream” powinna zostać wprowadzona w Polsce, aby wzmocnić polską obecność w Unii Europejskiej. Dużym problemem jest jednak niski poziom lojalności polskich urzędników zatrudnionych w UE* – konstatował Bartosz Arabik.

Maria Pawłowska przedstawiła zagadnienie „Prezydencja w Radzie UE po traktacie lizbońskim – doświadczenia Belgii i wnioski dla Polski”. Omówiła cechy prezydencji belgijskiej drugiej połowy 2010 r. Jej zdaniem nieustalenie oficjalnych priorytetów prezydencji skutkowało wzmocnieniem pozycji przewodniczącego Rady Unii Europejskiej oraz wysokiego przedstawiciela UE ds. Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa. Wśród rekomendacji dla Polski prelegentka wskazała potrzebę oddzielania wewnętrznych problemów politycznych od zobowiązań wobec UE oraz podejście zakładające wyznaczanie realistycznych celów prezydencji.

Tomasz Paweł Tyc omawiał partycypacyjne zarządzanie zasobami środowiskowymi w Walonii w zakresie ochrony wód. – *Obywatele, przedsiębiorstwa oraz inne zainteresowane podmioty biorą aktywny udział w przygotowywaniu oraz wdrażaniu tzw. „kontraktów rzecznych”. Program jest całkowicie dobrowolny, nie jest też finansowany ze środków publicz-*

Prezydencja Unii Europejskiej – przygotowania Polskie do sprawowania przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej – prace słuchaczy KSAP XX Promocji Józef Piłsudski. W publikacji zebrano prace pięciu zespołów autorskich złożonych ze słuchaczy KSAP XX Promocji Józef Piłsudski. Celem warsztatów było przygotowanie – pod opieką dydaktyczną wykładowców przydzielonych poszczególnym zespołom – przeglądu wybranej polityki publicznej (*policy review*) wraz z odtworzeniem procesu inicjowania i wdrażania w niej reform. W ten sposób powstało pięć prac analitycznych.



nych. W Polsce mogłoby okazać się to znaczącą barierą w sytuacji chęci rozwijania analogicznego systemu partycypacji – mówił prelegent.

Drugą sesję konferencji podsumował prof. Artur Nowak-Far, wykładowca KSAP. Wskazał, iż standardy funkcjonowania administracji ulegają europeizacji. „European Fast Stream” jest sposobem na przełamywanie barier kulturowych i metodę przenikania administracji krajowej do unijnej. Uznał też, że sprawowanie prezydencji, podczas której kraj realizuje cele i działa według standardów unijnych, jest testem efektywności administracji. Zasada partycypacji jest natomiast jedną z podstawowych idei europejskich i Polska powinna dążyć do aktywnego uczestnictwa obywateli w życiu publicznym.

KSAP może być operatorem projektów modernizacyjnych

Kształci i tworzy myśl administracyjną

Jednym z celów, jakie sobie stawiam, jest doprowadzenie do sytuacji, w której absolwenci KSAP będą zatrudniani w instytucjach państwowych, takich jak kancelarie: prezydenta, Sejmu, Senatu, NIK i wielu innych, na takich samych zasadach, jak w urzędach administracji rządowej – mówi prof. Mirosław Stec, przewodniczący Rady KSAP.

Jaki wpływ na funkcjonowanie Szkoły ma jej Rada?

Rada KSAP jest organem wnioskującym, doradczym i opiniującym Szkoły i posiada takie pole działania, jakie wyznacza jej statut Szkoły, nadany w formie rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów. Zgodnie z jego §8 do kompetencji Rady należy przede wszystkim wyrażanie opinii o kierunkach działania Szkoły, ogólnych zasadach rekrutacji, procesie dydaktycznym, funkcjonowaniu i wynikach działalności Szkoły oraz o zatrudnianiu absolwentów.

Jednak to, co różni tę Radę od innych rad o charakterze doradczym, to jej skład zupełnie niepasujący do tego typu ciał kolegialnych, co w moim przekonaniu pozwala uznać tę Radę jako uprawnioną do zajmowania się także kwestiami *expressis verbis* niewskazanymi w cytowanym przepisie. Są dwa najważniejsze znamiona nietypowości

tego organu. Po pierwsze – bardzo szeroki krąg podmiotów, których przedstawiciele zasiadają w tej Radzie, a zatem reprezentatywność dla polskiej administracji publicznej, oraz – po drugie – ranga osób wchodzących w jej skład z mocy prawa. W pierwszej kategorii (*ex lege*) mieszczą się czterej konstytucyjni ministrowie w rządzie RP: spraw zagranicznych, spraw wewnętrznych i administracji, finansów oraz szkolnictwa wyższego, szef służby cywilnej, a także szefowie Kancelarii Prezydenta RP i Prezesa Rady Ministrów. Swoistym ewenementem jest to, że w obradach Rady – rządowej przecież Szkoły – uczestniczą prezesi Naczelnego Sądu Administracyjnego oraz Najwyższej Izby Kontroli, a więc struktur władzy publicznej w żaden sposób niepowiązanych ustrojowo z administracją rządową. Dowodzi to, że normodawca wiąże z oddziaływaniem Szkoły na

Szkoła od samego początku kładła zdecydowany nacisk na przekazywanie i wpajanie słuchaczom etycznych zasad zawodu urzędnika.

całą administrację publiczną, także tę, która „obsługuje” władzę sądowniczą i kontrolną. Drugą kategorię tworzą powoływani imiennie przez Prezesa Rady Ministrów członkowie Rady, wśród których w obecnej kadencji znajdują się m.in. sędziowie Trybunału Konstytucyjnego, dyrektorzy generalni ministerstw oraz przedstawiciele nauki i eksperci z zakresu administracji publicznej i zarządzania. Taki skład Rady pozwala widzieć w niej ciało mogące autentycznie wpływać na kształt i charakter Szkoły oraz działalności przez nią prowadzonej, a także oddziaływać na otaczającą ją środowisko szeroko pojętej administracji publicznej.

Jak zatem tak zróżnicowany skład ciała doradczego postrzega miejsce Szkoły w systemie administracji publicznej?

KSAP to ustrojowy element polskiej administracji publicznej. Choć jest to instytucja trwała, powołana do życia w drodze ustawy, podlegająca bezpośrednio Prezesowi Rady Ministrów, to jednak rzeczywisty, a nie formalny autorytet oraz pozycję Szkoła musi zdobywać sama. Uważam, a mam podstawy

Uważam, że potencjał KSAP predestynuje ją do przyjmowania roli operatora różnego rodzaju projektów, mających na celu modernizację polskiej administracji.

sądzić, że jest to też stanowisko członków Rady, że dzisiejsza Szkoła w swej 20-letniej historii, dzięki wysiłkowi pracowników i słuchaczy, zdobyła ważną pozycję w systemie instytucjonalnym polskiej administracji. Wykształcenie ponad 1000 absolwentów i zasilenie nimi urzędów administracji publicznej w sposób istotny zmieniło i zmienia ich obraz. Wielu z nich już osiągnęło stanowiska kierownicze: ministrów, ambasadorów, kierowników urzędów centralnych, dyrektorów generalnych. To fakt, że nie do końca jeszcze Szkoła jest doceniana, dlatego działania jej kierownictwa nie mogą dotyczyć tylko tego, co Szkoła robiła do tej pory. Wprawdzie jest to placówka przede wszystkim edukacyjna, ale nie należy ona do systemu szkolnictwa wyższego, nie będzie też więc uniwersytetem, prowadzącym klasyczne badania naukowe. Czym zatem winna być? Jak powiedziałem – to jeden z kluczowych elementów struktury polskiej administracji, który – poza sferą szkoleniową – winien stać się miejscem także wielu innych działań administracji. Jakich? To zależy od spojrzenia na funkcje tej szkoły przez decydentów, czyli tych, którzy kształtują polską administrację. KSAP to szkoła rządowa, a więc przede wszystkim chodzi o najwyższe organy administracji rządowej, ale także przez osoby zarządzające Szkołą bezpośrednio, czyli Dyrekcję, oraz przez Radę Szkoły, która powinna stać się organem inicjującym i wspierającym nowe pomysły i propozycje aktywizujące oraz poszerzające pola działalności Szkoły.

A jak Pan, przewodniczący Rady, widzi KSAP jako element administracji i miejsce edukacji jej kadr?

W odpowiedzi na to pytanie chcę podkreślić tę sferę działalności Szkoły, która choć nie jest kształceniem kadr administracji, czyli działalnością podstawową (o niej poniżej) Szkoły, to

jednak może odgrywać niesłychanie istotną rolę w kształtowaniu właściwego modelu polskiej administracji. Otóż KSAP jest w pełni przygotowana do tworzenia warunków, udostępniania miejsca i wnoszenia własnego „wkładu merytorycznego” w szeroko rozumianą debatę na temat służby publicznej. W bardzo różnorodnych formach – od narad na wysokim szczeblu (jak choćby zeszłoroczna doroczna narada polskich ambasadorów – dlaczego nie miałyby się one odbywać regularnie w KSAP?), przez różnego rodzaju debaty poświęcone istotnym i aktualnym zagadnieniom życia publicznego (przykładem niech będzie polska prezydencja w UE), po spotkania z wybitnymi gośćmi – specjalistami z szeroko zakreślonych spraw publicznych. Myślę o KSAP także jako o miejscu odbywania ważnych krajowych i międzynarodowych konferencji, stanowiących forum wymiany myśli o służbie i administracji publicznej, czego świetnym przykładem była Konferencja NISPAce w ubiegłym roku.

Ale to nie wszystko. Uważam, że potencjał KSAP predestynuje ją do przyjmowania roli operatora różnego rodzaju projektów, mających na celu modernizację polskiej administracji. Przede wszystkim na zapotrzebowanie i zlecenie rządu KSAP może przygotować i prowadzić takie projekty, mając ku temu odpowiednie zaplecze logistyczne i organizując w tym celu zespoły, składające się nie tyle z własnych pracowników merytorycznych (których Szkoła zatrudnia niewiele), ilu z ekspertów zewnętrznych, których w Polsce mamy już niemało i którzy – jestem o tym przekonany – gotowi są do współpracy z tą Szkołą. Zilustrować tę myśl mogę aktualnym przykładem. Oto w ostatnich miesiącach jednym z gorąco dyskutowanych problemów była kwestia racjonalizacji zatrudnienia w administracji rządowej zakończona uchwaleniem odpowiedniej ustawy. Na ostatniej Radzie Szkoły dyskutowaliśmy na ten temat, stwierdzając, że rzeczywistość wręcz immanentną cechą administracji jest jej rozrost, co oznacza, że co pewien czas należy dokonać jej „przystrzyżenia”. Ale winno się to odbywać według zobiektywizowanych kryteriów, wypracowanych na podstawie przeprowadzonych badań



Prof. Mirosław Stec

wskazujących te miejsca, w których, w wyniku różnych procesów czy decyzji, doszło do przerostu administracji. Takich badań, jak do tej pory, w naszym kraju nie przeprowadzono. A właśnie KSAP byłaby najlepszym operatorem takiego projektu badawczego.

Może to porównanie będzie trochę ulomne, ale uważam, że KSAP może działać tak jak teatr impresaryjny, który ma niewielki stały zespół artystów, natomiast pozyskuje dla wystawienia konkretnego spektaklu aktorów na zasadzie jednorazowego kontraktu.

KSAP jest w stanie tworzyć warunki, dawać miejsce i własny wkład merytoryczny w szeroko rozumianą debatę na temat służby publicznej.

Czy zatem Szkoła mogłaby zostać takim tematycznym think-tankiem?

Odpowiedź zależy od tego, co rozumiemy przez ten zwrot. Mamy już w Polsce takie placówki, o różnym statusie organizacyjnym, które są w istocie zespołami badaczy (np. Ośrodek Studiów Wschodnich, Instytut Spraw Publicznych). Jak wskazałem wyżej, takiej roli KSAP podjąć się nie może i nie uważam, żeby to było zamierzeniem Szkoły. Może i powinna być natomiast strukturą operatorską, organizującą merytoryczny zespół i zapewniającą logistyczne zaplecze, po to, by realizować poważne zlecenia rządu. Jeżeli taki podmiot można określić mianem

think-tanku, to nie mam nic przeciwko tej nazwie.

Tym bardziej widzę potrzebę takiego postrzegania Szkoły, jako że w Polsce od przełomu lat 90. nie stworzono miejsca - w strukturach administracji rządowej - w którym trwałoby permanentne myślenie nad polską administracją, gdzie prowadzono by badania nad nią i wypracowywano nowoczesne metody zarządzania nią. Uważam za trafne

Wszystko to niejako przy okazji kształcenia kadr dla administracji publicznej.

Kształcenie powinno pozostać twarde rdzeniem działalności Szkoły. Przecież nie może ona funkcjonować w zależności od tego, czy zostanie zlecenie od rządu. Zasadniczym segmentem tej działalności jest nauczanie stacjonarne trwające półtora roku. Uważam, że kształcenie to w KSAP reprezentuje

„materiał” do kształcenia jest lepszy. A jeszcze 3 lata temu było tylko 3-4 kandydatów na jedno miejsce.

Uważam też, że KSAP nadal powinna być też główną instytucją szkolącą ustawicznie kadry najwyższego szczebla administracji. Dziwi mnie, że tzw. szkolenia centralne, przewidziane w ustawie o służbie cywilnej, nie są zlecane Szkole, która gromadzi najlepsze w Polsce kadry i jest świetnie wyposażona, zwłaszcza po ostatnim gruntownym remoncie i modernizacji. Przecież takie postępowanie może być pożytywane jako przejaw nieufności wobec Szkoły wśród podmiotów organizujących szkolenia.

Poza działalnością szkoleniową Szkoła jest też organizatorem postępowań kwalifikacyjnych prowadzących do uzyskania statusu urzędnika służby cywilnej.

Powracając do kwestii jakości szkolenia, to jej wysoki poziom polega m.in. na tym, że słuchacze nie tyle uczą się, a mówię to jako prawnik, konkretnych aktów normatywnych i przepisów w nich zawartych, ile poznają i starają się zrozumieć oraz przyswoić swoistą filozofię administracji i zasad nią rządzących. Przecież nie jest przesądzone, w jakim urzędzie rozpoczną pracę po ukończeniu Szkoły. Jak mówi prof. Gintowt-Jankowicz w Szkole kształcą się generalistów, którzy umieją spojrzeć na administrację w sposób systemowy. Jeżeli słuchaczem jest geodeta, znający zasady działania służby geodezyjnej, to w ciągu tych 18 miesięcy kształcenia winien on przyswoić sobie zasady funkcjonowania całego systemu administracji naszego państwa, a także umieć interpretować przepisy zgodnie z konstytucyjnie zakotwiczonymi regułami i wartościami.

Czy to się udaje? Czy absolwenci potrafią zrozumieć istotę prawa?

Zawsze kiedy mam zajęcia ze słuchaczami, uczulam ich, aby uczyli się rozumieć prawo. Nie jest moją intencją nauczenie ich kilku ustaw. Chodzi mi o to, aby zrozumieli nasz system ustrojowy, aby wiedzieli, w imię jakich zasad, jakich wartości został on skonstruowany. Tym samym uzyskują wskazówki pozwalające właściwie interpretować konkretne rozwiązania normatywne. Przecież nierzadko słyszy się wypowiedzi, że określony przepis trudno zrozu-

Nowa Rada KSAP

24 lutego 2011 r. odbyło się posiedzenie Rady Krajowej Szkoły Administracji Publicznej pod przewodnictwem pana profesora Henryka Samsonowicza. Podziękowania za pełnienie tej funkcji, w imieniu prezesa Rady Ministrów, złożył panu profesorowi minister Sławomir Brodziński, szef służby cywilnej. Słowa wdzięczności za wypełnianie swoich obowiązków usłyszeli też kończący swoją kadencję profesorowie: Andrzej Rottermund i Edmund Wnuk-Lipiński, członkowie Rady Szkoły. Minister Brodziński wręczył też powołania nowym członkom Rady Szkoły. W skład Rady Krajowej Szkoły Administracji Publicznej weszli:

- Katarzyna Szarkowska - dyrektor generalna Ministerstwa Infrastruktury,
- Jacek Kucharczyk - prezes Zarządu Instytutu Spraw Publicznych,
- Jan Pastwa - ambasador RP w Republice Czeskiej, były szef służby cywilnej,
- Jerzy Regulski - prezes Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej,
- Tomasz Rostkowski - adiunkt Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH,
- Mirosław Stec - kierownik Katedry Praw Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Jagiellońskiego.



stanowisko, by właśnie teraz, kiedy tyle dyskutuje się o polskiej administracji, uczynić z KSAP taki ośrodek szeroko rozumianej myśli administracyjnej i debaty nad administracją publiczną. Nie spełniają takiej funkcji i spełniać jej nie mogą struktury urzędów administracji rządowej - ministerstwa czy urzędy centralne pochłonięte realizowaniem bieżących zadań.

bardzo wysoki poziom, gwarantujący najwyższą jakość nauczania. Podlega ono ewaluacji, tak przez wewnętrzną, jak i zewnętrzną ocenę. Wzrasta też poziom słuchaczy. Wykładam w KSAP od 20 lat i wszystkie roczniki przechodziły przez moje ręce. Widzę, że w ostatnich 2 latach poziom ten jest wyraźnie wyższy. To nic odkrywczego, że jeśli jest 8-10 kandydatów na jedno miejsce, to

...potencjał KSAP predestynuje ją do przyjmowania roli operatora różnego rodzaju projektów, mających na celu modernizację polskiej administracji.

mieć i w konsekwencji nie wiadomo, jak go zastosować. Jedynym wyjściem – twierdzi się – jest dokonanie nowelizacji właściwego aktu normatywnego. A bardzo często tak być nie musi, gdyż reguły wykładni, odwołującej się do owych zasad i wartości, pozwalają znaleźć właściwe rozwiązanie. Słuchacze opuszczający mury Szkoły mają taki sposób myślenia w sobie zakodowany, ale wchodząc do konkretnego środowiska urzędniczego nie zawsze potrafią go zastosować. To zależy od charakteru danej osoby.

Charakteru trudno jednak nauczyć.

Trudno, ale Szkoła od samego początku kładła zdecydowany nacisk na przekazywanie i wpajanie słuchaczom etycznych zasad zawodu urzędnika. Tu wciąż używa się pojęcia „etos urzędnika”. Choć można się czuć zdeprymowanym, gdy słyszy się, że europosłowie „robią kasę”, sprzedając swoje głosy, to jednak w KSAP – tak w trakcie zajęć, jak i praktyk – termin „etyka urzędnicza” to nie tylko pusty dźwięk. Można czuć satysfakcję, że nie słyszy się, by absolwenci Szkoły – a jest ich już spora grupa, bo przecież ponad tysiąc – byli zamieszani w jakieś nieetyczne działania. Co więcej, wśród nich, o czym wspominałem wyżej, są już ważne postacie życia publicznego o nieposzlakowanej opinii. Nie mam wątpliwości, że jest to również rezultat pobytu w Szkole.

Ale czy administracja chętnie przyjmuje takich „superurzędników”?

Szkoła powinna jeszcze głębiej badać potrzeby rynku, na który wypuszcza swoich absolwentów. Tym bardziej jest to możliwe, że w Radzie KSAP zasiadają przedstawiciele resortów w osobach dyrektorów generalnych. Kto lepiej niż oni zna specyfikę urzędów centralnych, dla których przede wszystkim kształcimy słuchaczy. Należy szerzej wykorzy-

stać ich wiedzę i doświadczenia, tak aby nasi absolwenci byli rzeczywiście oczekiwany w urzędach „produktem”. Pojawiają się bowiem wciąż informacje, że występują trudności z ich zatrudnieniem. Dla mnie jest to całkowicie niezrozumiałe, że wobec tak niewielkiej liczby absolwentów mogą występować takie problemy. Jeżeli w jakimś zakresie system kształcenia, zdaniem osób decydujących o ich zatrudnieniu, nie jest dopasowany do oczekiwań, to nic nie stoi na przeszkodzie, aby dokonać określonego przeprofilowania. Szkoła jest elastyczna i umie dostosowywać swój program do zmieniających się potrzeb. KSAP jest bez wątpienia najlepszą szkołą kształcąca kadry dla średniego i wyższego szczebla administracji centralnej. Na początku – średniego, bo oczywiście nie od razu słuchacze winni trafiać na stanowiska kierownicze. Dlatego, moim zdaniem, dyrektorzy w resortach już dzisiaj powinni czekać na absolwentów, którzy za rok, półtora skończą szkołę. Powinni ich bliżej poznawać, m.in. w trakcie praktyk, i z wyprzedzeniem adresować swoje „zamówienia” pod kątem konkretnych osób. Na tym m.in. polega prowadzenie polityki kadrowej. Zbyt często dopiero pismo z kancelarii premiera zmusza dyrektora do szukania jakiegoś wolnego, często przypadkowego, etatu dla ab-

Uważam też, że KSAP nadal powinna być też główną instytucją szkolącą ustawicznie kadry najwyższego szczebla administracji.

solwenta Szkoły. Nasz „produkt” jest za dobry i za drogi, aby rządził nim przypadek.

W kategoriach rynkowych można powiedzieć, że „produkt” cenny, użyteczny i ze znakiem najwyższej jakości nie może znaleźć nabywcy. I dzieje się to przy jednoczesnym wzroście popytu, czyli rozrastaniu się administracji.

Jest jeszcze jedna kwestia dla mnie nie do zaakceptowania. Otóż obecnie po zmianach ustawowych (w ustawach: o pracownikach urzędów pań-



Jan Pastwa został wiceprzewodniczącym Rady KSAP

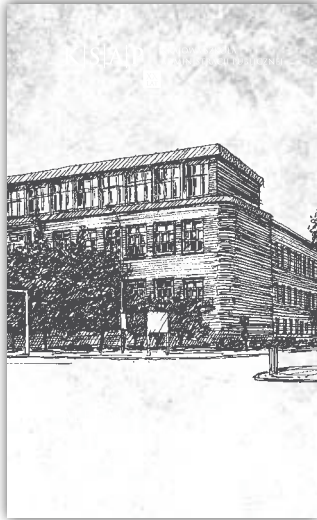
stwowych, o pracownikach samorządowych, o Najwyższej Izbie Kontroli), które generalnie rzecz oceniając, poszły w dobrym kierunku, administracja państwowa, ale nie rządowa, nie może zatrudniać naszych absolwentów. KSAP to przecież szkoła administracji publicznej. Powinna kształcić pracowników dla wszystkich instytucji centralnych, nie tylko rządowych, począwszy od kancelarii prezydenta, przez kancelarie parlamentarne, do biur i urzędów obsługujących organy nienależące do administracji rządowej, jak Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Instytut Pamięci Narodowej itd. To są przecież urzędy, gdzie pracują urzędnicy! Dlaczego w Radzie KSAP zasiada szef kancelarii prezydenta czy prezes NIK? Czy oni nie powinni korzystać kadrowo z absolwentów szkoły? Przecież jeszcze kilka lat temu wielu słuchaczy znajdowało zatrudnienie właśnie w tych urzędach, których szefowie zasiadają w Radzie Szkoły. Najlepszym przykładem jest NIK, w której do dziś pracuje kilkunastu absolwentów.

Co można zrobić z tym przeoczeniem, aby poszerzyć możliwości stojące przed absolwentami KSAP?

Nie jest to kwestia prosta, jednak chciałbym przeprowadzić rozmowy z szefami tych instytucji w celu ustalenia, jakie są możliwości zatrudniania absolwentów na gruncie obowiązujących przepisów i czy rzeczywiście jedyną drogą zmiany istniejącej sytuacji jest odpowiednia nowelizacja kilku ustaw. Przecież ta Szkoła powstała po to, aby służyć całej administracji publicznej i kształcić słuchaczy na jej potrzeby.

Publikacje

„Album absolwentów 1993-2010”. Publikacja ukazuje losy absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Dwadzieścia jeden promocji absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej tworzy historię Szkoły i dokumentuje jej wkład w budowanie służby cywilnej w Polsce. Album został przygotowany i wydany z okazji jubileuszu XX-lecia funkcjonowania Szkoły.



Lobbing europejski autorstwa Daniela Guéguena przedstawia lobbing jako proces naturalny we współczesnych warunkach – jeśli oczywiście jego mechanizmy zostały odpowiednio unormowane i funkcjonują w sposób transparentny. Z punktu widzenia urzędników administracji publicznej istotna jest dogłębna i wielostronna

znajomość mechanizmów lobbingu. Dlatego książka Daniela Guéguena „Lobbing europejski” zasługuje na uważną lekturę. Autor przez lata pracy zakumulował doświadczenia i wiedzę, które pozwalają mu na precyzyjne zaprezentowanie kluczowych wymiarów lobbingu. Dzięki temu ze znajomością rzeczy proponuje definicje różnych typów lobbingu, charakteryzuje główne fazy rozwoju działalności lobbingowej, a także różne typy podmiotów, które angażują się

w tę aktywność.

Bieżące problemy polityki społecznej i gospodarczej państwa. W publikacji zebrano prace pięciu zespołów autorskich złożonych ze słuchaczy KSAP XIX Promocji Królowa Jadwiga. Celem warsztatów było przygotowanie – pod opieką dydaktyczną wykładowców przydzielonych poszczególnym zespołom – przeglądu wybranej polityki publicznej (*policy review*) wraz z odtworzeniem procesu inicjowania i wdrażania w niej reform. W ten sposób powstało pięć prac analitycznych.

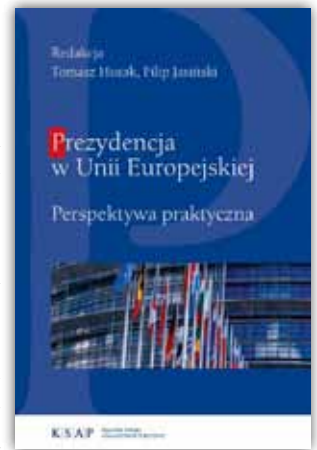
„**Prezydencja w Unii Europejskiej. Perspektywa praktyczna**” autorstwa Tomasza Husaka, Filipa Jasińskiego, Anny Piesiak i Richarda Szostaka, to najbardziej praktyczny przewodnik jak poruszać się po prezydencji, który



ukazał się dotychczas na rynku wydawniczym. Publikacja powstała w ramach projektu szkoleń dla członków Korpusu Prezydencji organizowanych na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych. – Prezentowany materiał powstał na podstawie licznych rozmów i wywiadów przeprowadzonych z urzędnikami instytucji unijnych oraz z osobami z państw członkowskich, zaangażowanymi w prowadzenie wcześniejszych prezydencji. Zebrano w nim zarówno praktyczne wskazówki, jak i wyjaśnienia prawne i proceduralne, które mogą okazać się pomocne w przygotowaniu do prowadzenia grup roboczych Rady Unii Europejskiej, a także w trakcie negocjowania aktów prawnych w Parlamencie Europejskim – pisze w słowie wstępnym ambasador Jan Tombiński, stały przedstawiciel RP przy UE.

XX-lecie KSAP, Konferencja NISPAcee. Publikacja powstała na podstawie dyskusji toczonych podczas uroczystości z okazji XX-lecia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, a także debat przeprowadzanych w trakcie Konferencji Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Centralnej i Wschodniej (NISPAcee) w KSAP. Obchody dwudziestej rocznicy Szkoły odbyły się 12 maja 2010 r. na Zamku Królewskim w Warszawie. Uroczystości zbiegły się ze zorganizowaną przez KSAP trzydniową XVIII Międzynarodową Konferencją NISPAcee. Tematem konferencji była „Administracja publiczna w dobie kryzysu ekonomicznego i finansowego” (12-14 maja 2010 r.). Administratywiści i przedstawiciele nauki z wielu krajów dyskutowali na niej o najważniejszych zagadnieniach, wokół których toczy się współczesny dyskurs dotyczący administracji i sektora publicznego. Bogato ilustrowany album zawiera omówienia wielu wystąpień wygłoszonych na konferencji.

Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego. Książka zawiera materiały drugiej z cyklu dorocznych konferencji poświęconych problematyce modernizacji administracji i rozwoju zarządzania publicznego. Konferencje te są organizowane przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej przy współpracy z francuską Ecole Nationale d'Administration w ramach wspólnego projektu finansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny.



Nowe wyzwania i strategie szkolenia administracji publicznej

Budapeszteński konwent dyrektorów

Gospodarzem spotkania był Norbert Kis, dyrektor Węgierskiego Instytutu Administracji Publicznej. Dyrektorzy mówili o wyzwaniach stojących przed administracją publiczną w swoich krajach oraz metodach jej szkolenia. Odnosili się przede wszystkim do problemów współczesnej administracji publicznej, takich jak zmniejszenie budżetu na wydatki sektora publicznego, wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań typu e-governance oraz starzenie się społeczeństwa i konieczność zwiększenia partycypacji innych sektorów oraz obywateli w działaniach administracyjnych.

Dyrektor Jacek Czaputowicz przedstawił doświadczenia



Polski w szkoleniu urzędników, przedstawiając w swoim wystąpieniu tak najnowszą teorię, jak i najnowsze praktyki. Omówił ewolucję systemów administracyjnych oraz model rodzajów wiedzy i umiejętności przydatny dla pracowników sektora publicznego. Odniósł obie kwestie do europejskiej i polskiej sytuacji w administracji publicznej.



Wizyta studyjna izraelskich urzędników

W dniu 24 maja 2011 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej gościła delegacja urzędników Ministerstwa Spraw Zagranicznych Izraela. Tematami poruszonymi podczas spotkania były zasady funkcjonowania Szkoły, kierunki kształcenia oraz droga zawodowa dostępna dla absolwentów KSAP.

Umowa o współpracy z Chińską Akademią Zarządzania

23 maja KSAP gościła delegację z Chińskiej Akademii Zarządzania, której przewodniczył wiceprezydent szkoły prof. Zhou Wenzhang. Spotkanie to związane było z zakończeniem negocjacji pomiędzy szkołami oraz zeszłoroczną wizytą dyrektora KSAP dr. hab. Jacka Czaputowicza w Chinach. Szkoły zawarły umowę o współpracy i rozmawiały na temat możliwości realizacji wspólnych celów oraz wzajemnej wymiany doświadczeń. Wymiana oraz współpraca pomiędzy KSAP a CAG dotyczyć będzie:

- regularnych wzajemnych wizyt przedstawicieli obu stron w celu wymiany informacji dotyczących najlepszych praktyk w administracji publicznej;
- wymiany ekspertów i kadry akademickiej na wykłady i szkolenia;
- - wymiany studentów, udziału słuchaczy w konferencjach,



programach szkoleniowych i seminariach określonych przez obie ze stron;

- organizacji i uczestnictwa w seminariach akademickich organizowanych zarówno w Chinach, jak i w Polsce;
- wymiany publikacji i raportów dotyczących badań naukowych, w razie konieczności, tłumaczenia i publikacji materiałów;
- innych form współpracy, uzgodnionych wspólnie przez obie strony.



Support to Civil Service Development in Ukraine
UA09/ENPI/OT/23

Proposal of the United Kingdom and Poland



Oferta brytyjsko-polskiego konsorcjum z udziałem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej została wybrana do realizacji w ramach projektu współpracy bliźniaczej UA09/ENPI/OT/23 „Support to civil service development in Ukra-

Kolejny twinning z udziałem KSAP

ine”, którego beneficjentami w ramach programu ENPI będą instytucje administracji publicznej Ukrainy. Głównym celem powyższego projektu jest przekazanie doświadczeń państw Unii Europejskiej w rozwoju służby cywilnej i wsparcie tego procesu na Ukrainie. W realizacji projektu zarządzanego przez National School of Government (NSG) z Wielkiej Brytanii w partnerstwie z Krajową Szkołą Administracji Publicznej kluczowy jest udział ekspertów z Cabinet Office Wielkiej Brytanii oraz Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Zgodnie z harmonogramem projektu współpraca bliźniacza będzie realizowana przez 2 lata, począwszy od stycznia 2012 roku.

Niemieccy urzędnicy w KSAP

W dniach 23-26 maja 2011 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej gościła kilkunastoosobową grupę urzędników z Niemiec. Wzięli udział w szkoleniu zorganizowanym przez KSAP oraz Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BA-KöV) pt. „Polska w Unii Europejskiej i przygotowania Polski do prezydencji Rady w II poł. 2011 r.”. Urzędnicy uczestniczyli w wykładach przygotowanych przez ekspertów oraz licznych spotkaniach z przedstawicielami polskiej administracji i polskiej sceny politycznej.



Wyjazd do Katynia i Smoleńska

Sluchacze, absolwenci KSAP oraz ich rodziny wyjechali na Białoruś i do Rosji, by oddać cześć polskim oficerom pomordowanym w Katyniu w 1940 roku, a także ofiarom ubiegłorocznej katastrofy pod Smoleńskiem, pośród których był minister Władysław Stasiak, absolwent I Promocji KSAP.

Wyjazd odbył się w dniach 26-29 maja 2011 r. Zorganizowało go Stowarzyszenie Absolwentów KSAP. W trakcie mszy, a także podczas modlitwy w miejscu katastrofy, wystawiony został poczet sztandarowy Szkoły.

W trakcie podróży przez Białoruś uczestnicy mieli okazję zwiedzić także inne ważne dla historii Polski miejsca. Odwiedzili Kuropaty, miejsce masowych egzekucji NKWD w latach 1937-1941, w którym spoczywa nawet do 250 tys. ofiar stalinowskich represji, w tym znaczna liczba Polaków; złożyli kwiaty na polskim cmentarzu wojskowym w Leninie; odwiedzili Nieśwież (zamek Radziwiłłów, krypty książęce w miejscowym kościele), Mir (zamek Radziwiłłów), Berezę Kartuską, Brześć i Mińsk.



Konwersatorium z polityk państwa

Eksperci w KSAP

Słuchacze uczestniczący w kolejnych spotkaniach przeprowadzanych w ramach konwersatoriów z polityk państwa zapoznawali się z ważnymi zagadnieniami życia publicznego.

O zarządzaniu zmianą i wyzwaniach dla administracji. Słuchacze KSAP spotkali się (6 grudnia) z Jocelyn Bourgon, ambasador Francji przy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która wygłosiła wykład pt. „Zarządzanie zmianą. Jak przygotować administrację publiczną do wyzwań XXI wieku (podwyższona kompleksowość i niepewność) Wyniki obserwacji i porównań między krajami”.

– *Przemiany, jakie zachodzą w świecie, powodują konieczność zmian w sposobie zarządzania w administracji, ale bez odrzucania wcześniejszych metod. Najważniejszą zmianą, przed którą staje państwo w XXI wieku, jest rosnący poziom skomplikowania i złożoności spraw, którym musi sprostać administracja. Rozwiązywanie złożonych zagadnień nie jest możliwe przy wykorzystaniu jednego tylko narzędzia, np. wprowadzenia nowego prawa czy opodatkowania. Konieczne jest podejście holistyczne w zarządzaniu publicznym* – mówiła Jocelyn Bourgon. Podkreśliła przy tym wagę współpracy między państwami w radzeniu sobie ze skomplikowanymi wyzwaniami.

Administracja publiczna, zdaniem prelegentki, stoi przed wyzwaniem zmiany w postrzeganiu relacji między państwem a obywatelem. W rosnącej liczbie spraw



Jocelyn Bourgon

państwo powinno współpracować z obywatelami przy osiąganiu „rezultatów obywatelskich”. – *Kiedy państwo przekazuje działania innym podmiotom, nie wyzbywa się odpowiedzialności za ich ostateczny rezultat. Państwo odpowiada za interes publiczny zawsze, choćby w najtrudniejszych warunkach, takich jak światowy kryzys ekonomiczny* – mówiła pani Bourgon.

O administracji publicznej w służbie dobra wspólnego. Arcybiskup Celestino Migliore, nuncjusz Stolicy Apostolskiej w Polsce, spotkał się (15 grudnia) ze słuchaczami KSAP. Temat jego wystąpienia to „Administracja publiczna w służbie dobra wspólnego społeczności”. Spotkanie, odbywane w przedświątecznej atmosferze, było również okazją do podzielenia się opłatkiem i składania życzeń.

– *Administrację kościelną oraz publiczną, pomimo zorientowania na różne potrzeby człowieka – duchowe oraz świeckie – łączy wspólna więź w postaci służby osobom i całemu społeczeństwu* – mówił nuncjusz. Podkreślił też, że u podstaw tej służby leży tzw. złota reguła, wedle której człowiek powinien czynić bliźniemu to, co sam chciałby, aby mu czyniono, a nie czynić tego, co jemu niemiłe. Reguła ta pozwoliła przetrwać cywilizacji ludzkiej podczas upadku Rzymu i rozpadu ówczesnej administracji.

Administracja w swoim działaniu powinna się kierować szczęściem, pomyślnością i dobrobytem każdego człowieka. – *To naturalny składnik ludzkiej egzystencji, który znalazł swoje odzwierciedlenie w amerykańskich aktach prawnych dotyczących praw człowieka. Gdyby nie konflikt pomiędzy Wschodem, a Zachodem w czasach zimnej wojny, zostałby również uwzględniony w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka i Obywatela* – mówił arcybiskup.

Nuncjusz wskazał, że wolność i równość znajdują już uznanie w porządkach konstytucyjnych wielu państw. Zasady te jednak samodzielnie nie są w stanie ochronić słabszych jednostek przed nadużyciem władzy przez jednostki silniejsze. Nowego porządku społecznego należy więc szukać



Celestino Migliore

w braterstwie. To właśnie braterstwo przynosi egzystencję człowieka z płaszczyzny organizacyjnej na organiczną – ze zwykłego przebywania wśród ludzi, do bycia z ludźmi.

O ustroju gospodarczym. W ramach konwersatoriów na temat polityki państwa (26 stycznia) słuchacze dyskutowali z prof. dr hab. Zdzisławem Sadowskim, Honorowym Prezesem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Gość wygłosił wykład pt. „Pojęcie społecznej gospodarki rynkowej a ustroj gospodarczy Polski”.

Art. 20 Konstytucji mówi, że „społeczna gospodarka rynkowa oparta na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych stanowi podstawę ustroju gospodarczego Rzeczypospolitej Polskiej”. – *Niestety zapisy tego artykułu nie były w pełni stosowane, czego efektem jest wysokie bezrobocie, bieda kilku milionów Polaków, coraz większa polaryzacja dochodowa oraz skłócenie, brak solidarności i współpracy w społeczeństwie. Transformacja systemowa w Polsce odbywała się pod presją „modnej” ówczesnie doktryny neoliberalnej. W związku z tym przeprowadzając reformy niemal całkowicie zignorowano koszty społeczne. Według profesora Sadowskiego dla Polski najlepszym ustrojem gospodarczym zapewniającym trwałe rozwój i pozwalającym uniknąć dużych kosztów społecznych byłby liberalizm demokratyczny, który jednocześnie korzysta z dorobku społecznej gospodarki rynkowej oraz z idei państwa opiekuńczego. W dobie globalizacji nie jest możliwe zbudowanie trwałego dobrobytu bez szerokiego porozumienia międzynarodowego w celu rozwiązania najistotniejszych problemów.*

O zaufaniu do państwa. Prof. Bohdan Cywiński, historyk myśli politycznej, (autor m.in. „Rodowodów niepokornych”) spotkał się (2 lutego) ze społecznością Szkoły i wygłosił wykład „Dlaczego uczeni Polak nie ma zaufania do państwa?” Stwierdził w nim, że zaufanie obywateli do państwa jest niepokojąco małe. Jednym z jego przejawów jest nieufność wobec informacji podawanych przez media, które odbierane są jako źródła propagandy, fałszujące w pewnym stopniu obraz rzeczy-



Zdzisław Sadowski

wistości. Polacy nie mają też zaufania do organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, a także do instytucji sektora prywatnego, np. banków.

- *Taka postawa Polaków jest zjawiskiem długotrwałym, zakorzenionym w naszej kulturze i nieodłącznie związanym z naszą historią. Postawa nieufności wobec państwa kształtowała się w czasach zaborów* - mówił Bohdan Cywiński.

Zdaniem profesora może właśnie tamta nieufność sprawiła, że w 1918 r. Polacy uwierzyli w odrodzenie Polski, mimo że żadne z państw zaborczych nie chciało przyznać tego faktu. Kiedy bolszewicy, wchodząc do Polski, obiecywali chłopom przyznanie na własność ziemi, ludność nie uwierzyła w ich zapewnienia i opowiedziała się po stronie młodego, powstającego dopiero państwa.

- *Podobne kwestie należy wysunąć obserwując postawę społeczeństwa w okresie wojny i okupacji, kiedy oficjalnymi państwami były ZSRR i III Rzesza, a jednocześnie prężnie działał rozbudowany aparat pod-*

ziemnego państwa polskiego. Można zatem postawić tezę, że przez ponad 200 ostatnich lat nieufność uchroniła naród przed popełnieniem historycznych błędów - uważa Bohdan Cywiński.

Jednak dzisiaj odbudowanie zaufania do państwa wymaga, aby ludzie uwierzyli, że ono należy do nich. Jednak wzbudzenie zaufania jest dziś o wiele trudniejsze niż w przeszłości, choćby ze względu na członkostwo Polski w Unii Europejskiej.

O rosyjskiej gospodarce i Izbie Obrachunkowej. Siergiej Stiepaszyn, były premier, a dzisiaj prezes Izby Obrachunkowej Federacji Rosyjskiej, wygłosił (2 marca) wykład „Sytuacja społeczno-ekonomiczna w Rosji. Perspektywy Izby Obrachunkowej Federacji Rosyjskiej”. Przedstawił w nim m.in. wpływ globalnego kryzysu gospodarczego na Rosję.

- *Po raz pierwszy od upadku ZSRR kryzys miał źródła zewnętrzne. Oznacza to więc, że gospodarka rosyjska jest zintegrowana z Zachodem* - mówił Siergiej Stiepaszyn.

Jego zdaniem program antykryzysowy rządu Rosji sprawdził się, jednak niezado-



Bohdan Cywiński

wałający poziom rozwoju systemu finansowego komplikuje sytuację. Rosja musi bowiem realizować wiele dużych projektów, takich jak: szczyt ASEAN, olimpiada w Soczi w 2014 roku oraz mistrzostwa świata w piłce nożnej w 2018 roku. Pozwolą one stworzyć nowe miejsca pracy i multiplikatory wzrostu, stanowią jednak duże obciążenie budżetowe, co może grozić niestabilnością.

Izba Obrachunkowa stara się zwięk-

szczyć rolę działalności eksperckiej, audytu dużych programów inwestycyjnych, bierze aktywny udział w działaniach rządu kształtujących polityki rozwoju do 2020 roku. Audyt strategiczny ma miejsce w przypadku największych projektów narodowych.

O lobbingu w Europie. 9 marca gościliśmy Daniela Guéguaena, eksperta ds. lobbingu europejskiego. W wykładzie „How the Lisbon Treaty modified the UE decision making process and the Brussels lobbying strategies” podzielił się on swoimi refleksjami wynikającymi z wieloletniego doświadczenia zawodowego.

Według prelegenta traktat z Lizbony okazał się niezwykle skomplikowanym aktem. Utrudnia on zrozumienie logiki działania instytucji nie tylko ich personelowi, ale również, a może przede wszystkim, obywatelom. Daniela Guéguaen uważa, że w powszechnym mniemaniu spośród instytucji unijnych najwięcej na traktacie zyskał Parlament Europejski. Zdaniem prelegenta widocznym, oczywistym zwycięzcą jest Parlament Europejski, jednak faktycznym, choć ukrytym, jest Komisja Europejska, która dzięki licznym zapisom traktatu uzyskała znaczny wpływ na proces legislacyjny.

Dzisiaj skuteczny lobbysta musi, przede wszystkim, doskonale orientować się w procedurach i mechanizmach działania Komisji Europejskiej. To na etapie proponowania aktu najłatwiej wpłynąć na jego kształt ostateczny. Po przyjęciu traktatu korzystnym dla lobbysty stał się również końcowy okres procesu legislacyjnego, czyli czas uszczegóławiania



Siergiej Stiepaszyn



Daniel Guéguen

dyrektyw ramowych, który prelegent określa mianem komitologii.

Multi-kulti po kanadyjsku. Daniel Castello, ambasador Kanady w Polsce, gościł w murach Szkoły (16 marca) z wykładem „Canadian Multiculturalism and the Challenges and Benefits of Diversity”. Przybliżył on słuchaczom kwestię różnorodności kulturowej w Kanadzie oraz korzyści i wyzwania z niej wynikające.

- Zjawisko różnorodności kulturowej w bezpośredni sposób wpływa na wiele aspektów funkcjonowania społeczeństwa, m.in. mikro- i makroekonomiczne, demograficzne czy dotyczące rynku pracy. Różnorodność kulturowa oddziałuje na życie społeczne zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym jak i globalnym - mówił ambasador.

Wśród 34 milionów obywateli Kanady połowa nie jest bezpośrednio kulturowo związana z tym krajem.

Daniel Castello przedstawił historyczny rys zagadnienia emigracji w Kanadzie i jej dzisiejszej polityki imigracyjnej. Mówił też o wyzwaniach i korzyściach związanych z polityką imigracyjną i różnorodnością kulturową w społeczeństwie. Wyzwaniami są np.: wysokie koszty programów integracyjnych przenoszone na poziom lokalny, zmniejszająca się liczba wykwalifikowanych osób chętnych osiedlić się w Kanadzie, napięcia w regionach wiejskich, gdzie imigranci stanowią mały odsetek społeczeństwa. Dzięki emigrantom znacznie jednak poprawiła się struktura demograficzna populacji Kanady, a dobra kondycja gospodarki jest efektem aktywnej polityki emigracyjnej.

O trajektoriach reform. Szkoła gościła (30 marca) prof. Gaerta Bouckaerta z Ka-

tholieke Universiteit Leuven, specjaliste ds. administracji publicznej, autora wielu książek i badań w zakresie zarządzania w sektorze publicznym. Gość wygłosił wykład pt. „Managing for performance and trust in the public sector”.

W kwestii wydajności oraz zaufania w sektorze publicznym administracja, zdaniem prelegenta, sama musi być częścią rozwiązania, co jest jednym z wyzwań każdego reformującego się państwa. Prof. Bouckaert opisał pięć kroków reformatora publicznego. Są to: trajektorie reform, presja i wydajność, specjalizacja dla wydajności, partycypacja dla wydajności oraz generalne trajektorie i kolejne kroki.

Trajektorie reform dotyczą wspólnych dla wszystkich krajów problemów początkowych: budżetu, gospodarki i zaufania. Każdy kraj powinien jednak rozpoznać



Daniel Castello

stadium reform, w jakim się znajduje. *- Trajektoria reform nie jest prosta: za każdym razem, gdy proponuje się rozwiązania, trzeba przewidzieć nowe problemy. „Kopiuj i wklej” nie działa, można być zainspirowanym przez inny kraj, jednak w każdym państwie są inne uwarunkowania - mówił Gaert Bouckaert.*

O Europie widzianej z Walonii. 13 kwietnia 2011 roku słuchacze KSAP uczestniczyli w spotkaniu z Zénonem Kowalem, delegatem rządów Wspólnoty Francuskiej i Regionu Walonii w Polsce.

Gość przypomniał polityczno-ekonomiczny kontekst sprawowania przez Królestwo Belgii prezydencji w Radzie Unii Europejskiej. Przedstawił także system konstytucyjny Belgii, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca wspólnot i re-

gionów. Podzielił się również doświadczeniami z prezydencji. Belgia obejmowała przewodnictwo w czasie kryzysu gospodarczego. Zbiegło się ono z początkiem funkcjonowania traktatu z Lizbony. W tym trudnym okresie na korzyść Belgii działało doświadczenie tego kraju w sprawowaniu prezydencji (wcześniej miało to miejsce 11 razy) oraz dobra współpraca z Hermanem Van Rompuyem, byłym premierem Królestwa Belgii.

W sprawowaniu prezydencji uczestniczył nie tylko rząd federalny, ale również rządy wspólnot i regionów. Ich reprezentanci przewodniczyli Radzie w zakresie spraw, w których jednostki te mają kompetencje wyłączne. Zénon Kowal przedstawił system polityczny Belgii. Od 1970 roku istnieją tam trzy wspólnoty oparte na kryteriach kulturowych i językowych: flamandzka, walońska i niemieckojęzyczna. Od 1993 roku Belgia jest państwem federalnym, którego częściami składowymi są 3 regiony: Flandria, Walonia i Bruksela. Do kompetencji regionów należą wszelkie sprawy związane z terytorium, tj. rolnictwo, rozwój regionalny, przemysł czy też ochrona środowiska naturalnego. Natomiast kompetencje wspólnot ogniskują się wokół obywateli - edukacja, ochrona zdrowia, język oraz kultura.

O szwajcarskiej polityce zagranicznej. Bénédicte de Cerjat, ambasador Szwajcarii, wygłosił (20 kwietnia) wykład na temat stosunków Szwajcarii z Unią Europejską, a także jej polityki zagranicznej. Uznał on, że Polska jako członek UE jest ważnym partnerem Szwajcarii. *- Wzajemne stosunki są bardzo ożywione i będą*



Geert Bouckaert

rozwijane w najbliższym czasie, za sprawą wielu dyplomatycznych spotkań i wizyt – zapowiadał Bénédict de Cerjat. Wymiana handlowa między państwami stale wzrasta, w roku 2010 przekroczyła kwotę 3 mld franków. Kwota szwajcarskiego kapitału zainwestowana w Polsce to ponad 5 mld franków. Nasze PKB są na podobnym poziomie (oczywiście, pozostają różnice w PKB per capita). Jesteśmy także wśród krajów, które zbliżają się do grupy państw G20 i czas pokaże, w jakiej nowej formule będziemy współpracować.

Mówiąc o szwajcarskiej dyplomacji ambasador przypomniał, że jej symboliczna neutralność nigdy nie była celem, ale efektem burzliwej historii. Pomaga ona dziś Szwajcarii w odgrywaniu roli mediatora



Zénon Kowal

czy działaniu na rzecz dialogu między Turcją i Armenią. Szwajcarii podejmuje również wiele inicjatyw o charakterze humanitarnym i pomocowym oraz w zakresie walki ze światowym ubóstwem.

Unia Europejska jest kluczowym partnerem Szwajcarii w wymianie handlowej. W 1992 roku Szwajcarii złożyła wniosek o akcesję, jednak obywatele i kantony opowiedziały się w referendum przeciwko niej. Od tamtej pory wniosek Szwajcarii jest niejako „zamrożony”. Na razie największą przeszkodą w integracji jest konieczność adaptacji całego dorobku prawnego Unii – *acquis communautaire*. Jest to nie do zaakceptowania przez stronę szwajcarską.

O innowacjach i oszczędnościach. Słuchacze KSAP dyskutowali (27 kwietnia) z prof. Christopherem Pollitem z Uni-

wersytetu w Leuven. Gość wygłosił wykład pt. „Cutbacks And Innovation: Public Management Reform In An Age of Austerity.” Omówił w nim zestaw zagadnień, związanych z cięciami budżetowymi oraz reformami, mającymi sprzyjać wzrostowi efektywności działania sektora publicznego i lepszemu zaspokajaniu potrzeb obywateli.

Zdaniem profesora dokonywane ostatnio w wielu państwach cięcia budżetowe wywołują opór społeczny, gdyż dotyczą w dużym stopniu świadczeń socjalnych. W powszechnym rozumieniu, państwo powinno zacząć cięcia od wydatków na administrację. Jednocześnie jednak rosną społeczne wymagania wobec jakości jej działania. Wielu wysokich urzędników i badaczy administracji podchodzi jednak do tej kwestii z optymizmem, widząc możliwość pogodzenia oszczędności ze wzrostem jakości działania instytucji państwowych. Wskazują oni na trzy źródła takiego optymizmu: przekonanie o możliwości eliminacji marnotrawstwa w instytucjach publicznych, dostrzeżenie w cięciach bodźca do działań innowacyjnych pod presją okoliczności oraz dostrzeżenie potencjału współpracy i partnerstwa instytucji państwowych, firm prywatnych i organizacji pozarządowych w zaspokajaniu potrzeb społecznych.

Zdaniem prof. Pollitta zwolennicy tych argumentów wykazują się pewną dozą myślenia życzeniowego. Nie powinno się postrzegać kryzysu jako wielkiej szansy na niepopularne, głębokie reformy. – *Nie są to warunki, jakie jakkolwiek rozsądna osoba wybrałaby w celu promowania zmian w administracji publicznej* – twierdzi prof. Pollitt. Uważa też, że możliwe są pewne



Bénédict de Cerjat



Christopher Pollitt

ulepszenia w zakresie efektywności działania sektora publicznego. Mogą one jednak przynieść oszczędności rzędu 3-4% całości wydatków, podczas gdy obecna sytuacja finansów publicznych wymaga cięć nawet dziesięciokrotnie większych.

O Partnerstwie Wschodnim. Ewa Synowiec, dyrektor Przedstawicielstwa Komisji Europejskiej w Polsce, zaprezentowała (11 maja) słuchaczom KSAP wykład pt. „Partnerstwo Wschodnie z perspektywy Unii Europejskiej”.

Ewa Synowiec wskazała na związek Partnerstwa Wschodniego z polską prezydencją oraz sytuację poszczególnych krajów nim objętych. – *W czasie polskiej prezydencji nie możemy zajmować się tylko Partnerstwem Wschodnim – zaznaczała Ewa synowiec. – Musimy się skupić m.in. na sytuacji w Afryce. Polski minister spraw zagranicznych będzie w tym czasie prezentował stanowisko UE wobec krajów Afryki Północnej.*

Wspólnym wyzwaniem dla krajów objętych Partnerstwem Wschodnim jest korupcja oraz brak systemu egzekucji prawa. Kluczową zaś kwestią Partnerstwa jest polityka handlowa. I tak Ukraina potrzebuje kompleksowej i głębokiej umowy o handlu zagranicznym z UE. Musi jednak przeprowadzić szereg reform w kierunku gospodarki rynkowej. Nie będzie o to łatwo, bo jak mówiła pani Synowiec, ukraiński parlament przypomina związek zawodowy oligarchów. Mołdawia ma szansę na umowę o stowarzyszeniu i wolnym handlu, gdyż urzędnicy tego najbardziej zubożonego kraju Europy do tego dążą. W Gru-



Ewa Synowiec

zji, w ramach walki z korupcją, zlikwidowano kontrole sanitarne i fitosanitarne, co w konsekwencji uniemożliwiło podpisanie umowy handlowej z UE.

Według pani dyrektor, UE nie ma przygotowanej oferty dla krajów regionu. Polityka sąsiedztwa UE wobec sąsiadów południowych poniosła fiasko. Tymczasem kraje leżące na wschód od UE dają lepsze perspektywy rozwoju od krajów południowych. Na 6 krajów wschodnich spośród 16 krajów z sąsiedztwa UE przeznaczone jest 30% funduszy z polityki sąsiedztwa. Dalszy rozwój Partnerstwa Wschodniego może się zakończyć akcesją części sąsiadów. W UE rodzi się nowa polityka, by oferować więcej za więcej reform.

O Polskim Państwie Podziemnym.

Profesor Grzegorz Górski, Kierownik Katedry Historii Państwa na Wydziale Prawa Kanonicznego i Świeckiego Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, spotkał się (18 maja) ze słuchaczami KSAP. W wykładzie „Polskie Państwo Podziemne” omówił przyczyny powstania i rolę, jaką odegrały instytucje pionu cywilnego Polskiego Państwa Podziemnego.

Tajne struktury państwa polskiego były zjawiskiem unikatowym na skalę światową – tylko w Polsce opór był tak zorganizowany i zinstytucjonalizowany. Zdaniem prof. Górskiego działało się tak, bo ciągle była żywa pamięć o Tajnym Państwie Polskim z okresu powstania styczniowego. Również dlatego, że przed pierwszą wojną światową środowisko piłsudczyków prawie w całości prowadziło działalność w Powszechnej Organizacji Wojskowej. Ważną przyczyną była też chęć manifestacyjnego przeciwstawienia się okupan-

towi. Stworzenie tajnych struktur było też odpowiedzią na nieprzestrzeganie przez okupantów – niemieckiego i sowieckiego – konwencji haskiej z roku 1907. Zgodnie z tym aktem agresorzy nie mogli m.in. ustanawiać innych władz niż wojskowe oraz powinni dopuścić do istnienia organizacji społecznych.

Polskie Państwo Podziemne stanowiły struktury: wojskowa, cywilna (Delegatura Rządu na Kraj), Rada Jedności Narodowej (i jej wcześniejsze wcielenia) oraz sądownictwo podziemne. Każdy funkcjonariusz administracji cywilnej składał przysięgę i stawał się urzędnikiem państwa polskiego.



Grzegorz Górski

Po drugiej wojnie światowej – na skutek rządów komunistów – historia tajnego państwa nie była poruszana w oficjalnym obiegu. Do roku 1990 polska nauka konstytucyjna nie uznawała Polskiego Państwa Podziemnego, jako kontynuatora polskiej państwowości. Dopiero w Wolnej Polsce można było zająć się szerzej tą tematyką.

O demokracji w Rosji. 19 maja słuchacze KSAP spotkali się z Władimirem Czurowem, przewodniczącym Centralnej Komisji Wyborczej Federacji Rosyjskiej. Gość przedstawił prezentację pt. „Demokracja: wektor rosyjski w kontekście standardów międzynarodowych”, podczas której szczegółowo omówił system wyborczy Federacji Rosyjskiej.

W Rosji procedura wyborcza opisana została w konstytucji z 1993 roku oraz bloku sześciu ustaw. W oparciu o te przepisy przeprowadzane są wybory na poziomie federalnym – do Dumy, na prezydenta czy referenda oraz wybory depu-

towanych regionalnych, którzy zasiadają w legislaturach poszczególnych prowincji. Organizuje się jest także dziesiątki tysięcy wyborów do jednostek samorządu terytorialnego, gdzie stosowane są różne ordynacje wyborcze – od wyborów większościowych po proporcjonalne (zarezerwowane tylko dla dużych samorządów, tam, gdzie wybieranych jest co najmniej 20 reprezentantów).

W Rosji istnieje system wielopartyjny. Partie walczą o miejsca w 450-osobowej Dumie Państwowej i 178-osobowej Radzie Federacji, gdzie połowa członków jest delegowana przez poszczególne podmioty federacji. W wyniku ostatnich wyborów w parlamencie zasiadają przedstawiciele 4 partii, choć w całej Rosji jest ich 7. Prawo zapewnia minimalny pluralizm parlamentu, gdyż aby mógł on funkcjonować, w Dumie Państwowej muszą znaleźć się przynajmniej 2 ugrupowania. Dostęp do list wyborczych nie jest obwarowany zbyt licznymi wymaganiami. Aby zarejestrować listę, trzeba zebrać 150 tys. podpisów, i to tylko w przypadku, gdy partia nie jest reprezentowana w parlamencie lub w przynajmniej 1/3 legislatur na poziomie regionalnym. W Rosji istnieje także tzw. płynny próg wyborczy i wynosi on od 5 do 7%. Co ważne, w przypadku gdyby tylko jedna z partii przekroczyła klauzulę zaporową, ograniczenie to jest uchylane.



Władimir Czurow

Biuletyn Informacyjny KSAP

Redakcja: Michał Drozdek, Bogdan Kowalski, Sebastian Szulfer, dr Andrzej Zybala.

Zdjęcia: Sebastian Szulfer, s. 13 – KG NATO, 22 (góra) - DISPA, 23 (dół) - Katarzyna Dydyna, 32 (dół) - Kamil Kraszewski/APPA

Kontakt: biuletyn@ksap.gov.pl

Zanim powstanie polski model programowania publicznego

Kształcenie w zakresie polityk publicznych

KSAP podejmuje trud kształcenia w zakresie teorii i praktyki polityk publicznych. Piszę trud, ponieważ ma on miejsce w specyficznych warunkach. Otóż w Polsce brakuje tradycji kształcenia w tym zakresie. Brakuje zatem materiałów kształceniowych czy instrumentów nauczania, które cieszą się konsensusem wśród nauczających.

Mimo tych okoliczności KSAP dopracowuje się własnych doświadczeń. Są one istotne również w tym sensie, że w strukturach administracji będzie musiał powstać w przyszłości pewien uzgodniony korpus wiedzy i standard działań, które będziemy mogli określić polskim modelem programowania publicznego czy polskim modelem programowania/projektowania i wykonywania polityk publicznych. Jest to warunek powodzenia w realizowaniu procesów modernizacji administracji. Obecnie trudno byłoby wskazać w niej jakąś w miarę precyzyjną doktrynę uprawiania polityk branżowych czy przekrojowych/horyzontalnych. Urzędy centralne z pewnością mają własne metody procedowania w trakcie tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań programowych, ale nie są one zestandaryzowane we właściwej skali. Nie zbudowano wiodącej doktryny działania publicznego. Wobec tego trudno również o jakiś zwarty system kształcenia.

W powyższym zakresie Ministerstwo Rozwoju Regionalnego prowadzi cenne działania. Przeformatowało ono tryb programowania strategicznego, co jest silnie powiązane z zagadnieniem polityk publicznych państwa. Resort ten uporządkował strukturę krajowych dokumentów strategicznych (w różnych ministerstwach powstaje 9 strategii, ponadto są przygotowywane strategie długo- i średniookresowa) oraz tryb i sposób ich uzgadniania. Życie pokaże, czy pojawi się w tej sferze wartość dodana.

Problemy niecierpiące zwłoki. Wracając do kształcenia w KSAP, można mieć nadzieję, że nasze zajęcia z polityk publicznych są pewnym zacznem. Nasi absolwenci wnoszą do administra-

cji przynajmniej świadomość znaczenia zestandaryzowanych działań kształtujących polityki państwa. Może to być także początkiem przyszłych reform w zakresie procesów świadomego kształtowania ich stanu w administracji.

Kształcenie ma pokazywać, że polityki publiczne są pewnym systemowym działaniem państwa, które podejmowane jest w oparciu o zestandaryzowane metody, a dotyczy problemów uznanych za kluczowe dla rozwoju kraju. Z drugiej strony polityki są zasobem wiedzy operacyjnej, która jest gromadzona dla uzyskania właściwego potencjału umożliwiającego rozwiązywanie czy moderowanie najistotniejszych problemów. Polityki nie powstają dla zaspokojenia tylko intelektualnej ciekawości. Są one natomiast wynikiem nacisków wpływających ze sfery realnych problemów, zwłaszcza tych najważniejszych z punktu widzenia danej zbiorowości. Mark Consideine pisze, że polityka publiczna jest dyscypliną, która usiłuje dostarczać odpowiedzi na problemy niecierpiące zwłoki. Obywatele oczekują od administracji, że będzie ona w stanie te realne problemy kontrolować, zmniejszać ich natężenie, moderować ich najgorsze skutki.

Jak wyżej wspomniałem, w Polsce nie mamy jasnej doktryny budowania i wykonywania polityk państwa, funkcjonują jednak praktyczne wymiary polityk. Ma to miejsce, kiedy słyszymy o funkcjach państwa (na przykład model małego-dużego państwa), o tym, do czego państwo jest powołane, co ma dostarczać obywatelowi (jakie usługi publiczne), w jakich sektorach powinno być aktywne, czy i jakie powinno być rozgraniczenie między odpowiedzialnością państwa a odpowie-

Harold Lasswell

Polityki publiczne uznawał za stosowaną dziedzinę wiedzy, która łączy aktywność akademików, decydentów rządowych i obywateli.

Cechy polityki publicznej jako nauki społecznej:

- podejście wielodyscyplinarne,
- skoncentrowana na problemach, które są podejmowane w określonych kontekstach sytuacyjnych,
- posiada orientację normatywną (zakorzenienie w humanistycznych wartościach. Problemy zazwyczaj rozwiązujemy wówczas - np. problem bezdomności - gdy nakazują nam to nasze wartości).

działnością jednostki albo społeczności lokalnej, rodzinnej itp. Można uznać, że do pewnego stopnia jest to dyskusja będąca substytutem tego, co dyskutowane jest w krajach Zachodu w ramach polityk publicznych. Pojęcie „małego” państwa oznacza zazwyczaj opowiadanie się za wieloma politykami publicznymi, a „dużego” - za rozbudowanymi politykami.

Krystalizacja procesu. W Polsce nie osiągnęliśmy zachodniego poziomu szczegółowości - a tym samym również precyzji - w dyskusjach czy debatach nad zagadnieniami publicznymi. W określonych sektorach, jak edukacja, polityka społeczna, system zdrowia, nie wykrystalizował się projekt tych polityk w sensie sposobu, w jaki one są kształtowane, projektowane, przebudowywane, czy jakie narzędzia są w nich wykorzystywane. Nie wykrystalizowały się trwałe metody budowania agendy w tych politykach, sposoby angażowania partnerów społecznych i obywatelskich do ich projektowania i realizowania, metody badania problemów publicznych, metody wdrażania uzgodnionych rozwiązań w życie publiczne. Ale mamy jednak proces oceny skutków regulacji (OSR). Jest on co prawda mocniej związany z procesem legislacji, niż kształtowanie polityk, ale ma podobne składowe i stawia administracji zbliżone wymogi w niektórych aspektach. Wymusza systematyczne działania, na przykład w zakresie gromadzenia dowodów na rzecz efektywności proponowanych regulacji, przeprowadzania konsultacji społecz-

...w Polsce nie mamy jasnej doktryny budowania i wykonywania polityk państwa, funkcjonują jednak praktyczne wymiary polityk.

nych, analizowania różnych wersji rozwiązań możliwych do zastosowania itp. Ponadto istnieje proces reformy regulacji i redukcji obciążeń administracyjnych. Ma tę zaletę, że jest silniej - niż proces kształtowania polityk - sformalizowany (zinstytucjonalizowany) w administracji, a to oznacza, że wymusza na urzędnikach więcej konkretnych i systematycznych działań. Można ufać, że przy okazji powyższych procesów wykrystalizuje się

głębszy i bardziej złożony proces standaryzowania działań w obrębie polityk publicznych.

Na razie jednak proces tworzenia polityk można uznać za dość szczupły czy wąski, czasami nagły, poddany często wpływom pozamerytorycznym. Decydenci nie wzmocniają go, budując wiedzę, argumenty uzasadniające proponowane rozwiązania. Towarzyszy temu niedostateczna komunikacja społeczna. Tylko część projektów polityk jest konsultowana społecznie w sposób dojrzały. Propozycje programowe zgłaszane są często w sposób niejasny, ogólnikowy. Widoczna jest nieumiejętność napisania policy brief, czyli dokumentu programowego, w którym w kilkunastu akapitach wyjaśnia się sens proponowanych dzia-

łań, ich założenia, oczekiwane skutki itp. W takich warunkach debata publiczna jest niemal niemożliwa. Wystarczy zapoznać się z dokumentami prezentującymi proponowane zmiany w polityce edukacji, zdrowia, czy szkolnictwa wyższego, aby zrozumieć skalę problemu. Ponadto gdy propozycje programowe zyskują postać aktów prawnych, stają się w parlamencie areną zmagania różnych wpływów, co często bywa nieczytelne. Największym problemem jest jednak to, że nie ma zwyczaju ewaluowania działań podjętych w ramach polityk w poszczególnych fazach ich realizowania. Nie wiemy zatem, jakie skutki przynoszą. Nie wiemy, czy publiczne pieniądze zostały z sensem wydane.

Andrzej Zybala

Stowarzyszenie Absolwentów

11 grudnia 2010 roku wybrano nowe władze Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Prezesem został Paweł Banaś, absolwent I Promocji z 1993 roku, ekspert w Najwyższej Izbie Kontroli, były wiceminister finansów.

Stowarzyszenie Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej powstało w 1993 roku - kiedy absolwenci pierwszej promocji opuszczali Szkołę. Komitetowi założycielskiemu przewodniczył Jarosław Kaźmierski. Pierwszym prezesem został wybrany Władysław Stasiak, późniejszy minister szef Kancelarii Prezydenta RP, który zginął w tragicznej katastrofie pod Smoleńskiem 10 kwietnia 2010 r.

Władze SA KSAP:

■ Zarząd:

Paweł Banaś - prezes, Jarosław Kaźmierski - skarbnik, Michał Widelski - sekretarz, Urszula Kulisiewicz, Wojciech Kowalewski.

■ Komisja Rewizyjna:

Marek Haliniak, Piotr Gołębowski, Przemysław Pacześ.

■ Sąd Koleżeński:

Angelina Sarota, Marek Redźko, Marcin Sabiniewicz, Przemysław Hofman, Józef Puzyna.

Dyskusje nad kształtem i celami powstającego Stowarzyszenia toczyły się w gronie I i II Promocji. Młodzi ludzie wchodzący do administracji różnie wyobrażali sobie swoją przyszłość, zadania i trudności. Silne było przekonanie, że odradzająca się Polska oczekuje profesjonalnej, efektywnej i oddanej dobru powszechnemu służby publicznej. Jednak idea ta wymagała dopiero urzeczywistnienia oraz stałego propagowania, poświadczenia zapalem do pracy i postawą. Absolwenci byli pewni, że zapoczątkowane zmiany zaowocują stworzeniem sprawnej i uczciwej służby cywilnej, a pojęcie urzędnika publicznego będzie mogło być od tej pory kojarzone z patriotyzmem. W prace Stowarzyszenia szybko włączały się kolejne promocje.

Do celów Stowarzyszenia należy między innymi: „krzewienie wśród społeczeństwa idei apolitycznej i fachowej służby publicznej oraz dążenie do zapewnienia właściwych warunków wykonywania tej służby”.

W czasie 18 lat działalności Stowarzyszenia odbył się cały szereg imprez,



Paweł Banaś

które miały charakter propaństwowy lub środowiskowy. Informacje o niektórych z nich, szczególnie tych organizowanych ostatnio, znajdziemy na uruchomionych niedawno stronach Stowarzyszenia www.saksap.pl. W styczniu 2011 r. przedstawiciele SA KSAP skierowali do prezydenta Bronisława Komorowskiego wniosek o wystąpienie do Trybunału Konstytucyjnego przed podpisaniem ustawy o racjonalizacji w administracji. Działacze Stowarzyszenia współorganizowali też z KSAP konferencję poświęconą Władysławowi Stasiakowi (25 III br.), swojemu pierwszemu prezesowi. Jest również przygotowywany wyjazd słuchaczy i absolwentów KSAP do Katynia i Smoleńska.



Promocja Józef Piłsudski

Na krzesłach I rząd, od lewej: Iwona Szelewa-Krzysztoń, Katarzyna Dumala, Maria Pawłowska, Joanna Lalak, Magdalena Trudzik, dyr. KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz, Ewa Gajduszewska,

Katarzyna Piłch, Katarzyna Stoniewicz, Ewelina Partyka. II rząd: Piotr Zasieczny, Michał Lisiecki, Marek Kopala, Kamil Obfodecki, Paweł Michniewicz, Piotr Karkosa, Jarosław Jasnowski, Krzysztof

Strojny, Maciej Banaś, Paweł Nurzyński, Jan Kosiński, Piotr Sprzączak, Jarosław Mielnik, Michał Minałto, Kamil Surowiec. III rząd: Mariusz Berent, Sebastian Zawadzki, Mateusz Sztobryn, Bartosz

Arabik, Tomasz Kulicki, Arkadiusz Toś, Tomasz Tyc, Tomasz Iwanicki, Kamil Kazimierczuk, Michał Wróblewski, Mateusz Wrotecki, Mariusz Bartosiewicz, Bartłomiej Karolczyk.

Komitologia 2011

10 maja 2011 r. słuchacze KSAP, a także wielu pracowników administracji, uczestniczyło w szkoleniu pod nazwą „Comitology 2011”.

Dotyczyło ono komitologii, czyli specyficznego dla UE procesu decyzyjnego. Szkolenie prowadził Andras Baneth, pracownik instytucji unijnych, wykładowca, a także autor prac z zakresu podejmowania decyzji w UE. Prelegent zdefiniował komitologię jako techniczne zasady implementacyjne, bardzo ważne w codziennej pracy unijnych instytucji decyzyjnych

oraz dotyczące szerokiego spektrum dziedzin. Przedstawił instytucjonalny trójkąt europejski - Komisja, Parlament Europejski oraz Rada Unii Europejskiej - jako jedynie część systemu decyzyjnego - najbardziej widoczną i oczywistą siłę, władzę. Natomiast ukazał również koncepcję tzw. władzy mniej widocznej, ukrytej - ponad 250 komitetów biorących udział w komitologii. Ciekawym stwierdzeniem były słowa, iż faktycznym beneficjentem postanowień traktatu lizbońskiego była Komisja Europejska, mimo że powszechnie określa się tym mianem Parlament. Gość sformułował taki wniosek dzięki analizie wzrostu wpływu Komisji na proces decyzyjny w komitologii.



W 1/8 finału KSAP-erzy zmierzyli się z drużyną FLUNCH. Zwycięstwo 2:0 (bramki: Jakubik x2) zapewniło im awans do 1/4 finału, w którym spotkali się z drużyną SYGMA BANK. Po zaciętym spotkaniu zwyciężyliśmy 3:2 (bramki: Mosór x2 i Pawlak). W półfinale Turnieju KSAP-erzy spotkali się z teamem DE LORD. Po wyczerpującym spotkaniu musieliśmy uznać wyższość rywala, przegrywając 0:4. W meczu o 3. miejsce nasi ulegli drużynie WARBUD 2:5 (bramki: Jakubik i Michalak). W końcowej klasyfikacji KSAPa zdobył czwarte miejsce, pozostawiając w tyle 16 drużyn.

KSAP w czwórce najlepszych

19 marca 2011 r. reprezentacja piłkarska Krajowej Szkoły Administracji Publicznej wystąpiła w VIII Turnieju o Puchar CCIFP (Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne). W Turnieju wzięło udział 20 drużyn. W końcowej klasyfikacji nasza zajęła czwarte miejsce.

Naszymi reprezentantami byli: Rafał Bartochowski, Michał Golec, Łukasz Jachimowicz, Damian Jakubik, Rafał Michalak, Sławomir Mosór, Jakub Mykowski, Grzegorz Pawlak, Robert Senger, Przemysław Sierżputowski, Tomasz Smoleń oraz Paweł Wnuk.

Drużyny podzielone zostały na 4 pięciozespołowe grupy. Drużyna

KSAP rozegrała w grupie cztery spotkania, w których: pokonała 2:1 AVANTIS (bramki: Pawlak i Jakubik) oraz zanotowała trzy remisy: 1:1 z DE LORD (bramka: Mosór), 2:2 z GRAS SAVOYE (bramki: Pawlak i Jakubik) oraz 2:2 z SYGMA BANK (bramki: Mosór i Smoleń). Wyniki te zapewniły naszej drużynie drugie miejsce w

grupie i awans do fazy pucharowej Turnieju.

Naszymi reprezentantami byli: Rafał Bartochowski, Michał Golec, Łukasz Jachimowicz, Damian Jakubik, Rafał Michalak, Sławomir Mosór, Jakub Mykowski, Grzegorz Pawlak, Robert Senger, Przemysław Sierżputowski, Tomasz Smoleń oraz Paweł Wnuk.



Zwycięskie drużyny III Turnieju o Puchar CCIFP, reprezentacja KSAP w czerwono-granatowych barwach