



Inauguracja zajęć Promocji XXI

26 lutego w auli Krajowej Szkoły Administracji Publicznej odbyła się uroczystość wręczenia dyplomów absolwentom Promocji XVIII Bronisław Geremek oraz inauguracja zajęć dla nowej Promocji XXI Stanisław Konarski. Mury uczelni opuściła kolejna grupa słuchaczy, która wesprze polską administrację.

Uroczystość rozpoczął dyrektor KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz, który przywitał zaproszonych gości oraz słuchaczy i wygłosił przemówienie, w którym przedstawił ostatnie przedsięwzięcia realizowane w KSAP, a także plany rozwojowe Szkoły. Wystąpienie miał również minister Sławomir Brodziński, szef Służby Cywilnej, który mówił o znaczeniu KSAP dla wzmacniania instytucjonalnych podwalin państwa. – *U podstaw utworzenia KSAP legła idea budowy nowoczesnego państwa. Wprowadzając ją w życie kolejne roczniki absolwentów. Po raz osiemnasty mury uczelni opuszczają absolwenci gruntownie przygotowani do pracy urzędnika.* Uroczystość poprowadził przewodniczący Rady KSAP prof. Henryk Samsonowicz, natomiast wykład inauguracyjny zatytułowany „Zmiany po socjalizmie. Polska na tle innych krajów” wygłosił prof. Leszek Balcerowicz.

Dyrektor J. Czaputowicz podkreślił, że *KSAP jest placówką, która docelowo w sposób aktywny wspiera modernizacyjne dążenia w polskiej administracji, zarówno poprzez: kształcenie stacjonarne, kształcenie ustawiczne, projekty analityczno-badawcze, jak i współpracę międzynarodową z instytucjami w innych państwach.* Przypomniał również, że wkrótce Szkoła będzie obchodzić XX-lecie. Wskazał również na ciekawą koincydencję. Otóż rocznik słuchaczy, który rozpoczął właśnie kształcenie, skończy je w przyszłym roku, w sytuacji gdy Polska będzie pełniła prezydencję w Unii Europejskiej. – *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej będzie gospodarzem spotkania szefów szkół i instytutów administracji z całej Unii Europejskiej. Będziemy chcieli zaprezentować się jako w pełni profesjonalna placówka, instytucja zdolna do koncepcyjnego ogarnięcia i pokazania współczesnych wyzwań dla administracji publicznej.*

Uroczystej inauguracji towarzyszyła wystawa „Historia polskiej służby dyplomatyczno-konsularnej”, udostępniona przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

2 | Szkoła z potencjałem

tekst wystąpienia dyrektora KSAP podczas inauguracji nowej Promocji XXI

4 | Obywatel w centrum zarządzania publicznego

minister Sławomir Brodziński, szef Służby Cywilnej, w KSAP

5 | Bez kapitalizmu nie ma demokracji

prof. Leszek Balcerowicz wygłosił wykład inauguracyjny w KSAP

6 | Społeczność KSAP uczciła pamięć ofiar katastrofy w Smoleńsku

słuchacze, absolwenci i pracownicy KSAP uczestniczyli w uroczystościach żałobnych upamiętniających ofiary tragicznego lotu do Smoleńska

7 | Wyzwania w dobie kryzysu: jak działać lepiej mając mniej?

KSAP wraz z ENA zorganizowały międzynarodową konferencję o zarządzaniu w administracji

9 | Promocja XXI pod patronatem Stanisława Konarskiego

nowa promocja kształcąca się w KSAP wybrała swojego patrona

14 | Na europejskich salonach

słuchacze KSAP odbyli zaplanowane wizyty studyjne do krajów UE

16 | Wyzwania dla państwa i obywateli

W KSAP odbyły się kolejne spotkania w ramach konwersatoriów o polityce państwa, z marszałkiem Sejmu Bronisławem Komorowskim i marszałkiem Województwa Mazowieckiego Adamem Struzikiem

Wystąpienie dyrektora Jacka Czaputowicza wygłoszone podczas uroczystości wręczenia dyplomów absolwentom, połączonej z inauguracją zajęć nowej promocji

Szkoła z potencjałem

(...) Dzisiejsza uroczystość skłania do refleksji. Warto podsumować reformy, które realizowaliśmy w ostatnich kilkunastu miesiącach, a także zarysować pewne elementy wizji i misji Szkoły w najbliższych latach. Reformy rozwinęły potencjał Szkoły zarówno w zakresie sfery kształcenia, jak i zaplecza materialnego.

Wprowadziliśmy zasadę dwukrotnego w ciągu roku rekrutowania kandydatów na słuchaczy. Pozwoliło to uzyskać lepsze efekty kształcenia, zajęcia odbywają się bowiem w mniejszych grupach. Lepiej wykorzystujemy nasz potencjał dydaktyczny i zaplecze materialne. Wzrosła także liczba absolwentów kończących co roku KSAP. Zwiększyliśmy efektywność gospodarowania, co było jednym z naszych głównych celów. Zmniejszyliśmy wydatki na wynagrodzenia, a zwiększyliśmy środki na stypendia dla słuchaczy.

Wprowadziliśmy zmiany w programach kształcenia. Konsolidacja zajęć w trzech blokach tematycznych uporządkowała proces kształcenia. Anonimowe ankiety i indywidualne rozmowy ze słuchaczami Promocji Bronisław Geremek, które prowadziłem w ostatnich dniach, przekonały mnie, że jesteśmy na dobrej drodze. Sprawdziły się zajęcia specjalistyczne oraz zajęcia prowadzone w językach obcych. Zgłaszali Państwo potrzebę nieco większej liczby zajęć z zagadnień prawnych, administracyjnych i zarządzania, a także zajęć praktycznych. Postaramy się je stopniowo wprowadzać. Dobrze Państwo oceniają praktyki krajowe i zagraniczne, a także warsztaty i wizyty studyjne. Publikowane prace analityczne i studia przypadków oraz konferencje wskazują, że dobrze Państwo je wykorzystują. Wprowadzone zmiany wymagają okresu spokoju i konsolidacji.

Inwestycje materialne zmieniają oblicze szkoły i przygotowują ją do nowego okresu działania. Zmodernizowaliśmy stołówkę, *common room*, hol, szatnię i bibliotekę, wybudowaliśmy windę. Osoby niepełnosprawne będą mogły w pełni korzystać z budynku. Inwestycje będziemy kontynuować, chociaż już w mniejszym niż dotychczas wymiarze. KSAP to również przestrzeń publiczna. W tym tygodniu otworzyliśmy, we współpracy z MSZ, wystawę nt. historii polskiej służby dyplomatycznej i konsularnej. Do historii chcemy się stale odwoływać.

W tym roku obchodzimy XX-lecie Szkoły. Takie okrągłe rocznice mają swój uwodzący czar, ale także wnoszą trudne zadanie ogarnięcia profilu całej placówki. Jest to

dobra okazja do refleksji nad wizją i misją szkoły, nad tym, co zrobiliśmy, gdzie jesteśmy, dokąd zmierzamy.

KSAP jak każda instytucja ma własny kod genetyczny, w którym mieszczą się jej profil i kultura organizacyjna. W tym sensie rozumiemy Szkołę jako instytucję, która jest swoistym emisariuszem wiedzy. W ubiegłym roku Szkoła została laureatem nagrody w konkursie organizowanym przez ONZ w kategorii: „Rozwijanie potencjału do zarządzania wiedzą w instytucjach państwowych”. Nagroda ta winna nas mobilizować, musimy stale udowadniać, że na nią zasłużyliśmy.

We współpracy z urzędami widzimy szansę na dalsze wzmocnienie KSAP. Ale jest to również szansa dla administracji, aby miała profesjonalnego partnera do trudnych przedsięwzięć w zakresie budowania strategicznych zasobów wiedzy.

KSAP ma wspierać słuchaczy i wszystkich kształcących się na drodze do głębszego poznania otaczającego świata, zwłaszcza we wszystkich aspektach, które dotyczą funkcjonowania sektora publicznego. Naszą misją w myśl ustawy o Krajowej Szkole „jest kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej urzędników służby cywilnej oraz kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej”. Ta misja pozostaje aktualna. Rozumimy ją jako zadanie, aby dostarczać administracji ludzi, którzy wniosą do jej funkcjonowania znaczną wartość dodaną, którzy będą rozwijać ją w tych kierunkach, które są obecnie najważniejsze i które wymagają rozbudowy czy swoistej sanacji.

Dokumenty strategiczne państwa wskazują na konieczność rozbudowania potencjału administracji w zakresie zdolności do kreowania strategicznych kierunków rozwoju, do odczytywania wyzwań i budowania scenariuszy sprostania im. Z drugiej strony mocno podkreślana jest potrzeba poprawienia potencjału administracji do racjonalnego regulowania wielu dziedzin życia społecznego i gospodarczego.

KSAP jest placówką, która docelowo w sposób aktywny wspiera modernizacyjne dążenia w polskiej administracji, zarówno poprzez: kształcenie stacjonarne, kształcenie ustawiczne, projekty analityczno-badawcze, jak i współpracę międzynarodową z instytucjami w innych państwach. Mamy już pewien dorobek. Wspólnie z francuską École

Nationale d'Administration realizujemy projekt twinningowy na Ukrainie finansowany ze środków unijnych, którego celem jest wsparcie koncepcyjne dla Narodowej Akademii Administracji Publicznej. Wsparcie dotyczy wypracowania strategii kształcenia i doskonalenia wyższych kadr służby cywilnej w tym kraju.

W zeszłym roku wykonaliśmy nowatorskie badania potencjału zarządczego w Ministerstwie Zdrowia na zlecenie Światowej Organizacji Zdrowia. Zostały sformułowane istotne zalecenia, które ministerstwo chce wprowadzać w życie. Wspieramy naszych urzędników w zakresie zdolności do analizowania zjawisk ekonomicznych w ramach Studium Edukacji Ekonomicznej, realizowanego wspólnie z Narodowym Bankiem Polskim. W październiku 2009 roku rozpoczęliśmy szkolenie 1200 osób, które odegrają kluczową rolę w trakcie polskiej prezydencji w UE. Są to przyszli koordynatorzy spraw unijnych w instytucjach administracji rządowej, przyszli przewodniczący komitetów i grup roboczych Rady Unii Europejskiej oraz delegaci narodowi.

Doświadczenie to chcielibyśmy wykorzystać w realizacji naszych zamierzeń. Wśród nich jest wejście i ugruntowanie pozycji na europejskim rynku szkoleń. Gdy Polska zakończy swoją prezydencję, pojawi się możliwość oferowania naszych doświadczeń i wiedzy w formie szkoleń dla innych państw. Będziemy chcieli dobrze wykorzystać ten moment, już teraz budując odpowiedni potencjał.

Towarzystwo dla KSAP. Proces kształcenia stacjonarnego i ustawicznego uzyskał już odpowiedni poziom i format adekwatny do dzisiejszych potrzeb administracji. Czas na zrobienie kolejnych kroków. Chcielibyśmy stać się placówką porównywalną z francuską École Nationale d'Administration czy brytyjską National School of Government. W przypadku francuskiej ENA zadania realizowane są dzięki budżetowi, który wynosi ponad 45 mln euro. Poza kształceniem, także na poziomie międzynarodowym, ENA prowadzi szeroką działalność badawczą na potrzeby administracji. W naszym wypadku mamy budżet około dziesięciokrotnie mniejszy.

Z kolei brytyjska National School of Government dysponuje budżetem ponad 17 mln funtów - nie prowadząc kształcenia stacjonarnego. Realizuje natomiast zadania związane z kształceniem ustawicznym oraz prowadzi szereg ciekawych przedsięwzięć programowych, istotnych dla całej administracji, na przykład Centrum Innowacji dla Rządu (Whitehall Innovation Hub). Wspiera powstawanie innowacyjnych przedsięwzięć oraz upowszechnia wiedzę o nich. Prowadzi także Centrum Programowania (Policy Hub), które jest portalem dedykowanym strategicznemu myśleniu oraz usprawnianiu procesu programowania w administracji i rządzie.

By stać się placówką z nimi porównywalną, KSAP potrzebuje wsparcia, zwłaszcza w dostępie do niezbędnych zasobów. Dotyczy to nie tylko stabilnego budżetu, ale przede wszystkim dostępu do rynku szkoleń finansowanych ze środków unijnych i do projektów unijnych, dzięki którym można prowadzić innowacyjne projekty badawcze w obszarze administracji. Jak na razie środki te, pokażne



Chcielibyśmy stać się placówką kształceniową porównywalną z francuską École Nationale d'Administration czy brytyjską National School of Government.

w skali całej polskiej administracji, w jakiś sposób omijają KSAP i zasilają firmy prywatne. Jest to problem, który wymaga rozwiązania.

We współpracy z urzędami widzimy szansę na dalsze wzmocnienie KSAP. Ale jest to również szansa dla administracji, aby miała profesjonalnego partnera do trudnych przedsięwzięć w zakresie budowania strategicznych zasobów wiedzy poprzez racjonalny system szkoleń oraz w zakresie budowania kierunków dla przyszłej modernizacji instytucji publicznych.

XX-lecie KSAP. W maju tego roku będziemy uroczystie obchodzić XX-lecie KSAP. Organizujemy też kilkudniową międzynarodową konferencję w ramach Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej Krajów Europy Środkowo-wschodniej (NISPAcee). Poświęcona zostanie ona tematowi „Administracja publiczna w czasach kryzysu”.

Rocznik słuchaczy, który rozpoczyna dzisiaj kształcenie, skończy je w przyszłym roku, już w trakcie polskiej prezydencji w Unii Europejskiej. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej będzie gospodarzem spotkania szefów szkół i instytutów administracji z całej Unii Europejskiej. Będziemy chcieli zaprezentować się jako w pełni profesjonalna placówka, instytucja zdolna do koncepcyjnego ogarnięcia i pokazania współczesnych wyzwań dla administracji publicznej.

Podczas uroczystości wręczenia dyplomów absolwentom oraz inauguracji zajęć dla nowej promocji minister Sławomir Brodziński, szef Służby Cywilnej, mówił o znaczeniu KSAP dla kraju

Obywatel w centrum zarządzania publicznego



U podstaw utworzenia KSAP legła idea budowy nowoczesnego państwa. Wprowadzają ją w życie kolejne roczniki absolwentów. Po raz osiemnasty mury uczelni opuszczają absolwenci gruntownie przygotowani do pracy urzędnika – mówił minister Sławomir Brodziński, szef Służby Cywilnej.

Minister zaznaczył, że w ciągu 20 lat uczelnię ukończyło przeszło 900 absolwentów, z czego zdecydowana większość trwale związała się z administracją publiczną. Niektórym z nich powierzone zostały ministerialne funkcje. Minister przypomniał zasługi dotychczasowych dyrektorów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej: Marii Gintowt-Jankowicz, Józefiny Hrynkiwicz i obecnego Jacka Czaputowicza.

Szkoła z klasą. Zdaniem ministra niepodważalnym dowodem wysokiej pozycji szkoły wśród podobnych instytucji działających w innych krajach jest przyznana w ubiegłym roku nagroda ONZ w kategorii: „Rozwijanie potencjału do zarządzania wiedzą w instytucjach państwowych”.

– Po raz dwudziesty pierwszy KSAP inauguruje cykl stacjonarnego kształcenia słuchaczy, kandydatów na urzędników Służby Cywilnej i menedżerów – bo tak trzeba powiedzieć – administracji publicznej. Duża liczba kandydatów, przeszło 7 na jedno miejsce, świadczy o atrakcyjności kształcenia w KSAP i o zainteresowaniu absolwentów wyższych uczelni – mówił Sławomir Brodziński.

Minister zaznaczył, że w bieżącym roku będziemy obchodzić XX-lecie KSAP, a to dobry moment na podsumowanie osiągnięć szkoły oraz rozpoczęcie dyskusji nad jej wizją w przyszłości. *– Taką dyskusję rozpoczęła już Rada Służby Cywilnej.*

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Minister omówił również

prace prowadzone w Departamencie Służby Cywilnej nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Ich celem jest usprawnienie państwa. Uznał, że potrzebna jest reforma służby cywilnej, dlatego zapowiedział „małą” nowelizację ustawy o Służbie Cywilnej. Ma być ona przeprowadzona jeszcze w tym roku. Obecnie główne zadanie to racjonalne zarządzanie ograniczonymi zasobami, których – jak zaznaczył Sławomir Brodziński – raczej nie przybędzie. Jest to szczególne wyzwanie w świetle nowych zadań, takich jak zbliżająca się prezydencja w Unii Europejskiej. Dzisiaj zasoby Korpusu Służby Cywilnej to 121 tysięcy ludzi, przeliczając to na pełne etaty, w tym blisko 6 tys. urzędników mianowanych. W szeroko rozumianej sferze publicznej zatrudnionych jest wiele tysięcy ludzi. Korpus Służby Cywilnej to niewielki ich procent. W ostatnich latach od 2001 r. zwiększyła się ona o 19 proc., oczywiście realizując nowe nałożone na nią zadania. *– Nie można więc mówić o przeroście administracji rządowej – podkreślał minister.*

– Służba Cywilna jest jednak postrzegana w krajach OECD i w Polsce jako ta, która ma niskie zaufanie społeczne. Chcemy to poprawić, uruchamiając m.in. środki z EFS zwiększające możliwości zarządcze administracji i rozwijając projekty badawcze, m.in. dotyczące wizerunku Służby Cywilnej oraz zwiększenia efektywności jej działań. Celem polskiej Służby Cywilnej jest umieszczenie obywateli w centrum zarządzania publicznego oraz ukierunkowanie usług publicznych na klienta. Promujemy twórcze podejście i dobre praktyki, które do nich prowadzą. Polska staje się eksporterem tej wiedzy, m.in. do Ukrainy i Gruzji – podkreślał minister.

Prof. Leszek Balcerowicz wygłosił w KSAP wykład inauguracyjny pt. „Zmiany po socjalizmie. Polska na tle innych krajów”

Bez kapitalizmu nie ma demokracji

- Najbardziej widocznym przejawem sukcesu Polski jest znaczące powiększenie rozmiarów gospodarki oraz rosnąca oczekiwana długość życia i spadek śmiertelności dzieci poniżej piątego roku życia - mówił prof. Leszek Balcerowicz. Wskazał na cechy gospodarki socjalistycznej oraz gospodarki kapitalistycznej.

O socjalizmie. - Socjalizm był najbardziej etatystycznym ustrojem społeczno-ekonomicznym w historii ludzkości - mówił prof. Leszek Balcerowicz. Nie istniała w nim wolność polityczna ani gospodarcza. Ustrój ten charakteryzował się: kolektywną własnością, ukrytym bezrobociem i centralnie sterowaną gospodarką. Jego realizowanie obciążało państwa wysokimi kosztami społecznymi i ekonomicznymi. Profesor określił je jako „koszty straconego czasu”. Ten stracony czas to - zdaniem Balcerowicza - przede wszystkim zastój gospodarczy i społeczny, którego w socjalizmie nie dało się zamienić na rozwój.

Leszek Balcerowicz postawił tezę, że „bez kapitalizmu nie ma demokracji”, więc wszyscy, którzy cenią sobie ten ustrój, muszą przywyknąć do myśli, że do jego funkcjonowania niezbędna jest wolnorynkowa gospodarka. Dowodem na to miały być zmiany, jakie zaszły w Polsce po obaleniu PRL. Balcerowicz podkreślił, że miała miejsce sytuacja bez precedensu: w Polsce w ciągu 20 lat przeprowadzono 27 typów zmian instytucjonalnych.

O posocjalistycznych różnicach. W dalszej części wykładu prelegent prezentował dane pokazujące różnicowanie w „posocjalistycznym świecie”. Podkreślał sukces Polski, którego najbardziej widocznym przejawem

jest znaczące powiększenie i powiększanie (choć spowolnione w trakcie kryzysu) rozmiarów gospodarki. Innym objawem pozytywnych zmian jest rosnąca oczekiwana długość życia oraz spadek śmiertelności dzieci poniżej piątego roku życia. Jako przykład krajów, w których przemiany posocjalistyczne nie przebiegają tak dobrze jak w Polsce, profesor Balcerowicz podał Rosję i Ukrainę, gdzie można zaobserwować odwrotne tendencje (przede wszystkim jeśli chodzi o przewidywaną długość życia).

Były wicepremier pokrótce próbował także wyjaśnić, skąd się wzięły różnice wśród krajów, z których dane przywoływał. Według niego podstawowymi czynnikami były tempo i intensywność zmian prowadzących do wolnorynkowego kapitalizmu, w szczególności prywatyzacji, deregulacji oraz ograniczania udziału państwa w gospodarce czy w życiu społecznym.

O kryzysie. Trwający kryzys finansowy był tematem kolejnej części wykładu. Główna teza głosiła, że to nie kapitalizm go wywołał, ale błędy władz publicznych. To one doprowadziły do boomu na rynku nieruchomości poprzez doprowadzenie do sytuacji, w której zbyt łatwo można było dostać kredyt na zakup domu. Po opisaniu przyczyn Leszek Balcerowicz skupił się na chwili na Polsce.



Bez kapitalizmu nie ma demokracji. Sukces Polski, podobnie jak każdego kraju, zależy od tego, na ile zmobilizujemy w profesjonalny sposób odpowiednią część opinii publicznej, żeby poparła program rozwoju.

Mówił, dlaczego jej jako jedynej udało się uniknąć recesji. Dwa czynniki odegrały tu rolę: relatywnie niewielkie uzależnienie Polski od handlu zagranicznego (w porównaniu z Litwą czy Łotwą, które zależą od niego w bardzo dużym stopniu i bardzo to odczuły podczas kryzysu) oraz relatywnie ograniczone pobudzenie rynku kredytów.

O tym, co należy robić. Leszek Balcerowicz wzywał, aby tworzyć warunki do podejmowania produktywnych działań, a więc wynalazków, innowacji oraz oszczędzania. Uznał, że należy dbać o ustrój społeczno-ekonomiczny, bo to on tworzy otoczenie, w którym się działa. Jako najbardziej wspomagającą wspomniane wyżej działania profesor Balcerowicz określił kapitalistyczną liberalną demokrację. Dojście do tego celu wymaga zmiany prawa, a to z kolei wymaga wyboru lepszych polityków, do czego, jak podkreślał autor wykładu, już w Polsce dochodzi. Do zbioru koniecznych działań dodał prywatyzację, a właściwie doprowadzenie jej do końca. - Nie należy również ulegać manii pobudzania oraz trzeba przeciwstawiać się prądom etatystycznym, bo ulegając im, na dłuższą metę każdy kraj traci - mówił Balcerowicz.

(Więcej na <http://www.ksap.gov.pl/ksap/content/view/418/94/>)

KSAP gości u siebie uczestników XVIII konferencji NISPAcee

Międzynarodowy charakter XX-lecia KSAP

12 maja 2010 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej obchodzić będzie jubileusz XX-lecia swojego istnienia. Rocznicę ta zbiegnie się w czasie z doroczną konferencją NISPAcee – Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Centralnej i Wschodniej. Obchody jubileuszu objął osobistym patronatem premier Rzeczypospolitej Polskiej Donald Tusk.



W ramach uroczystości rocznicowych odbędzie się sesja dyskusyjna pt. „Politycy a administracja – doświadczenia 20 lat”, do którego zaproszeni zostali byli szefowie rządów RP. Moderatorem będzie profesor Henryk Samsonowicz, przewodniczący Rady KSAP. Drugi panel pt. „Drogi zawodowe absolwentów KSAP”, z udziałem naszych absolwentów i wysokich urzędników państwowych, poprowadzi pierwsza dyrektorka Krajowej Szkoły, profesor Maria Gintowt-Jankowicz.

Uznanie dla zdobytej pozycji i dorobku KSAP znalazło wyraz w powierzeniu jej organizacji XVIII międzynarodowej konferencji Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Centralnej i Wschodniej (NISPAcee), poświęconej tematowi: „Administracja Publiczna w czasach kryzysu”, która będzie miała miejsce w Warszawie w dniach 12-14 maja 2010 r.

Uroczystości 20-lecia Szkoły odbędą się na Zamku Królewskim. Wezmą w nich udział przedstawiciele rządu, świata polityki i nauki, ministerstw, urzędów, zagranicznych szkół i instytutów administracji publicznej, międzynarodowych organizacji zajmujących się teorią i praktyką administracji publicznej

oraz absolwenci, słuchacze i pracownicy KSAP. Uroczystości połączone zostały z otwarciem dorocznej konferencji NISPAcee. Rozpocznie ją panel dyskusyjny „Public Administration in Times of Crisis in Poland”. W konferencji przewidziany jest udział blisko 400 osób, naukowców oraz praktyków z administracji publicznej z kilkunastu krajów.

KSAP jest członkiem NISPAcee od początku istnienia tej organizacji. Jest to instytucja naukowa, szkoleniowa i badawcza, z siedzibą w Bratysławie, utworzona została w 1994 r. jako niezależna, pozarządowa organizacja non-profit, zajmująca się strategicznymi zagadnieniami administracji publicznej w państwach Europy Centralnej i Wschodniej. W październiku 1995 r. została oficjalnie zarejestrowana jako organizacja międzynarodowa, skupiająca instytuty i szkoły administracji publicznej z państw Europy Centralnej i Wschodniej. Obecnie zrzesza także instytucje szkoleniowe z: Ukrainy, Gruzji, Kirgistanu, Kazachstanu. NISPAcee pełni także funkcję regionalnego centrum UNPAN – United Nations Online Network in Public Administration and Finance.

Spółeczność KSAP uczciła pamięć ofiar katastrofy w Smoleńsku

Słuchacze, absolwenci i pracownicy KSAP uczcili pamięć tragicznie zmarłego prezydenta RP oraz wszystkich członków katyńskiej delegacji.

Słuchacze, absolwenci i pracownicy KSAP uczestniczyli w uroczystościach pogrzebowych Władysława Stasiaka, absolwenta KSAP. Natomiast pierwszego dnia nauki po katastrofie słuchacze wraz z pracownikami Szkoły uczcili pamięć tragicznie zmarłego prezydenta RP, jego małżonki oraz wszystkich członków katyńskiej delegacji. Na znak żałoby flaga państwowa na dziedzińcu Szkoły została opuszczona do połowy.

Ponadto w dniu katastrofy z inicjatywy absolwentów, słuchaczy oraz pracowników KSAP została odprawiona msza święta w warszawskim kościele pod wezwaniem św. Jakuba w intencji ofiar smoleńskiej katastrofy.

Uczestnicy mszy szczególnie hołd złożyli Władysławowi Stasiakowi – absolwentowi I Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Władysław Stasiak



pełnił w niedawnej przeszłości wiele ważnych funkcji publicznych, m.in. był zastępcą prezydenta m.st. Warszawy, ministrem spraw wewnętrznych i administracji, szefem Biura Bezpieczeństwa Narodowego oraz szefem Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. W mszy wzięli udział m.in.: prof. Maria Gintowt-Jankowicz, wieloletni dyrektor Krajowej Szkoły, dr hab. Jacek Czaputowicz, dyrektor KSAP, przedstawiciele Stowarzyszenia Absolwentów KSAP oraz licznie zgromadzeni słuchacze, absolwenci oraz pracownicy Szkoły.

KSAP i ENA na wspólnej konferencji

Wyzwania w dobie kryzysu: jak działać lepiej, mając mniej?

10-11 grudnia 2009 roku odbyła się w KSAP konferencja frankofońska. Była ona efektem współpracy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz École Nationale d'Administration w ramach Programu Operacyjnego „Kapitał ludzki”.

Podczas dwóch dni konferencji odbyło się kilka sesji, na których wielu ekspertów i fachowców z Polski i Francji przedstawiło wiele interesujących prezentacji. Część z nich dotyczyła zagadnienia „reform i wartości służby cywilnej”, a inne – problemów związanych z tematyką zarządzania strategicznego w administracji w zakresie kompetencji i zasobów ludzkich w dobie kryzysu finansów publicznych.

Podczas panelu na temat reform służby cywilnej prof. Teresa Górzyńska przybliżyła historię zmian ustawowych z tym związanych. Profesorka zwróciła uwagę na znaczenie ustawy o Służbie Cywilnej z 1996 roku. Określała ona model kariery, wyznaczała cele, takie jak rzetelność, neutralność, apolityczność urzędnika w wykonywaniu zadań państwa, oraz utworzyła organ Szefa Służby Cywilnej oraz jej radę. Według prof. Górzyńskiej reforma z grudnia 1998 roku pomimo pozytywnych zmian naruszała zasadę pewności prawa. Zdaniem Górzyńskiej nie powinno się zmieniać ustaw co 2 lata – co działo się w ostatnim okresie – bo łamie to podstawową zasadę stabilności systemu prawnego.

Dominique Schuffenecker przedstawił proces reform zapoczątkowany we Francji w 2007 roku. Rozpoczęto tam usuwanie przeszkód mobilności urzędników. Panelista zwrócił szczególną uwagę na problem korporacyjności administracji francuskiej. Utrudnia on zarządzanie zasobami ludzkimi oraz podnosi koszty funkcjonowania całej administracji. Jego rozwiązaniem jest scalanie korporacji oraz tworze-



nie korpusów międzyresortowych. W latach 2005–2009 zlikwidowano 320 korporacji z 700 istniejących, a w 2010 planuje się likwidację dalszych 130. Ma to obniżyć koszty, a także stworzyć możliwość wymiany dobrych praktyk w zarządzaniu pomiędzy ministerstwami.

Wojciech Zieliński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM, omówił cele i problemy związane z wdrażaniem reform, a także strategię i konkretne działania związane z implementacją ustawy o Służbie Cywilnej. Za nadrzędny cel uznał utrzymanie najlepszych pracowników w strukturach administracji, o których konkuruje ona z sektorem prywatnym. Zwrócił również uwagę na istnienie tylko ograniczonych mechanizmów, które wymuszają wprowadzanie reform w urzędach. Problemem jest brak premiowania oszczędności, fakt niemożności ban-

kructwa urzędów czy trudno kwantyfikowalne cele ich funkcjonowania i mierniki tych celów.

Panel „Jak zapewnić neutralność polityczną, profesjonalizm, skuteczność i etos urzędniczy? Jaka rolę w kształtowaniu tych wartości odgrywa system kształcenia wyższych urzędników?”. Zdaniem prof. Krzysztofa Kicińskiego podstawowa wartość służby cywilnej kryje się w jej odniesieniu do dobra publicznego. Urzędnik pełni trudną rolę depozytariusza tego dobra. W Polsce istnieją liczne grupy interesu (m.in. ze świata biznesu), które skłaniają urzędników i polityków do podejmowania decyzji często niezgodnych z tym dobrem. Przy opisie potężnego wpływu tych grup na administrację profesor posłużył się alegorią nacisku wody na kruchę nieszczelną tamę, która oznacza relatywną słabość państwa.



Dominique Schuffenecker: Połowa oszczędności pochodzących z redukcji zatrudnienia w administracji przeznaczana zostaje na premie dla najlepszych urzędników.

Dominique Schuffenecker omówił wartości służby cywilnej oraz reformy École Nationale d'Administration. Zwrócił uwagę, że już Deklaracja praw człowieka i obywatela z 1789 roku podkreślała, że urzędnik ma obowiązek zdawania sprawy przed społeczeństwem ze swoich działań. W tamtym okresie narodziły się takie wartości, jak równość, neutralność i ciągłość. Obywatele z czasem mieli jednak coraz większe oczekiwania wobec służby cywilnej. W latach 2007-2008 rozpoczęto wielką serię konferencji, w których obok urzędników brali udział zwykli obywatele.

Dr Patrycja Suwaj omówiła wartości i etykę w służbie cywilnej. Skupiła się na zagadnieniu spójności, jako kluczowym w kontekście systemu kształcenia urzędników. Wartościami w administracji - które trzeba traktować całościowo - są m.in. neutralność, apolityczność, profesjonalizm i skuteczność. Z budową systemu wartości i etyki wiążą się nieodłącznie dwa pojęcia - *public governance* i *public integrity*. Oba nie mają odpowiedniego tłumaczenia na język polski. W *public governance* chodzi o to, by urzędnik pojmował rządzenie jako zarządzanie sprawami publicznymi. Pojęcie *public integrity* wiąże się z systemem spójności w budowaniu wartości w urzędzie. Zakłada ono współuczestnictwo całej

go zespołu. Wdrożenie takiego systemu kompleksowo, nawet w najmniejszej jednostce administracyjnej, może przynieść spore korzyści.

Panel „Główne wyzwania w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, Nicolas Tenzer, szef Wydziału Ewaluacji i Modernizacji Państwa w Generalnym Urzędzie ds. Planowania, zaprezentował główne tematy reform francuskiego aparatu państwowego, które podejmowane są od lat dwudziestych XX wieku. Prelegent wskazał na wdrażany od 2000 roku we Francji plan ograniczenia liczby urzędników i kosztów funkcjonowania administracji. W okresie pomiędzy rokiem 2000 a 2012 aparat urzędniczy ma opuścić blisko połowa zatrudnionych. Z tej grupy tylko co drugi zostanie zastąpiony przez nowego pracownika. Wynika to z chęci ograniczenia wydatków, ale przy założeniu, że pozostali zwiększą efektywność pracy. Nastąpi także ograniczenie z około 500 do zaledwie 50 - korpusów urzędniczych oraz stworzenie korpusów międzyresortowych.

Panel „Strategia rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi”. Dr Witold Mikułowski z KSAP zdefiniował pojęcie zasobów ludzkich zarówno jako osób fizycznych, jak i zespołów, grup społecznych. Określił też, czym jest kapitał ludzki: to suma wartości poszczególnych jednostek, potencjał ich wiedzy i umiejętności. Organizacja nie posiada kapitału społecznego, ale jest jego nośnikiem. Kapitał społeczny to: normy postępowania w relacjach wewnątrzadministracyjnych i z administracją, kody komunikacji, zaufanie interesariuszy, które mogą być wspólne dla różnych organizacji. Zarządzanie zasobami w administracji to ich pozyskiwanie i gospodarowanie nimi w celu realizacji wyznaczonych zadań.

Dominique Schuffenecker przedstawił francuskie doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji. Zaznaczył, że należy patrzeć na nie w kontekście wyzwań:

- demograficznych - do 2015 r. 40% urzędników przejdzie na emeryturę;



Andrzej Bida: Kryzys nie zmienia jednak zadań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale utrudnia ich wykonanie.

- budżetowych - istnieje presja na zmniejszenie długu publicznego przy wynagrodzeniach urzędników na poziomie 43% wydatków państwa;
- w trakcie szeroko zakrojonej reformy państwa przeniesienie wielu funkcji ze szczebla centralnego na poziom samorządowy.

We Francji ma nastąpić profesjonalizacja zasobów ludzkich i personalizacja zarządzania. Połowa z oszczędności pochodzących z redukcji zatrudnienia w administracji przeznaczana jest na premie dla najlepszych urzędników.

Ewa Puzyna, radca generalny w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w Departamencie Służby Cywilnej, opowiedziała o polskich próbach sformułowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w Służbie Cywilnej i o stanie prac nad nowym dokumentem na ten temat.

Pierwszą polską strategię sformułowano na przełomie lat 2001/2002 we współpracy z Brytyjczykami w ramach programu Phare dla wybranych urzędów. W 2006 r. Urząd Służby Cywilnej w ramach Phare sformułował strategię dla całej administracji. Obie, nieunormowane prawnie, nie zostały wdrożone. Natomiast obecne prace są realizacją ustawy, a podmiotem odpowiedzialnym za nie jest Szef Służby Cywilnej. Określone zostały źródła fi-

nansowania - rezerwa celowa budżetu państwa na modernizację Służby Cywilnej.

Andrzej Bida, dyrektor generalny Urzędu ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych ocenił, że z perspektywy dyrektora urzędu w administracji panuje permanentny kryzys. Brakuje środków na wynagrodzenia i następuje duża rotacja kadr. Obecny kryzys na rynku pracy oznacza wzrost atrakcyjności urzędu jako pracodawcy. Nie zmienia to jednak zadań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć utrudnia ich wykonanie.

Panel „Jak w sytuacji kryzysu finansów publicznych ograniczyć wydatki na personel, zapewniając

administracji potrzebne kompetencje?” Prof. Helena Kisilowska wyróżniła jako najważniejsze trzy zagadnienia, nad którymi należy pracować, by dokonać oszczędności w administracji i równocześnie podnieść jej skuteczność. Zaliczają się do nich: zasoby ludzkie, kompetencje oraz struktury administracji. Z punktu widzenia zasobów ludzkich najistotniejsze jest odpowiednie kształcenie specjalistów w zakresie administracji publicznej. Natomiast struktury administracji publicznej powinny być kształtowane w oparciu o zasadę subsydiarności. Kompetencje powinny być przyznawane możliwie najniższym szczeblom, które są w stanie skutecznie rozwiązać dane problemy społeczne i kwestie publiczne.

Józef Puzyna podkreślił potrzebę u konkurencyjności stanowisk pracy w administracji publicznej. Choć administracja jest atrakcyjnym pracodawcą dla młodych ludzi, to jednak trudno jest jej utrzymać takie osoby na dłużej. Z tego względu należałoby wprowadzić skuteczny i sprawiedliwy system oceny pracowników, aby eliminować osoby pracujące nieefektywnie. Trzeba też tworzyć miejsca pracy dla nowych, świeżych pracowników. Takie podejście połączone z otwartym, konkursowym dostępem do stanowisk i budowaniem konkurencyjności pozwoli nie tylko przyciągnąć do pracy w administracji nowych wykwalifikowanych kandydatów, lecz także zaangażować bardziej doświadczonych osoby.

Promocja XXI – pod patronatem Stanisława Konarskiego

Promocja Stanisław Konarski otwiera kolejną - trzecią już - dziesiątkę roczników słuchaczy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. 1 marca 2010 r. trzydzieści cztery osoby reprezentujące niemal wszystkie zakątki naszego kraju rozpoczęły naukę w KSAP w nadziei, że po osiemnastu miesiącach będą mogły spełnić swoje ambicje i rozpocząć pracę w służbie Rzeczypospolitej Polskiej.

Aktywni i pełni zapału młodzi ludzie - trzynastce kobiet i dwudziestu jeden mężczyźni - przyszli do KSAP ze sporym bagażem doświadczeń. Niemal wszyscy odbywali już staże w kraju i za granicą, duża część pracowała w sektorze publicznym, w administracji samorządowej, inni w wielkich korporacjach międzynarodowych, w mediach, a nawet w... lotnictwie. Większość z nich to humaniści wykształceni na polskich, a także europejskich uniwersytetach. Pomimo różnorodnych zainteresowań - od nauki języków azjatyckich, poprzez teatr i sztukę współczesną, pisanie wierszy czy podróże do państw, których nie mają w swych katalogach biura podróży - wszystkich łączy jednak patriotyzm i chęć pracy dla państwa.

Wyłonieni spośród rekordowej liczby kandydatów, najmłodszy sta-

żem słuchacze KSAP wybrali na swojego patrona Stanisława Konarskiego, XVIII-wiecznego pisarza, publicystę, poetę, ale przede wszystkim reformatora Rzeczypospolitej i założyciela warszawskiego Collegium Nobilium. Patriotyzm, zaangażowanie w sprawy państwa, chęć naprawy

kraju to cechy, które przeważały szalę w wyborze na patrona prekursora polskiego oświecenia. Właśnie takimi wartościami słuchacze Promocji XXI zamierzają kierować się w swojej przyszłej karierze w administracji RP.

Adrian Kondaszewski,
słuchacz Promocji XXI KSAP



KSAP: trzeba usprawnić mechanizmy samoregulacji w systemie ochrony zdrowia

Raport KSAP o wyzwaniach w systemie ochrony zdrowia

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej opublikowała raport pt. „Wyzwania w systemie ochrony zdrowia - zasoby ludzkie i zasoby organizacyjne w centralnych instytucjach”. Jest on rezultatem projektu, który KSAP realizował na zlecenie polskiego biura Światowej Organizacji Zdrowia (WHO). Został on zaprezentowany na specjalnej konferencji z udziałem członków kierownictwa Ministerstwa Zdrowia.

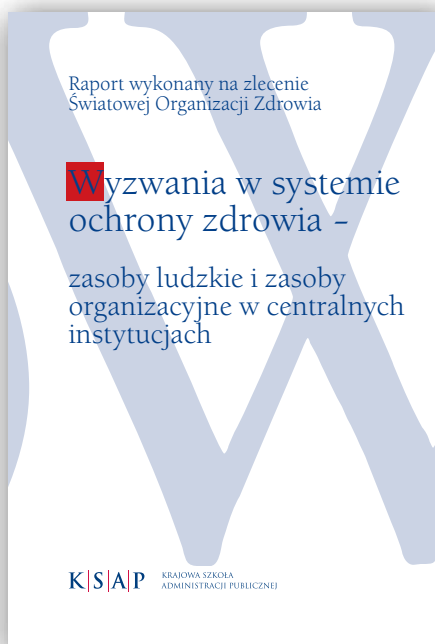
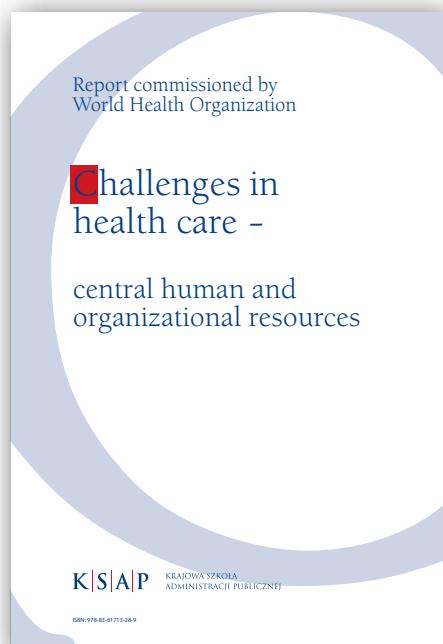
Raport zawiera wyniki analiz dotyczących metod zarządzania zasobami ludzkimi w centralnych instytucjach systemu ochrony zdrowia, a także badania nad strukturami organizacyjnymi funkcjonującymi w polityce zdrowia na szczeblu centralnym.

Na podstawie zrealizowanych badań i analiz w raporcie sformułowano wiele rekomendacji. W konkluzji stwierdzono, że polski system ochrony zdrowia stoi przed koniecznością wzmocnienia zasobów i potencjału do podjęcia działań, które obecnie są dość zaniedbane. Dotyczy to między innymi bardziej efektywnych metod

identyfikowania wyzwań i ryzyk systemowych, analizowania zmieniającego się otoczenia, lepszego wykorzystania dostępnych kadr dzięki wzmocnieniu ich kwalifikacji w obrębie planowania działań strategicznych, stanowienia priorytetów, interpretowania wyników badań i budowania scenariuszy rozwiązywania problemów sektorowych.

Raport wskazuje, że Ministerstwo Zdrowia musi zrealizować wiele trudnych zadań, aby rozszerzyć swoje możliwości zarządzania systemem zdrowia. Powinno mieć zdolność do kreowania standardów kompetencji dla pracowników zatrudnianych w systemie zdrowia oraz standardów w zakresie ewaluacji i ocen wykonywanych programów publicznych. Kluczowy obszar, w którym powinny nastąpić zmiany, dotyczy również wzmocnienia wybranych struktur organizacyjnych i zdecentralizowanie systemu podejmowania decyzji. Odnosi się to zwłaszcza do struktur poziomych, w których mogłaby mieć miejsce wymiana wiedzy operacyjnej między pracownikami. Konieczne jest stabilizowanie kadr i stworzenie modelu odpowiednio atrakcyjnej ścieżki kariery zawodowej w systemie ochrony zdrowia. Resort powinien wzmocnić swoją pozycję jako organizator zasobów ludzkich, kluczowych dla efektywnego działania systemu zdrowia. Zarekomendowane zostało powołanie specjalnej placówki, której celem byłoby opracowywanie profesjonalnych planów szkoleniowych dla kadr zarządzających w systemie ochrony zdrowia (albo dobudowanie tak sprofilowanego pionu w już istniejącej placówce). Ministerstwo powinno także wzmocnić funkcje informacyjno-komunikacyjne (polityki informacyjnej), aby móc klarownie przedstawiać swoją misję, priorytety programowe i cele strategiczne.

Realizowanie polityki zdrowotnej wymaga coraz większych zasobów materialnych, ale również zasobów ludzkich i społecznych



Rozmowa z dr. Andrzejem Zybala, redaktorem raportu

Administracja oparta na wiedzy

W konkluzjach raportu zapisano, że jeśli nie będą podjęte wskazane wyzwania, to potencjał zarządcy centralnych instytucji w ochronie zdrowia osiągnie w najbliższych latach poziom, który będzie stanowił realne zagrożenie dla stabilności całego systemu ochrony zdrowia. Stworzy to zagrożenia dla wielu innych elementów systemu społecznego i ekonomicznego w Polsce. W raporcie stwierdzono również, że system ochrony zdrowia będzie stawał wobec coraz poważniejszych zagrożeń w związku z tym, że polityka zdrowotna staje się coraz bardziej złożona i wymagająca. Jej realizowanie wymaga coraz większych zasobów materialnych, ale również zasobów ludzkich i społecznych. Kadry zarządzające powinny zostać wykorzystane do podejmowania innowacyjnych działań i znajdowania nowatorskich rozwiązań problemów, a nie tylko do podtrzymywania systemu, który obciążony jest wieloma dysfunkcjami.

System zdrowia powinien zostać wyposażony w większą liczbę mechanizmów samoregulacji. Będzie to możliwe, jeśli utworzona zostanie sieć dopełniających się instytucji, reagujących na pojawiające się zakłócenia w obrębie swoich kompetencji. Ministerstwo i jego kadry nie mogą odgrywać roli instytucji „ostatniej deski ratunku”. Głównym polem ich działania powinny być usprawnianie mechanizmów samoregulacji w systemie ochrony zdrowia i analiza wyzwań oraz wiedzy operacyjnej budowanej wokół nich.

O konferencji poświęconej zarządzaniu w systemie ochrony zdrowia, na której zaprezentowany był raport, czytaj na:

<http://www.ksap.gov.pl/ksap/content/view/399/94/>



- Raport wydaje się dość nowatorskim projektem w polskich warunkach?

- Z całą pewnością. Mało jest projektów badawczych, które generują wiedzę o jakości czy sposobach funkcjonowania instytucji publicznych. To wielki problem, ponieważ bez wiedzy zwrotnej o tym, jak działa administracja, trudno myśleć o jej usprawnieniu. Mam jednak nadzieję, że będzie się to zmieniało. Zresztą KSAP może odegrać w tym procesie ważną rolę. Zwracamy uwagę naszych słuchaczy na znaczenie budowania zasobów wiedzy empirycznej jako podstawy do usprawniania urzędów. Mam nadzieję, że wykorzystają to w instytucjach, w których rozpoczyna pracę.

- Jak raport przyjęło Ministerstwo Zdrowia?

- Pod względem merytorycznym bardzo dobrze. Na konferencję, na której prezentowaliśmy raport, przyjechał wiceminister Adam Frączak. Otwarcie docenił naszą pracę. Przyznał, że wnioski z raportu pokrywają się z jego spostrzeżeniami w zakresie sposobu funkcjonowania resortu. Wraz z dr. Marcinem Sakowiczem dostałem zaproszenie do zrobienia prezentacji o raporcie dla kierownictwa resortu oraz dyrektorów departamentów. Przez moment w konferencji uczestniczyła minister Ewa Kopacz. Widziałem jej żywe zainteresowanie naszymi uwagami. Zapowiedziano przygotowanie planu wdrożenia naszych rekomendacji. Dyrektor generalny ministerstwa Wojciech Kutyla oświadczył, że na pewno będą chcieli zorganizować departament strategiczno-analityczny. Rekomendowaliśmy to, ponieważ resort pozbawiony jest komórki, której głównym celem byłaby analiza strategiczna wyzwań i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem systemu ochrony zdrowia.

- Czy można liczyć na to, że KSAP będzie wykonywał tego typu projekty?

- Liczę na to, że będziemy otrzymywali takie zlecenia. KSAP nie ma pieniędzy, aby z własnych środków robić badania. Wszystko zależy od tego, czy na odpowiednim szczeblu pojawi się zapotrzebowanie na rzetelną wiedzę o administracji. Problemem jest tu także brak tradycji w Polsce, aby badać zjawiska zachodzące w sferze społecznej, w tym w administracji. Tymczasem bez badań nic nie wiemy, a w takich warunkach jakiegokolwiek decydowanie o administracji jest obciążone dużym ryzykiem podejmowania błędnych decyzji.

KSAP doskonalili kadry administracji publicznej, w tym również te, które zostaną zaangażowane w sprawowanie przez Polskę prezydencji w UE

Urzędnik żądny wiedzy

Oferta KSAP w zakresie kształcenia ustawicznego wciąż jest bardzo bogata. W pierwszej połowie 2010 r. pracownicy administracji mają do wyboru około 100 propozycji różnorodnych szkoleń.

KSAP prowadzi obecnie szkolenia, które w latach ubiegłych należały do najpopularniejszych i najwyższej ocenianych. Jest także wiele nowych szkoleń, które odpowiadają aktualnym potrzebom administracji publicznej. Wśród nich są m.in.: ocena pracowników w administracji publicznej, zarządzanie kryzysowe, prawo gospodarcze dla urzędników, partnerstwo publiczno-prywatne, europejska integracja gospodarcza, arbitraż międzynarodowy.

- Program szkoleń aktualizujemy co pół roku - mówi Katarzyna Rumin z Ośrodka Kształcenia Ustawicznego KSAP. - Konsultujemy się przy tym z urzędami. Jeśli zgłaszają zapotrzebowanie na nowe tematy szkoleń, to uwzględniamy je w nowej ofercie. Już teraz planujemy nową ofertę, której realizację rozpoczniemy we wrześniu. Wciąż jest duże zainteresowanie szkoleniami, chociaż i tu dał się odczuć kryzys. Zauważyliśmy, że w zeszłym roku niektóre urzędy, które korzystają z naszych szkoleń, zgłaszały do nas swoich pracowników trochę rzadziej. Jednak wciąż mamy wielu chętnych.

Nowoczesne podejście. Szkolenia w KSAP prowadzone są przez doświadczonych ekspertów oraz praktyków, którzy wykorzystują najnowocześniejsze, interaktywne formy przekazywania wiedzy. Zajęcia kierowane są do zdefiniowanych grup odbiorców. KSAP ma w ofercie także szkolenia opracowywane specjalnie dla poszczególnych urzędów, które zgłaszają takie zapotrzebowanie. Programy odpowiadają wówczas na specyficzne potrzeby konkretnego urzędu w zakresie wzmocnienia zasobów określonej wiedzy i umiejętności.

- Takie szkolenia możemy przeprowadzić w gmachu KSAP, ale też w siedzibie zamawiającego - mówi Katarzyna Rumin.

Spośród ostatnich ważniejszych przedsięwzięć szkoleniowych warto wymienić Studium Edukacji Ekonomicznej przeznaczone dla urzędników, a realizowane we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim. 50 urzędników ma szansę na pogłębienie wiedzy na temat najważniejszych instytucji gospodarki rynkowej i zachowań głównych podmiotów gospodarczych. Poznają bliżej system finansów publicznych w Polsce i wpływ decyzji budżetowych na gospodarkę, narzędzia stosowane w polityce pieniężnej oraz ekonomiczne uwarunkowania integracji Polski z Unią Europejską.

KSAP przygotowuje do prezydencji w Radzie UE. Ośrodek Kształcenia Ustawicznego przygotowuje też kadry administracji tworzące tzw. Korpus Prezydencji, które będą zaangażowane w proces sprawowania przez Polskę prezydencji w Radzie UE w drugiej połowie 2011 r. Szkolenia obejmują zwłaszcza przyszłych koordynatorów spraw unijnych w instytucjach administracji rządowej, przewodniczących komitetów i grup roboczych Rady Unii Europejskiej oraz delegatów narodowych.

Szkolenie obejmuje dwie sesje szkoleniowe: pierwsza (dwa dni) dotyczy systemu prawnego UE, a druga - (trzy dni) dotyczy instytucji oraz procesu decyzyjnego w UE. W ramach obu sesji przewidziane są zarówno wykłady - prowadzone również w formie interaktywnej - jak i warsztaty.

- Nasi szkoleniowcy biorą pod uwagę wyjściowy stan wiedzy uczest-

ników, którzy dysponują już zazwyczaj podstawowym przygotowaniem oraz czasami szczegółową wiedzą ekspercką. Koncentrują się więc na tym, aby uzupełnić ich wiedzę w określonych dziedzinach, kluczowych dla powodzenia prezydencji. Udośćniamy także podręcznik, który przeznaczony jest do samodzielnego uzupełnienia wiedzy o UE. Pomaga on w usystematyzowaniu wiedzy i ukierunkowaniu dalszej samodzielnej pracy - mówi Katarzyna Rumin.

Oferta szkoleń: http://mail.ksap.gov.pl/ksap/szkolenia/kalendarz_szkolen.php

Oferta szkoleń językowych: http://www.ksap.gov.pl/ksap/file/pdf/oferta_szkolen/oferta_szkolen_2010_1.pdf

Publikacje przygotowane w KSAP dla uczestników szkolenia Korpusu Prezydencji

1. Unia Europejska. System prawny, porządek instytucjonalny, proces decyzyjny. Redakcja naukowa prof. dr hab. Jan Barcz.
2. Wytyczne polityki legislacyjnej i techniki prawodawczej. Zapewnienie efektywności prawu Unii Europejskiej w polskim prawie krajowym. Opracowanie redakcyjne: Elżbieta Nowicka.
3. Wybór dokumentów, cz. I: Podstawowe dokumenty organizacyjne Unii Europejskiej. Opracowanie: Jan Barcz i Anna Pudło. Wydanie drugie.
4. Wybór dokumentów, cz. II: Podstawowe dokumenty organizacyjne Unii Europejskiej. Opracowanie: Jan Barcz i Anna Pudło. Wydanie drugie.
5. Wybór orzeczeń Trybunału Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich i polskiego Trybunału Konstytucyjnego. Opracowanie prof. dr hab. Jan Barcz i Anna Pudło.
6. Polskie sprawy przed Trybunałem Sprawiedliwości i Sądem Pierwszej Instancji Wspólnot Europejskich. Ireneusz Kolowca.
7. Traktat z Lizbony. Traktat o Unii Europejskiej. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Wprowadzenie i opracowanie prof. dr hab. Jan Barcz.
8. Wprowadzenie do Traktatu z Lizbony. Dr Adam Łazowski i Anna Łabędzka.

Konferencja absolwentów KSAP z Promocji XVIII Bronisław Geremek

Debata słuchaczy

Absolwenci z Promocji XVIII Bronisław Geremek na konferencji 19 lutego 2010 roku przedstawili swoje raporty przygotowane w trakcie prac w grupach warsztatowych oraz powstałe na podstawie odbytych staży zagranicznych, które poświęcone były systemowi oceny skutków regulacji (OSR).



Wiodącym tematem konferencji było zaprezentowanie raportów o systemach oceny skutków regulacji.

Raporty warsztatowe dotyczyły zagadnienia partycypacji społecznej w działaniu administracji publicznej. Dr Marcin Sakowicz wskazał, że słuchacze Promocji XVIII skoncentrowali się na pokazaniu zaangażowania organizacji pozarządowych w działaniach publicznych. Zdaniem dr. Sakowicza raporty wraz ze studiami przypadku wskazują, iż w zakresie partycypacji społecznej przed polską administracją jest jeszcze wiele do zrobienia. Proces ten nie jest bowiem należycie rozumiany i traktowany jako motor zmian. Jarosław Szajner z Promocji XVIII omówił sposoby współdziałania polskiej administracji z partnerami społecznymi w dziedzinie promocji ochrony zdrowia. Analizował także przykład promocji krwiodawstwa, który konfrontował z systemem funkcjonującym we Francji.

OSR – doskonały, ale na papierze. Wiodącym tematem konferencji było zaprezentowanie raportów o systemach oceny skutków regulacji (OSR) sporządzonych na podstawie analiz, które słuchacze prowadzili podczas zagranicznych stażów.

Artur Kopijkowski-Gożuch z Wydziału Analizy Regulacji w Minister-

stwie Gospodarki podziękował za docenienie tematyki OSR w KSAP. Jego zdaniem system OSR w Polsce w teorii jest doskonały, ale brakuje wciąż świadomości znaczenia tej procedury zarówno wśród urzędników, jak i przede wszystkim decydentów. Gość przypomniał, że istnieje podręcznik „Zasady konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowania dokumentów rządowych” i trwają prace nad systemem konsultacji online, który wesprze stosowanie procedury OSR.

OSR na kontynencie,... Słuchacz Adam Kańtoch przedstawił stosowanie procedury OSR na poziomie federalnym w Niemczech. Z kolei Jolanta Wiśniewska mówiła o rozwiązaniach stosowanych w tym kraju na poziomie landów. O historii procedur OSR we Francji, jej zaletach i słabościach mówiła Anna Siemaszko. Krzysztof Danecki skupił się na belgijskim tzw. „projekcie Kafka”. Test Kafki jest obowiązkowy, jeśli regulacja ma zostać przedstawiana Radzie Ministrów. Obejmuje on pytania o wpływ danej ustawy na obciążenia administracyjne i tak naprawdę zmniejsza je o ok. 25 proc. Oszczędności,

które przynosi test, Belgowie szacują na ok. 7 mld euro.

Prof. Wojciech Góralczyk w podsumowaniu tej części konferencji przedstawił tezę, że stosowanie procedury OSR jest bardzo ważne, ale nie załatwia wszystkich problemów, które są związane z dobrą legislacją. Zwrócił uwagę na niską jakość współczesnej techniki legislacyjnej. – *Bywa tak, że powstał rewelacyjny projekt, wykonano znakomity OSR, ale później i tak trafia do Sejmu, a tam wprowadzane są poprawki, które zmieniają charakter pierwotnej wersji* – mówił profesor.

...na Wyspach i w Portugalii.

W kolejnej części konferencji absolwentów omawiany był OSR w krajach anglosaskich i w Portugalii. Michał Markocki przedstawił historię OSR w Wielkiej Brytanii oraz jej podstawy prawne, a Aleksander Cichy szczegółowo zaprezentował zagadnienie dotyczące *Regulatory Impact Assessment*, wiodącego brytyjskiego dokumentu w zakresie OSR. Następnie Łukasz Wolin omówił portugalskie doświadczenia w zakresie wdrażania OSR.

Dr Irena Jackiewicz podsumowała ostatnią część konferencji. Stwierdziła, że powinno nas interesować to, jak system OSR będzie wyglądał za 10 lat i czemu ma służyć. Przez najbliższe trzy lata 2500 osób ma zostać przeszkolonych w zakresie oceny skutków regulacji w Polsce. Podkreśliła konieczność przyjęcia nowej perspektywy teoretycznej OSR: interdyscyplinarnej, opierającej się na ekonomicznej analizie prawa. Dr Jackiewicz uznała doświadczenia absolwentów KSAP za unikalne, ponieważ udało im się zebrać informacje na temat zróżnicowanych modeli OSR co tak naprawdę stanowi wartość dodaną.

Zagraniczne wizyty studyjne wprowadzono do programu kształcenia w KSAP jesienią 2008 r.

Na europejskich salonach

Słuchacze Promocji XVIII, XIX i XX odbyli już kilka wizyt studyjnych organizowanych dzięki funduszom unijnym. Uczestniczyli w spotkaniach i prezentacjach w Brukseli, Berlinie, Maastricht i Paryżu oraz ostatnio w Londynie. Wizyty stały się ważną częścią kształcenia w KSAP. Umożliwiły słuchaczom zapoznanie się z wieloma ekspertami i instytucjami, a także z licznymi zagadnieniami publicznymi.



Słuchacze Promocji XVIII w École Nationale d'Administration

Wizyty odbywają się w ramach projektu realizowanego przez KSAP, a finansowanego przez Program Operacyjny „Kapitał ludzki”. Są one merytorycznie powiązane z warsztatami problemowymi. Podstawowym celem projektu jest wyposażenie słuchaczy w dodatkowe kompetencje, umiejętności oraz wiedzę w zakresie dobrych praktyk stosowanych w państwach Unii Europejskiej. Słuchacze zdobywają także dodatkowe doświadczenia w funkcjonowaniu w środowisku międzynarodowym.

Pod koniec czerwca 2009 r. słuchacze Promocji XVIII w ramach wizyty uczestniczyli w kilkunastu prezentacjach i wykładach w Berlinie (Verwaltungsakademie Berlin), Maastricht (European Institute of Public Administration) i Paryżu (École Nationale d'Administration). Wyjazdy służyły zbieraniu informacji, które stały się materiałem wykorzystywanym następnie w trakcie pisania raportów i studiów przypadku (*case study*). W ostatnim

kwartale 2009 roku słuchacze Promocji XIX odbyli wizytę studyjną w Londynie, gdzie uczestniczyli w prezentacjach, które były zgodne z profilem poszczególnych grup warsztatowych. Dotyczyły one problematyki wielu polityk publicznych. Natomiast słuchacze Promocji XX na przełomie lutego i marca 2010 r. wyjechali do Londynu.

Wizyta studyjna w Londynie. Opiekunami ostatniej wizyty z ramienia KSAP byli dr Marcin Sako-wicz i Michał Mierzwa. – *Przez cały pobyt pogoda była słoneczna i rozbiła już na wstępie wszelkie stereotypy, jakie grupa mogła mieć o Wielkiej Brytanii – mówi Michał Mierzwa. – W programie wizyty znalazły się zajęcia w National School of Government (NSG), spotkania z brytyjskimi urzędnikami, politykami oraz ekspertami. Słuchacze zapoznali się z funkcjonowaniem brytyjskiej administracji, specyfiką służby cywilnej i kształtowaniem ścieżki kariery urzędników (m.in. z programem Fast Stream).*

O tym programie mówił Adam Steinhouse z NSG. Jest on jedną ze ścieżek kariery realizowanych w ramach programu *Graduate Fast Stream*, którego celem jest kształcenie profesjonalnej kadry urzędniczej. Program wprowadzony został w 1991 roku przez konserwatywny rząd w odpowiedzi na niedostateczny udział brytyjskich urzędników w unijnej administracji. Jego zadaniem jest przygotowanie Brytyjczyków do konkursów na stanowiska urzędnicze w Unii Europejskiej. W drugiej części spotkania Adam Steinhouse pokrótce przedstawił brytyjskie doświadczenia przewodnictwa w Radzie UE.

Dzięki spotkaniom z brytyjskimi parlamentarzystami – m.in. Baroness Quin – była minister ds. europejskich, słuchacze KSAP mieli szansę na bezpośrednią wymianę poglądów na temat brytyjskiego członkostwa w Unii Europejskiej. Ważnym elementem były również zajęcia poświęcone doświadczeniom w przygotowaniu i sprawowaniu przewodnictwa Wielkiej Brytanii w Radzie UE. W trakcie wizyty studyjnej słuchacze odwiedzili m.in. Palace of Westminster, Center for European Reform oraz ambasadę RP, gdzie zapoznali się ze strukturą oraz pracą polskiej placówki dyplomatycznej.

Wizyty studyjne w Niemczech, Holandii i Francji. – *Ze względu na podróżowanie autokarem wizyta studyjna była dla organizatorów i uczestników dużym wyzwaniem logistycznym – mówi Robert Majewski z Biura Współpracy Międzynarodowej i Promocji. – W trakcie tygodniowego pobytu w Niemczech, Holandii i Francji przemierzaliśmy ok. 3500 tysięcy kilometrów. Oczywiście wiązały się z tym różne utrudnienia organizacyjne i techniczne, niemniej w zgodnej opinii uczestników, mimo tych trudności i zmęczenia, wyjazd pozostawił w ich pamięci pozytywne wrażenia.*

Wizyta studyjna była świetną okazją do poznania funkcjonowania in-

stytucji partnerskich KSAP w Niemczech, Holandii i Francji. Dzięki Verwaltungsakademie w Berlinie, European Institute of Public Administration (EIPA) w Maastricht i École Nationale d'Administration w Paryżu możliwa była organizacja programu zgodnie z potrzebami i sugestiami słuchaczy. W efekcie mogli pogłębić wiedzę na temat funkcjonowania polityk

publicznych innych krajów UE, kierowania zadaniami publicznymi itp. Korzystali także z okazji, aby pogłębić umiejętności analityczne i językowe.

- Większość prezentacji była na świetnym poziomie i rzeczywiście można było poszerzyć wiedzę - mówi dr Andrzej Zybala, opiekun merytoryczny podczas wyjazdu. - Na przykład w l'École Nationale d'Administration

wiele można było skorzystać z prezentacji o światowym kryzysie ekonomicznym. przedstawionej przez eksperta z OECD Także bardzo ciekawe były prezentacje dotyczące dialogu społecznego we Francji. W Maastricht bardzo wartościowe prezentacje były poświęcone prawom konsumentów w Wielkiej Brytanii czy mechanizmom partnerstwa społecznego w Holandii.

Słuchacze pracują w grupach, każda z nich przygotowuje odrębny raport analityczny

Warsztaty problemowe dla Promocji XXI

Rozpoczęły się kolejne warsztaty problemowe dla słuchaczy KSAP. Tym razem ich głównym tematem jest: „Państwo wobec zawodności mechanizmów rynkowych”.

Zajęcia warsztatowe należą do ważnej części procesu kształcenia. Słuchacze kształtują dzięki nim umiejętności pracy w zespole oraz zdolność do aktywnego udziału w dyskusji. Prowadzą badania i analizy wybranych zagadnień związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej. Prace warsztatowe odbywają się w niewielkich grupach.

Grupy i tematy warsztatów.

W ramach prowadzonych warsztatów słuchacze zapoznają się z zagadnieniami szczegółowymi, takimi jak:

- Rola państwa wobec problemu asymetrii informacji. Polityka ochrony konsumentów w zakresie ubezpieczeń.
- Rola państwa wobec zagadnienia dostępu do równych szans życiowych. Program upowszechnienia internetu we wschodnich regionach Polski.
- Rola państwa wobec zawodności mechanizmów samoregulacji na rynku pracy. Program „Solidarność pokoleń” Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+.
- Rola państwa wobec zagadnienia równości szans życiowych. Mechanizmy równości szans w edukacji przedszkolnej i wczesnoszkolnej. Słuchacze pracują w jednej z pięciu

grup, której zadaniem jest przygotowanie raportu. Ma on być przekrojową pracą analityczną, obejmującą analizę zagadnienia warsztatowego w zakresie stanu rzeczy w Polsce, a także w wybranych krajach UE, w których słuchacze będą przebywać podczas wizyt studyjnych. Każda grupa ma też przedstawić dwa opracowania studyjne (*case study*), opisujące rozwiązania funkcjonujące w odwiedzianych państwach.

Wizyty studyjne i raport. W okresie trwania warsztatów słuchacze Promocji XXI odbędą dwie wizyty studyjne. W ich trakcie będą uczestniczyć w wykładach prowadzonych przez zagranicznych ekspertów. Pierwsza wizyta odbędzie się w Brukseli. Tam słuchacze zapoznają się z wiedzą ramową dotyczącą instytucji Unii Europejskiej. Natomiast podczas drugiej wizyty odbędą się specjalistyczne prezentacje, które pozwolą słuchaczom na przeprowadzenie międzynarodowych porównań w zakresie analizowanej problematyki na potrzeby raportu i opracowania studyjnego.

Prace warsztatowe zakończą się przekazaniem gotowego raportu oraz opracowania studyjnego, które zostaną przygotowane zgodnie ze wskazówkami. Grupy zaprezentują

swoje opracowania podczas konferencji, która kończy cykl prac warsztatowych. Opracowania są następnie łącznie drukowane w postaci książki. Termin złożenia opracowań upływa 30 listopada 2010 r., natomiast konferencja podsumowująca planowana jest na 15 grudnia.

Co już było „na warsztacie”.

W roku 2007 słuchacze Promocji Stanisław Staszic pracowali w siedmiu grupach wokół tematu głównego: „Współpraca administracji publicznej z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego”. W roku 2008 słuchacze Promocji Andrzej Frycz-Modrzewski analizowali wiele zagadnień wokół głównego tematu: „Współpraca administracji rządowej z administracją samorządową”. Na początku 2009 roku słuchacze Promocji Bronisław Geremek zaczęli uczestniczyć w warsztatach, których głównym tematem było zagadnienie „Partycypacja społeczna w działaniu polskiej administracji na tle rozwiązań w krajach UE”. W roku 2009 słuchacze Promocji Królowa Jadwiga analizowali zagadnienia wokół tematu głównego „Bieżące problemy polityki społecznej i gospodarczej państwa”. W tym samym roku również słuchacze Promocji Józef Piłsudski rozpoczęli pracę w grupach warsztatowych. Głównym zagadnieniem stał się temat „Prezydencja Unii Europejskiej - przygotowania Polski do sprawowania przewodnictwa w Radzie UE”. Słuchacze uczestniczyli też w jednorazowych warsztatach zorganizowanych w maju 2009 roku przez Niemiecki Klub Alumni. Zostały one zatytułowane „Dialog młodych Europejczyków”. Odbyły się w ramach współpracy KSAP, BAKöV Berlin i Verwaltungsakademie Berlin.

W ostatnich konwersatoriach w KSAP na temat funkcjonowania państwa udział wzięli marszałek Sejmu Bronisław Komorowski oraz marszałek województwa mazowieckiego Adam Struzik

Wyzwania dla państwa i obywateli

W KSAP od dawna mają miejsce cykle spotkań z ważnymi postaciami krajowego i międzynarodowego życia publicznego. Od 2008 roku odbywają się one w postaci konwersatoriów poświęconych politykom publicznym państwa. W ostatnim czasie ze słuchaczami KSAP spotkali się marszałek Sejmu Bronisław Komorowski oraz marszałek województwa mazowieckiego Adam Struzik.



marszałek Sejmu Bronisław Komorowski

W konwersatoriach udział biorą politycy, uznani eksperci w swoich dziedzinach, w tym międzynarodowi, oraz urzędnicy wysokiego szczebla. Adam Struzik przedstawił zagrożenia związane z wykorzystaniem środków unijnych na Mazowszu. Wskazał, że aby województwo mogło nadal liczyć na fundusze unijne w nowym budżecie Wspólnoty, konieczne może okazać się przeprowadzenie nowego podziału administracyjnego w ramach niego. Obecnie wysoki poziom rozwoju Warszawy sprawia, że województwo przekracza poprzeczkę, od której regiony mogą liczyć na wsparcie finansowe z Unii Europejskiej. – Warszawa wypracowuje PKB, które odpowiada 160 procentom średniego unijnego PKB,

tymczasem wszystkie inne obszary województwa osiągają poniżej 75% (niekiedy ledwie 40%). Natomiast Mazowsze rozumiane jako całe województwo znajduje się na poziomie 83,6% średniego unijnego PKB. Tymczasem do pomocy finansowej mają dostęp tylko regiony charakteryzujące się poziomem PKB poniżej 75% średniego dochodu w Unii.

Zdaniem marszałka najkorzystniejsze byłoby podzielenie Warszawy i reszty województwa na dwie oddzielne jednostki statystyczne. W ten sposób poziom PKB dla Mazowsza obniżyłoby się o 10 punktów procentowych i w nowej perspektywie finansowej województwo dostałoby tylko 542 miliony euro mniej w porównaniu

z obecną. Podobne rozwiązania podziału statystycznego NUTS II zastosowano w Wielkiej Brytanii. W innych wypadkach województwo straciłoby 1654 miliony euro.

Gość wskazał również, że Mazowsze powinno zachować spójność społeczną, gospodarczą i terytorialną, czyli rozwijać się równomiernie. Dlatego należy zdefiniować nowe wskaźniki rozwoju regionu, Warto wziąć pod uwagę – poza PKB – także Human Development Index, Human Poverty Index i Quality of Life Index.

Adam Struzik omawiał również zagrożenie subwencji równoważącej (tzw. „janosikowe”). Wskazał, że Mazowsze wpłaciło np. w 2005 roku do krajowego budżetu prawie 940 mln złotych, co stanowiło 24% jego dochodów podatkowych. W 2010 roku będzie to 54%. W sumie zatem w latach 2004-2010 kwota ta wyniesie 3,5 miliarda zł. Dlatego aby się rozwijać, Mazowsze musi zaciągać kredyty. Wzrasta więc ryzyko przekroczenia dopuszczalnego progu 60-proc. zadłużenia.

Podczas dyskusji słuchacze podnosili kwestię słabego wykorzystania unijnych funduszy w regionie, problem sposobu przeprowadzenia podziału Mazowsza czy kwestię modernizacji w spółce Kolej Mazowieckie, które należą do Mazowieckiego Urzędu Marszałkowskiego.

Podczas konwersatorium z udziałem Marszałka Sejmu Bronisława Komorowskiego słuchacze zapoznali się z tłem historycznym funkcjonowania urzędu marszałka Sejmu w Polsce na tle innych państw europejskich. Gość przedstawił także znaczenie oraz funkcje jakie pełni obecnie marszałek Sejmu w polskim

państwie. Zaznaczył jednocześnie, że jako druga - po prezydencie osoba w państwie, kierując pracą Sejmu, nie ma kompetencji kierowniczych i pełni jedynie rolę „sternika” i organizatora prac parlamentu. W kwestiach ustawodawczych ma stosunkowo duże uprawnienia w porównaniu z zakresem kompetencji przyznanych w innych państwach europejskich. Pozwalają bowiem one na ingerencję w proces legislacyjny. Marszałek ma przede wszystkim możliwość poddania ustawy ocenie prawnej poprzez możliwość skierowania projektu ustawy do Komisji Ustawodawczej oraz Komisji Prawa Europejskiego.

Podczas dyskusji słuchacze zadawali pytania o to, czy w związku z wejściem w życie traktatu lizbońskiego nastąpiły zmiany w roli, jaką pełni marszałek Sejmu. Bronisław Komorowski wspominał o zwiększeniu znaczenia parlamentów krajowych, którą wprowadził Traktat Lizboński, zaznaczył jednocześnie, iż istnieje konieczność stworzenia urzędniczego sita filtrującego produkcję prawną Komisji Europejskiej, które ma wyłapywać akty prawne, mogące naruszyć zasadę



marszałek woj. mazowieckiego Adam Struzik

subsydiarności oraz interes państwa. Stanie się to jednak kosztem efektywności jego działania, gdyż proces legislacyjny wydłuży się.

Słuchacze podkreślali niedostateczną jakość stanowionego prawa oraz zbyt mały wpływ mechanizmów oceny skutków regulacji. Marszałek Sejmu wspominał o konieczności wzmocnienia roli urzędniczej służby legislacyjnej, która jako jedyna jest w stanie wyłapywać błędy w ustawach, zanim trafią one do Sejmu.

Padają pytania o ocenę dekretu z 1938 roku o likwidacji wolnomularstwa w Polsce, o proponowane

zmiany w konstytucji, dotyczące funkcjonowania Sejmu oraz przedstawienie ewentualnych kwestii mogących usprawnić jego działanie. Marszałek podkreślił, iż jest zwolennikiem wzmocnienia władzy wykonawczej przez jej koncentrację przy jednoczesnym rozszerzeniu jej kontroli oraz wprowadzenia odpowiedzialności prezydenta za podejmowane decyzje. Pytano o tendencję zmieniania aktów prawnych w każdej kadencji Sejmu, o stan lobbingu w Polsce, o system kanclerski i prezydencki i o problem liczby posłów.



Umowa z filią Północno-Zachodniej Akademii Administracji Publicznej w Kaliningradzie

Porozumienie o współpracy

4 lutego 2010 r. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej podpisała porozumienie o współpracy z filią Północno-Zachodniej Akademii Administracji Publicznej w Kaliningradzie. Korzystna dla obu stron umowa stanowi fundament do zacieśniania przyszłej współpracy pomiędzy oboma instytucjami. Rosyjskiej delegacji przewodniczył dr Wiktor Romanowski, zastępca dyrektora Akademii. Podczas spotkania goście byli zainteresowani działalnością KSAP oraz wyrazili chęć szeroko zakrojonej współpracy.

Umowa ma charakter ramowy. Jej celem jest m.in. wspieranie: rozwoju europejskiego społeczeństwa obywatelskiego, kulturalnego i społecznego dialogu krajów regionu Morza Bałtyc-

kiego w kontekście europejskim, rozwoju partnerskich stosunków między Kaliningradem i Warszawą, wzajemnej wymiany wiedzy, kompetencji i doświadczeń a także pogłębienie, długoterminowej współpracy strategicznej między Stronami w szerokim zakresie ich działalności.

Sygnatariusze umowy uzgodnili, że będą ściśle współpracować przy opracowaniu i realizacji wspólnych projektów edukacyjnych, wymianie doświadczeń dotyczących kształcenia w służbie cywilnej oraz przy organizacji wymiany studentów i słuchaczy specjalistów, a także organizacji seminariów.

Finansowanie współpracy dwustronnej ma się odbywać na równych i obopólnie korzystnych podstawach.

Reprezentacja KSAP wystąpiła w VII Turnieju o Puchar CCIFP

Piłkarskie emocje

13 marca 2010 r. reprezentacja piłkarska Krajowej Szkoły Administracji Publicznej wystąpiła w rozgrywanym w Warszawie VII Turnieju o Puchar CCIFP. W końcowej klasyfikacji KSAP znalazł się na miejscach 8-14, czyli wyżej niż w ubiegłorocznej edycji turnieju.

Organizatorem turnieju jest Francuska Izba Przemysłowo-Handlowa w Polsce (Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Pologne). Reprezentacja KSAP wystąpiła w składzie: Mariusz Berent, Marcin Filipiak, Łukasz Jachimowicz, Damian Jakubik, Kornel Konarewicz, Sławomir Mosór, Daniel Pławiński, Robert Senger, Tomasz Smoleń oraz Paweł Wnuk.

W turnieju wzięło udział 28 drużyn, które podzielone zostały na 7 czterozespołowych grup.

Drużyna KSAP rozegrała w grupie trzy 15-minutowe mecze, w których: uległa 2:3 ESSILOR (bramki: Filipiak i Wnuk), zanotowała remis 3:3 z LYCEE FRANCAIS (bramki: Mosór, Jakubik i Smoleń) oraz zwyciężyła WYBOROWĄ SA 2:1 (bramki: Jakubik x2). Osiągnięte w grupie wyniki zapewniły drużynie KSAP awans do



fazy pucharowej Turnieju. W 1/8 finału KSAP-erzy zmierzyli się z drużyną GENERALI. Po zaciętym meczu musieli uznać wyższość rywala,

przegrywając 1:4 (bramka: Mosór). W końcowej klasyfikacji KSAP znalazł się na miejscach 8-14, czyli wyżej niż w ubiegłorocznej edycji turnieju.

KSAP wraz z ENA na Ukrainie

W dniach 22-26 lutego dr Marcin Sakowicz i dr Witold Mikułowski z KSAP przebywali na Ukrainie w związku z realizacją projektu twinningowego ENA-KSAP. Ma on na celu doskonalenie systemu szkoleń urzędników służby cywilnej na Ukrainie. Uczestnicy wyjazdu gromadzili informacje oraz przeprowadzali analizę funkcjonalną Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy prezydencie Ukrainy w Kijowie oraz jej 4 ośrodków regionalnych.

Program wizyty został podzielony na dwie części. W Kijowie eksperci z Francji Jacques Skowron, Dominique Dalmas oraz nasi eksperci opracowali wspólne podejście i metodologię przeprowadzenia przeglądu funkcji spełnianych przez Akademię.

Następnie wszyscy udali się do Odessy, Charkowa, Dniepropietrowska oraz Lwowa, gdzie przeprowadzili serię spotkań z przedstawicielami regionalnych instytutów. Spotkania dotyczyły wewnętrznego funkcjonowania ośrodków: struktury organiza-

cyjnej, podziału zadań i zarządzania zasobami koniecznymi do realizacji podstawowych funkcji. Poruszone zostały także kwestie relacji z administracją rządową i samorządową, przepływu informacji w obrębie Akademii i ośrodków regionalnych.

Efektom wizyty będzie raport analizujący funkcjonowanie Akademii, a w dalszej kolejności analiza SWOT i opracowanie nowej strategii.

Biuletyn Informacyjny KSAP

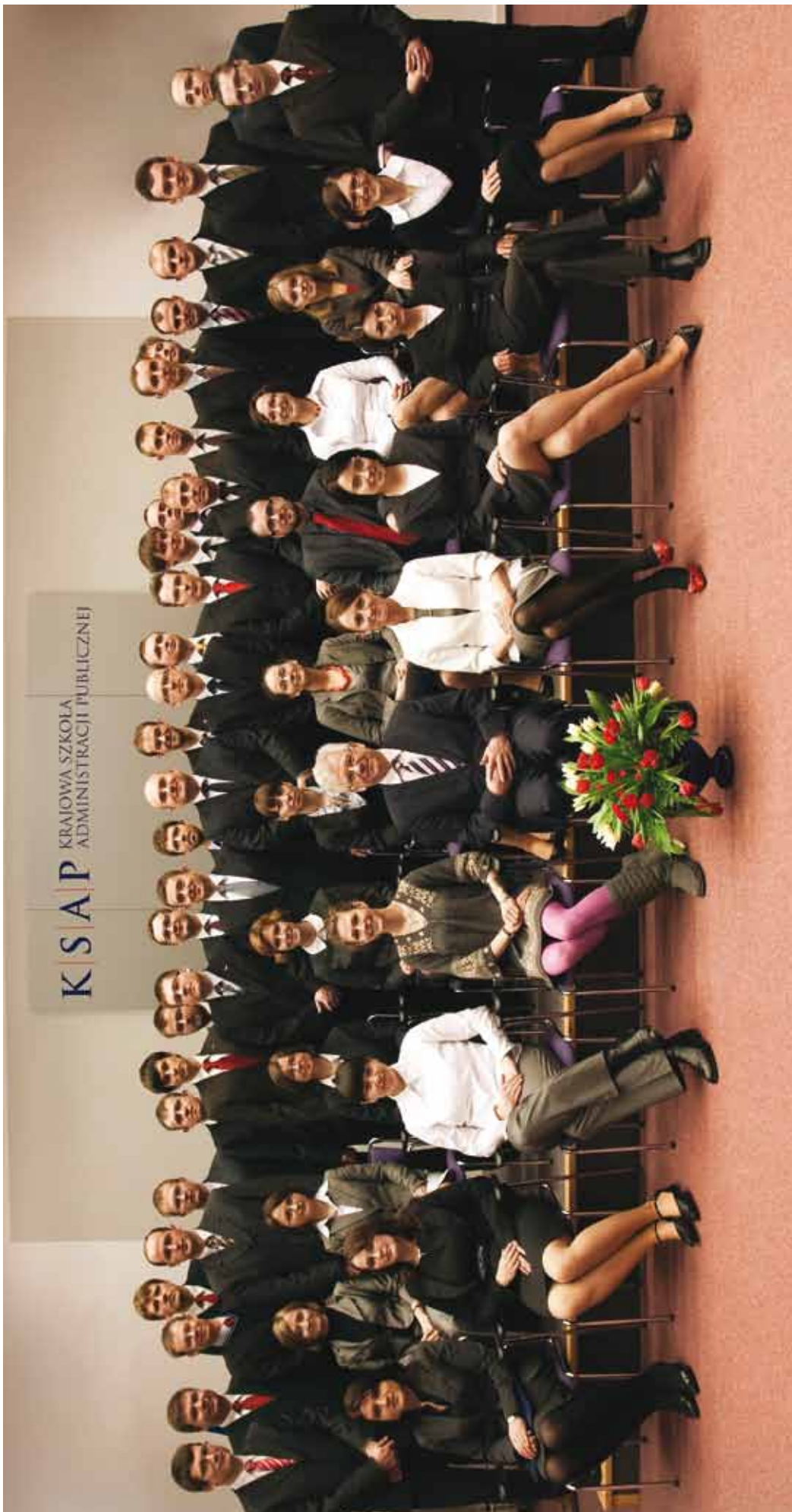
Redakcja: dr Andrzej Zybala,

Bogdan Kowalski, Sebastian Szulfer

Zdjęcia: Sebastian Szulfer (str. 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9,

18, 19), archiwum KSAP (pozostałe)

Kontakt: biuletyn@ksap.gov.pl



Promocja XVIII Bronisław Geremek

Na krzesłach I rząd, od lewej: Alicja Sakowicz, Agnieszka Kłapęć, Magdalena Chrobak, Karolina Konarzewska, dyr. KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz, Magdalena Szuber, Jolanta Wiśniewska, Barbara Kumor, Anna Siemaszko. Na krzesłach II

rząd, od lewej: Agnieszka Burda, Izabela Kaczmarek, Agnieszka Zabłocka, Jagienka Lisiak, Anna Paczkowska, Patrycja Brudnicka, Łukasz Wielocha, Agnieszka Zak, Anna Rojek. Na stojąco od lewej: Paweł Höffner, Zbigniew Pałka, Maciej Kli-

nowicz, Michał Markocki, Wojciech Nowak, Paweł Ksenyecz, Krzysztof Danecki, Adam Kańtoch, Tomasz Ozimek, Aleksander Cichy, Wojciech Augustowski, Łukasz Mieszkowski, Michał Rybiński, Bartłomiej Bartos, Bartosz Wielgo, Maciej Pękalski, Jakub Jabłoński, Andrzej Stolarek, Krzysztof Denko, Daniel Plawiński, Daniel Staniszewski, Andrzej Radniecki, Andrzej Kindiuk, Paweł Piotrowski, Jakub Wąsowicz, Jarosław Szajner, Sławomir Mosór, Łukasz Wolin, Krzysztof Pierzchała.

Raport z działalności

Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (2007-2009)

Szkoła profesjonalnych kadr administracji

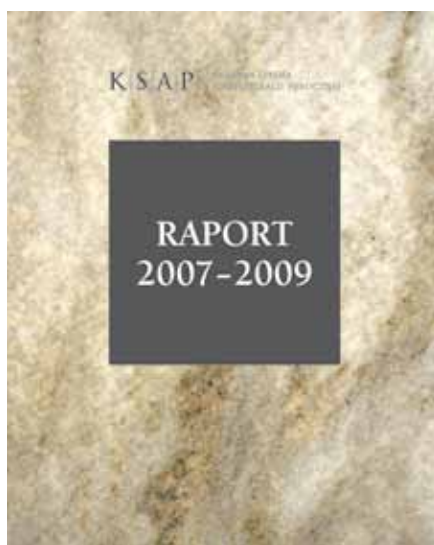
W latach 2007-2009 Krajowa Szkoła Administracji Publicznej wszechstronnie rozwijała się zarówno w zakresie jakości programów kształcenia stacjonarnego i ustawicznego, jak i w sferze zaplecza materialnego – pisze w słowie wstępnym do raportu jej dyrektor dr hab. Jacek Czaputowicz.

Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej co trzy lata składa raport z działalności Szkoły. Ostatni dokument przedstawia działalność Szkoły w latach 2007-2009.

Profesjonalizm cieszy się zainteresowaniem. Szkoła wypracowała profesjonalny i wszechstronny model kształcenia stacjonarnego i ustawicznego. Zapewnia on słuchaczom wiedzę teoretyczną na temat struktur państwa i polityk publicznych oraz niezbędne umiejętności praktyczne. W omawianym okresie mury szkoły opuściło 158 osób z Promocji XV-XVII: Stefan Starzyński (2005-2007), Stanisław Staszic (2006-2008) oraz Andrzej Frycz-Modrzewski (2007-2009). Wszyscy absolwenci zostali zatrudnieni w administracji publicznej na stanowiskach wskazanych przez prezesa Rady Ministrów.

Kształcenie w KSAP cieszy się nieustannie dużym zainteresowaniem. Podczas rekrutacji w 2007 roku zgłosiło się 195 kandydatów, a naukę rozpoczęły 54 osoby. W kolejnej rekrutacji zgłosiło się 177 kandydatów, a naukę rozpoczęło 49 osób. Natomiast w roku 2009 miały miejsce dwie rekrutacje. Do pierwszej z nich zgłosiło się 163 osób, a do drugiej 250. Naukę rozpoczęło odpowiednio 29 oraz 38 osób.

Słuchacze KSAP podlegają badaniom, których efektem jest ocena ich stylu przywództwa. Otrzymują indywidualne informacje o tym, jakie umiejętności powinni rozwijać. Ich rozwojem opiekuje się coraz lepiej wykształcona i coraz bardziej wyspecjalizowana ka-



Szkoła wypracowała w pełni profesjonalny i wszechstronny model kształcenia stacjonarnego i ustawicznego.

dra. Szkoła nieustannie stara się pozyskiwać do pracy osoby posiadające unikatowe kompetencje, zdolne do kształcenia przyszłych urzędników na wysokim poziomie. Do współpracy – prowadzenia wykładów, warsztatów i innych form – zapraszani są wybitni praktycy i eksperci urzędów administracji publicznej.

W ostatnich trzech latach nastąpiły istotne zmiany organizacyjne. W omawianym okresie

istotnie zmodernizowano zaplecze materialne Szkoły. Nastąpiły inwestycje informatyczne. Zakupiono szereg produktów, które usprawniły proces kształcenia. Szkoła uruchomiła oprogramowanie umożliwiające sprawdzanie, czy prace słuchaczy są w pełni samodzielne. Jest to wyraz nacisku na zachowanie norm etycznych, a także na jakość prac pisanych.

Na przełomie 2008 i 2009 roku miały miejsce zmiany w programach nauczania stacjonarnego i kształcenia ustawicznego. We wrześniu 2008 roku wprowadzono dwa nowe regulaminy: organizacyjny, w którym zdefiniowano zadania komórek Szkoły, oraz kształcenia stacjonarnego. Ten drugi wprowadził nowe zasady oceniania pracy słuchaczy podczas procesu kształcenia.

Dla kierownictwa KSAP szczególne znaczenie miały:

1. Wprowadzenie zasady dwukrotnego w ciągu roku rekrutowania kandydatów na słuchaczy.
2. Weryfikacja i opracowanie nowych programów kształcenia.
3. Kształcenie na podstawie trzech zamiast siedmiu bloków tematycznych.
4. Przyjęcie nowych aktów wewnętrznych: regulaminów kształcenia i organizacyjnego oraz decyzji normujących bieżącą działalność Szkoły.
5. Zwiększenie liczby słuchaczy w wyniku przeprowadzania dwóch naborów każdego roku.
6. Wprowadzenie nowych zasad zarządzania, w tym zatrudnienie etatowych wykładowców z dorobkiem naukowym w administracji publicznej.
7. Wdrożenie platformy informatycznej e-Learning.
8. Zastosowanie programu antyplagiatowego.

W omawianym okresie w KSAP nastąpiła restrukturyzacja zatrudnienia. Zrezygnowano z pracy doradców dyrektora. Od września 2008 roku zatrudniono na etacie ośmiu wykładowców z grona osób dotychczas współpracujących ze Szkołą. Liczba pracowników merytorycznych została zwiększona przy jednoczesnym zmniejszeniu liczby pracowników administracji.