



## Forum polskiej dyplomacji

Od 30 sierpnia do 3 września 2010 roku Krajowa Szkoła Administracji Publicznej gościła uczestników Narady Ambasadorów RP zorganizowanej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

2 września wystąpili Siergiej Ławrow, minister spraw zagranicznych Rosji, oraz Radosław Sikorski, szef polskiej dyplomacji. Słuchacze KSAP mieli okazję spotkać się i porozmawiać z polskimi dyplomatami, absolwentami Szkoły. Spotkanie ambasadorów w KSAP było drugą, merytoryczną częścią Narady Ambasadorów RP zorganizowanej przez MSZ. Takie narady odbywają się raz w roku. Tegoroczna, trwająca dwa tygodnie, miała szczególny charakter, bo była przygotowaniem do polskiej prezydencji w UE. Przeprowadzono kilkanaście paneli tematycznych oraz kilka paneli głównych. Wzięło w nich udział około 40 gości krajowych i zagranicznych, w tym wybitni eksperci z różnych państw. Siergiej Ławrow był wśród nich jedynym urzędującym ministrem spraw zagranicznych spoza Polski. 1 września w KSAP ministrowie Sikorski i Ławrow zabrali głos podczas głównego panelu narady ambasadorów poświęconego stosunkom polsko-rosyjskim. Siergiej Ławrow wygłosił wykład o stosunkach między Rosją a Polską. Szef polskiego MSZ Radosław Sikorski mówił zaś o tym, jak widzimy współpracę z Rosją w ramach UE.

### 2 | Praktyka i teoria służby cywilnej

Wykład inauguracyjny Barbary Kudryckiej, minister nauki i szkolnictwa wyższego, wygłoszony podczas inauguracji kształcenia słuchaczy XXII Promocji

### 5 | Debata słuchaczy KSAP z ambasadorami RP

Absolwenci KSAP opowiadają o stopniach kariery

### 6 | XX-lecie KSAP

Uroczyste obchody XX-lecia KSAP połączone z XVIII Międzynarodową Konferencją Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Środkowej i Wschodniej (NISPAcee)

### 10 | Konferencja Absolwentów Promocji „Królowa Jadwiga”

Administracja publiczna w dobie kryzysu

### 11 | Słuchacze KSAP w sercu Europy

Wizyty studyjne słuchaczy w Brukseli realizowane w ramach projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

### 13 | Konwersatoria z polityk państwa

Słuchacze KSAP spotykają się z wybitnymi osobistościami życia publicznego

### 18 | KSAP kształtuje wyobraźnię ekonomiczną

Rozmowa z prof. dr. hab. Ryszardem Rapackim

### 19 | Wystawa „Dziękujemy za Solidarność”

Wspólnie ze Stowarzyszeniem Wolnego Słowa

### 20 | Polska po kryzysie

Wybitna polska socjolog prof. Jadwiga Staniszkis prezentuje wizję nowoczesnego państwa



## Inauguracja kształcenia XXII Promocji

# Nowi urzędnicy, nowi słuchacze

27 sierpnia zakończyła swoje kształcenie w KSAP XIX Promocja „Królowa Jadwiga”, a zainaugurowała zajęcia nowa, XXII Promocja, która przybrała imię Ryszarda Kaczorowskiego.



W uroczystościach z tym związanych wzięła udział prof. Barbara Kudrycka, minister nauki i szkolnictwa wyższego, która wygłosiła wykład inauguracyjny pt. „Doświadczenia praktyczne polityka w kontaktach ze służbą cywilną”. Uroczystości prowadził prof. Henryk Samsonowicz, przewodniczący Rady Szkoły. Gości i słuchaczy powitał dr hab. Jacek Czaputowicz, dyrektor KSAP. Podkreślił, iż wzrasta zainteresowanie ofertą kształcenia w KSAP. W tym roku o 35 miejsc ubiegało się 361 osób, co oznacza, że o jedno miejsce konkurowało 11 kandydatów. *- Dla porównania, gdy obejmowałem stanowisko dyrektora Szkoły dwa lata temu, było niespełna 3 kandydatów na jedno miejsce. Rok temu 6 kandydatów. Już się zastanawiamy, co będzie za rok -* mówił dyrektor Czaputowicz.

Zdaniem dyrektora tak duże zainteresowanie świadczy o dobrej opinii, jaką cieszy się KSAP wśród młodych Polaków. Rekrutacja udowadnia również, że środki, które płyną na kształcenie słuchaczy, wydawane są w spo-

sób właściwy. Duża liczba chętnych pozwala dobrze wybrać tych, którzy w przyszłości będą stanowić o sile polskiej administracji publicznej.

Dyrektor Czaputowicz podkreślał, że w tym roku naukę w KSAP ukończyła największa liczba słuchaczy w historii Szkoły - 78 absolwentów. *- Kształcimy więcej słuchaczy w sposób bardziej efektywny, bo w mniejszych grupach i przy zmniejszonej dotacji z budżetu państwa -* mówił dyrektor.

Jacek Czaputowicz przypomniał także najważniejsze wydarzenia z ostatnich miesięcy, między innymi obchody XX-lecia Szkoły, wprowadzenie nowych elementów w systemie kształcenia ustawicznego i stacjonarnego, nowe publikacje oraz realizację programu bliźniaczego we współpracy z francuską ENA, który wspiera rozwój systemu szkolenia urzędników służby cywilnej na Ukrainie. *- W zakresie szkoleń ustawicznych KSAP po raz pierwszy zaproponowaliśmy szkolenia w języku angielskim. Dotyczą one tematyki Unii Europejskiej, efektywnej komunikacji oraz stosunków*

międzykulturowych. Prowadzą je uznani eksperci w swoich dziedzinach, pracujący zarówno w Polsce, jak i za granicą. Chcemy dobrze przygotowywać do pracy w środowisku międzynarodowym. Liczymy na udział osób pochodzących z innych państw -

mówił dyrektor Czaputowicz. Z dumą podkreślał, że KSAP powierzono funkcję gospodarza

**Rekrutacja udowadnia, iż środki, które płyną na kształcenie słuchaczy, wydawane są w sposób uzasadniony. Duża liczba chętnych pozwala właściwie wybrać spośród kandydatów tych, którzy w przyszłości będą stanowić o sile polskiej administracji publicznej.**

Narady Ambasadorów RP. Wyraził też pragnienie utworzenia w Szkole swego rodzaju centrum spotkań i debat organizowanych dla polskich urzędów centralnych. Na zakończenie wystąpienia życzył słuchaczom, aby dobrze wykorzystali pobyt w Szkole na podniesienie kwalifikacji, absolwentom natomiast życzył satysfakcji z pracy na rzecz państwa.

**Absolwenci KSAP - elita urzędnicza.** Sławomir Brodziński, szef służby cywilnej, życzył absolwentom Promocji „Królowa Jadwiga” sukcesów zawodowych. Przypomniał im o zobowiązaniu do profesjonalnej, rzetelnej i etycznej pracy. Minister przyznał, że budujący jest fakt ogromnej popularności KSAP wśród młodych absolwentów szkół wyższych. W jego opinii Szkoła spełnia swą podstawową funkcję kształcenia elity polskich urzędników. Minister przytoczył statystykę, z której wynika, że 25 proc. absolwentów KSAP pełni w korpusie służby cywilnej wyższe stanowiska.



Szef służby cywilnej Sławomir Brodziński

- KSAP to nie tylko kształcenie stacjonarne, lecz także kształcenie ustawiczne - mówił minister. - Nie ukrywam, że dla mnie jest to bardzo ważny temat, jako że dotyczy bardzo szerokiego grona pracowników, urzędników służby cywil-

nej, którzy dzięki temu podnoszą swoje kwalifikacje. Dziękuję za coroczny coraz ciekawszy dobór tematyki kursów; dzięki zapobiegliwości kierownictwa Szkoły ta paleta jest szeroka i wydaje mi się, że w znacznym stopniu adekwatna do potrzeb administracji.

Sławomir Brodziński wspominał o dyskusji nad metodami kształcenia w KSAP. - Przez ostatnich 20 lat misja Szkoły jest niezmienna, zmieniają się natomiast i oczywiście ewoluują programy oraz metody kształcenia. Nie ukrywamy, że na ten temat trwa dyskusja w środowisku administracji, w Radzie Szkoły, także z udziałem Stowarzyszenia Absolwentów KSAP - mówił minister.

Na koniec gość wymienił dwa wyzwania, jakie stoją przed polską administracją i KSAP. Po pierwsze, jest to prezydencja Polski w Unii Europejskiej. Włączają się w nią niebawem absolwenci Promocji „Królowa Jadwiga”. Po drugie, kryzys ekonomiczny, który zmusza rządy wielu państw, w tym Polski, do szukania oszczędności. Programy oszczędnościowe w finansach publicznych będą miały wpływ na przyszłą politykę kadrową

**KSAP to nie tylko kształcenie stacjonarne, lecz także ustawiczne. Dla mnie jest to bardzo ważny temat, jako że dotyczy szerokiego grona pracowników, urzędników służby cywilnej, którzy dzięki temu podnoszą swoje kwalifikacje.**

urzędów centralnych.

- Chciałbym serdecznie życzyć absolwentom XIX Promocji efektywnej kariery w korpusie służby cywilnej, a także poza nim, bo mamy przecież przykłady i ambasadorów, i ministrów, którzy kończyli studia w murach tej Szkoły. Chciałbym także życzyć wszelkiej pomyślności i przede wszystkim dużej motywacji do pracy słuchaczom rozpoczynającej się XXII Promocji. Życzę państwu powodzenia zarówno na studiach, jak i w życiu osobistym - mówił minister Sławomir Brodziński.

## Wykład inauguracyjny minister Barbary Kudryckiej

# Praktyka i teoria służby cywilnej

Podczas wykładu inauguracyjnego minister Barbara Kudrycka opowiedziała o wynikach prowadzonych przez siebie badań naukowych w dziedzinie służby cywilnej. Podzieliła się także doświadczeniami ze współpracy z urzędnikami administracji.

- Służba cywilna jest jak fortepian, który zawsze powinien być taki sam bez względu na to, kto na nim gra - mówiła minister. Wskazała jednak na istnienie dylematów, które stoją przed urzędnikami służby cywilnej. Są oni skonfrontowani z pochodzącymi z nominacji politykami. - Najwięcej szkody dla wizerunku profesjonalnego urzędnika robią tacy politycy, którzy dobierają nieodpowiednie strategie i wprowadzają nieprzemyślane reformy, bez przeprowadzenia dokładnych analiz - mówiła

minister. Jej zdaniem dyrektorzy w urzędach stanowią swoisty bufor między urzędnikami a politykami. Urzędnicy szczerbą dyrektorskiego zazwyczaj traktują polityków z pobłażaniem. Przyczyną tego są częste zmiany rządów, czyli de facto brak możliwości wdrożenia poważnych reform. Dyrektorzy uznają zatem, że polityczne plany ministrów należy traktować z rezerwą. Urzędnicy wychodzą z założenia, skądinąd trafnego w polskich warunkach, że politycy z istoty swej funkcji działają w partyku-

larnym interesie, gdy podejmują próbę reform. Sytuacja ta jest niekorzystna, bo politycy reprezentują podmiot, który jest najwyższym suwerenem w każdym demokratycznym państwie, czyli naród. To właśnie społeczeństwo w wolnych wyborach wskazuje partię, której powierza władzę, a której przedstawiciele mają legitymację do wdrażania swoich programów politycznych. Zdaniem profesor Kudryckiej najlepszą ochroną przed nieodpowiedzialnymi politykami jest stabilność zatrudnienia na urzędniczych stanowiskach.

Minister Kudrycka przedstawiła też dwa studia przypadku pokazujące zderzenie programu politycznego z codziennym administrowaniem projektami. Przykłady te wskazywały na konieczność reform w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego (1 października wchodzi w życie pakiet 6 ustaw, o którym w ramce) oraz w dziedzinie finansowania wybitnych młodych naukowców. - Od mniej więcej dwóch lat mówimy o potrzebie uwzględnienia w zmianach regulacyjnych sytuacji





Minister nauki i szkolnictwa wyższego prof. Barbara Kudrycka

### Reforma systemu organizacji nauki

- Pakiet ustaw pt. „Budujemy na Wiedzy-Reforma Nauki dla Rozwoju Polski” wchodzących w życie 1 października składa się z sześciu ustaw: o zasadach finansowania nauki, o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, o Narodowym Centrum Nauki, o instytutach badawczych, o Polskiej Akademii Nauk oraz z przepisów wprowadzających ustawy reformujące system nauki.
- Filarem reformy systemu nauki są nowe zasady finansowania placówek naukowych. Wprowadzono nowe instytucje w systemie organizacji nauki. Minister nauki i szkolnictwa wyższego przekazuje kompetencje w zakresie finansowania badań naukowych i prac rozwojowych Narodowemu Centrum Badań i Rozwoju. Narodowe Centrum Nauki będzie przyznawać-w otwartych konkursach-pieniądze na realizację najambitniejszych projektów. O granty na badania będą się mogły ubiegać instytucje naukowe, zespoły badawcze, a także naukowcy prowadzący badania indywidualne. Obie instytucje są ustawowo zobowiązane do tego, aby 20 proc. całej kwoty przeznaczyć na specjalne konkursy adresowane wyłącznie do młodych naukowców.
- Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych będzie je zaliczał do jednej z trzech kategorii: A-placówka wiodąca w kraju, B-placówka o poziomie akceptowalnym, z rekomendacją wzmocnienia działalności naukowej, C-placówka reprezentująca poziom niezadowalający, w której niezbędne jest przeprowadzenie restrukturyzacji.
- Ustawa o instytutach badawczych przekształca dotychczasowe jednostki badawczo-rozwojowe w instytuty badawcze. Podlegają one systematycznemu audytowi. Ich głównym zadaniem jest realizowanie badań stosowanych i prac rozwojowych, które są istotne z punktu widzenia potrzeby gospodarki.
- Ustawa o PAN reguluje m.in. sposób zarządzania placówkami naukowymi PAN, oceniania poszczególnych jednostek, przekształcania instytutów, realizacji wspólnych zadań naukowo-badawczych i dydaktycznych czy zasad członkostwa w korporacji PAN. Członkowie Akademii w wieku powyżej 70. roku życia otrzymają status członka-seniora. Nowe mechanizmy zapewnią udział w badaniach osobom z największym międzynarodowym dorobkiem. Zakłada się także możliwość tworzenia centrów naukowych złożonych z instytutów PAN, instytutów badawczych i przedsiębiorców. Przy PAN powołana zostanie Komisja ds. Etyki w Nauce.

Dostęp do służby cywilnej powinien zostać szerzej otwarty, a same studia z obszaru administracji powinny mieć charakter interdyscyplinarny i podyplomowy - czyli dokładnie taki jak w Krajowej Szkole Administracji Publicznej

młodych naukowców. Gdy zaczęliśmy dyskutować o reformach, główny akcent kładliśmy na sprawy młodych naukowców. Zależało nam na tym, by uzyskiwali oni większe finansowanie. Powołaliśmy nawet Radę Młodych Naukowców, która ma służyć ministrowi opiniami i doradztwem. Po dwóch latach jej urzędowania i ciągłego mówienia o tym, że powinniśmy inwestować w młodych naukowców, przypadkiem uzyskałam informację o tym, że w przyznawaniu stypendiów dla wybitnych młodych naukowców zastosowano wskaźnik sukcesu 10%, a przy wszystkich innych grantach wynosi on minimum 30%.

W podsumowaniu minister Kudrycka zaproponowała kilka rozwiązań obecnych problemów polskiej administracji. Zaczęła od mobilności urzędników. - Obecnie wielu z nich często pozostaje na jednym stanowisku przez 20-30 lat. Tymczasem standardy światowe w tej kwestii wskazują, że na jednym stanowisku średnio urzędnik pracuje przez dwa lata - mówiła minister. Za wskazane uznała też zmiany systemu motywacji i nagród dla urzędników oraz polityki personalnej prowadzonej przez dyrektorów generalnych. Zaproponowała wprowadzenie systemu angielskiego, który polega na kontraktowaniu usług. - Dostęp do służby cywilnej powinien zostać szerzej otwarty, a same studia z obszaru administracji powinny mieć charakter interdyscyplinarny i podyplomowy, czyli taki jak w KSAP - postulowała minister Kudrycka.

## Słuchacze KSAP z ambasadorami RP

2 września 2010 roku słuchacze dyskutowali z ambasadorami – absolwentami KSAP, którzy uczestniczyli w Nараdzie Ambasadorów RP 2010.



**Absolwenci KSAP podkreślili, że najpierw trafili na stanowiska niższe, a potem pięli się po stopniach kariery**

W spotkaniu udział wzięli: Jan Pastwa, ambasador RP w Pradze (Promocja „Pro publico bono”), Robert Kupiecki, ambasador RP w Waszyngtonie (Promocja „Pro publico bono”), Marcin Wilczek, ambasador RP w Ankarze (Promocja „Pro publico bono”), Marcin Kubiak, ambasador RP w Pretorii (Promocja „Rzeczpospolita”), oraz Marcin Zaborowski, dyrektor Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych (Promocja „Państwo prawa”). Goście podzielili się ze słuchaczami Szkoły swoimi doświadczeniami zawodowymi, omówili modele funkcjonowania służby cywilnej w krajach pobytu (Turcja, RPA oraz Czechy), a także nawiązali do debat o formach kształcenia w KSAP.

Jan Pastwa, wcześniej wieloletni szef służby cywilnej, z aprobatą wyraził się o jakości nauczania, jaką oferuje KSAP. Stwierdził, że w innych ośrodkach edukacyjnych nie ma możliwości zdobycia

tak skoncentrowanej dawki wiedzy. Równocześnie podkreślił znaczenie wpajanego absolwentom poczucia odpowiedzialności za ojczyznę i jej dobro. Poradził, aby każde zadanie w swym życiu zawodowym potraktować jak wyzwanie i poświęcać się pracy każdego dnia.

W trakcie dyskusji słuchacze zadawali gościom pytania. Jacek Łuczyński spytał o przebieg spotkania z szefem MSZ Rosji Siergiejem Ławrowem. Robert Kupiecki odpowiedział, że Ławrow podkreślił chęć aktywnego uczestniczenia Rosji we współczesnym wielobiegunowym świecie oraz wyraził nadzieję na zasypywanie różnic dzielących Polskę i Rosję, co umożliwi dalsze zbliżenie naszych krajów.

Katarzyna Flak podjęła temat przebiegu kariery zawodowej obecnych ambasadorów po ukończeniu Szkoły. Goście opowiadali o swojej drodze zawodowej.

Aleksandra Lusawa zapytała o to, w jakim stopniu kontakty ze Szkoły okazały się pomocne w dalszej karierze. Robert Kupiecki odpowiedział, że wszystko opiera się na ludziach, a KSAP jest dla nich znakiem rozpoznawczym. – Liczba absolwentów zbliża się obecnie do tysiąca, nie można znać wszystkich, ale jednak istnieje pewna nić porozumienia, która ułatwia wzajemne kontakty – mówił Robert Kupiecki.

Sebastian Krawczyk zapytał o służbę cywilną w RPA i w Turcji. Marcin Wilczek odparł, że w Turcji stanowi ona obok armii trzon państwa, a urzędnicy są ze szczebla centralnego odgórnie wysyłani w teren. Wobec tego, że Turcja stara się zbudować silną pozycję w regionie, nie myśli o stworzeniu modelu bardziej europejskiego. W przyszłości może się to jednak zmienić. Marcin Kubiak natomiast opisał model brytyjski obecny w RPA, gdzie w skład służby cywilnej wchodzi również nauczyciele czy lekarze. Z kolei Jan Pastwa pokrótce opisał czeską administrację. W tym kraju nie ma służby cywilnej, ale jest silne poczucie misji urzędnika, który jest darzony ogromnym szacunkiem. Dodatkowo mało stanowisk obsadzanych jest z partyjnego klucza.

Podczas dyskusji podnoszono także kwestię, czy KSAP powinna dalej kształcić tak wszechstronnie jak dotychczas, czy zdecydować się na kształcenie profilowane, co mogłoby ułatwiać absolwentom awanse na wysokie stanowiska. Wszyscy goście podkreślili, że najpierw trafili na stanowiska niższe i pięli się po stopniach kariery. Ich zdaniem profilowanie nie jest dobrym wyjściem, gdyż w wąskich specjalizacjach zawsze można się doksztalić, a tak szeroki zakres umiejętności, jak wyniesiony z KSAP, jest bezcenny. Trudno też w naszej szybko zmieniającej się rzeczywistości przewidzieć, co za kilka lat będzie naprawdę potrzebne.

Na koniec goście apelowali, by słuchacze pozostali apolitycznymi, merytorycznymi pracownikami służby cywilnej i aby czerpali radość w przyszłej pracy i z kontaktów z ludźmi, których tam spotkają.



*Dumni z osiągnięć, otwarci na wyzwania*

# XX-lecie KSAP – jubileusz o międzynarodowej randze

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej od 20 lat kształci kadry dla polskiej administracji. Obchody tej rocznicy odbyły się 12 maja 2010 roku na Zamku Królewskim w Warszawie.



Gości zaproszonych na rocznicowe uroczystości Szkoły odbywające się na Zamku Królewskim powitał dyrektor KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz. Tomasz Arabski w imieniu premiera Donalda Tuska wyraził słowa uznania dla Szkoły, a David Walker, dyrektor Europejskiej Szkoły Administracji (EAS), powiedział, że kierowana przez niego placówka z pięcioletnią historią może się wiele nauczyć od dojrzałej KSAP.

**KSAP – już z historią i ciągle z przyszłością.** W swoim wystąpieniu Jacek Czaputowicz podkreślił, że historia Szkoły jest silnie spleciona z procesem transformacji polskiego państwa. Szkoła odpowiadała na coraz to nowe wyzwania, które

stawały przed polską administracją. Dzisiaj KSAP jest jednym z ważnych symboli nowego okresu w polskiej historii, który rozpoczął się w 1989 roku. – *Misją KSAP stało się kształcenie urzędników odpowiedzialnych za sprawy kraju, wyczulonych na problemy obywateli, profesjonalnych i zdolnych do pracy w środowisku międzynarodowym. Urzędników politycznie neutralnych, prezentujących wysoki poziom kompetencji, wyróżniających się odpowiedzialnością za powierzone sprawy* – mówił dyrektor Czaputowicz.

Historia KSAP ściśle łączy się z transformacją polskiego państwa, która nie jest aktem jednorazowym, a państwo stale musi dostosowywać się do nowych zjawisk. Zdaniem dy-

rektora Szkoła jest przygotowana do podjęcia nowych zadań. – *Zbliża się prezydencja Polski w UE. W tym czasie KSAP będzie współkierowała Siecią Szkół i Instytutów Administracji Publicznej państw członkowskich Unii. Do nas należał będzie obowią-*

**Misją KSAP stało się kształcenie urzędników odpowiedzialnych za sprawy kraju, wyczulonych na problemy obywateli, profesjonalnych i zdolnych do pracy w środowisku międzynarodowym.**

zek przeprowadzenia spotkania dyrektorów sieci oraz zaproponowania agendy i tematów obrad. Jesteśmy przygotowani do tego zadania. Będziemy chcieli pokazać, że mamy istotne pomysły w zakresie rozwiązań dla administracji publicznej, które zainteresują naszych europejskich partnerów. Będziemy chcieli przyczynić się do wzmocnienia obrazu Polski jako kraju, który wychodzi z inicjatywami, posuwającymi proces integracji europejskiej do przodu - mówił Jacek Czaputowicz.

**Kuźnia liderów zmian w administracji.** Tomasz Arabski w imieniu premiera Donalda Tuska wyraził słowa uznania dla Szkoły. Powiedział, że rola KSAP jest nie do przecenienia w budowie sprawnego państwa. Minister zaznaczył, że KSAP powstała 20 lat temu, gdy zaistniała pilna potrzeba profesjonalizacji administracji. - *Przed Polską stały wtedy wielkie wyzwania. Od tego czasu wiele się zmieniło zarówno w administracji, jak i w KSAP. Zawsze jednak będziemy potrzebować profesjonalistów w służbie państwa. Nie zmienił się więc cel istnienia Szkoły, czyli kształcenie profesjonalnych kadr* - mówił minister.

Mówca podkreślił, że wielu absolwentów Szkoły pełni funkcje w administracji i w dyplomacji. - *Z wieloma premier i ja, jako szef*



Tomasz Arabski



*jego kancelarii, mamy przyjemność pracować na co dzień. Widać, że absolwenci Szkoły są jej najlepszą wizytówką. Życzę, aby dorobek Szkoły był twórczo rozwijany. Wszystkim uczestnikom dzisiejszych uroczystości chciałbym przekazać w imieniu prezesa Rady Ministrów wyrazy sympatii oraz życzenia spełnienia wszelkich ambitnych planów. Przed KSAP-em wielka przyszłość -* mówił Tomasz Arabski.

**Mosty między ludźmi i instytucjami.** David Walker, dyrektor Europejskiej Szkoły Administracji (EAS), podkreślił, że zaproszenie na uroczystości XX-lecia KSAP uznaje za wielki zaszczyt. Dodał też, że kierowana przez niego placówka z 5-letnią historią może się wiele nauczyć od dojrzałej KSAP. XX-lecie powstania KSAP łączy się z powrotem Polski na drogę demokracji. „Właśnie w tym kontekście chcę oddać honor KSAP jako placówce, która odegrała kluczową rolę w procesie profesjonalizacji i modernizacji służby cywilnej”.

**Dyskusje, panele, wspomnienia.** Po przemówieniach prof. Henryk Samsonowicz, przewodniczący Rady KSAP, zaprosił byłych premierów RP do sesji dyskusyjnej pt. „Politycy a administracja”. Udział wzięli: Tadeusz Mazowiecki, Waldemar Pawlak, Józef Oleksy i Kazi-

mierz Marcinkiewicz.

Drugą część uroczystości wypełniły wspomnienia absolwentów o najważniejszych momentach w historii Szkoły. W panelu „Drogi zawodowe absolwentów KSAP” głos zabrali Paweł Banaś, były wiceminister finansów, Jan Pastwa, ambasador RP w Czechach, oraz Józef Puzyna, szef Stowarzyszenia Absolwentów KSAP. Udział w panelu wzięła także minister nauki i szkolnictwa wyższego prof. Barbara Kudrycka. Moderatorem dyskusji była pierwsza dyrektor KSAP prof. Maria Gintowt-Jankowicz.



David Walker



*Administracja publiczna w dobie kryzysu*

# XVIII Międzynarodowa Konferencja NISPAcee

KSAP gościła uczestników XVIII Międzynarodowej Konferencji Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Środkowej i Wschodniej (NISPAcee). Konferencja odbyła się pod hasłem: „Administracja publiczna w dobie kryzysu ekonomicznego i finansowego”



Konferencja odbywała się w dniach 12-14 maja 2010 roku. Rozpoczęła się na Zamku Królewskim w Warszawie, a kontynuowana była w naszej Szkole. W trakcie Konferencji administratywiści i przedstawiciele nauki z wielu krajów dyskutowali o najważniejszych zagadnieniach, na których koncentruje się współczesny dyskurs w zakresie administracji i sektora publicznego. Tematem konferencji była „Administracja publiczna w dobie kryzysu ekonomicznego i finansowego”.

**Wysokie notowania KSAP.** Konferencję otworzył György Jenei, przewodniczący NISPAcee. Podkreślił on, że jest to szczególna konferencja, bo zgromadziła ponad 300 uczestników, którzy mogą wspólnie z KSAP świętować XX-lecie jej istnienia. – W tych

*latach KSAP osiągnęła bardzo wysoką pozycję wśród podobnych instytucji w regionie i w Europie – podkreślał György Jenei. – Na Konferencji mamy praktyków i akademików z Europy Środkowej i Wschodniej, a także z innych krajów. Razem możemy świętować ten jubileusz.*

György Jenei mówił też, że nie tylko w Polsce, lecz także na świecie ludzie byli zszokowani tragiczną śmiercią prezydenta Lecha Kaczyńskiego i wszystkich ofiar katastrofy pod Smoleńskiem. Jenei poprosił wszystkich o powstanie i uczczenie chwilą ciszy wszystkich ofiar. – *Niech spoczywają w spokoju – mówił, nie ukrywając wzruszenia.*

**Wymiana doświadczeń i wiedzy.** W imieniu organizatorów zgromadzonych powitał dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej Jacek Cza-

putowicz. Przypomniwał, że KSAP jest lokalnym organizatorem Konferencji. Podkreślił też, że to spotkanie stanowi okazję do „dzielenia się wiedzą, wymiany opinii dotyczących najważniejszych procesów, których doświadczamy w naszym regionie i w świecie oraz wyzwań, przed jakimi stajemy”. – To także okazja do odnowienia kontaktów z innymi praktykami, ekspertami i przyjaciółmi – dodał Jacek Czaputowicz.

Nawiązując do tematu Konferencji, zwrócił uwagę, że sytuacja kryzysu, którego w Polsce jeszcze nie doświadczaliśmy zbyt dotkliwie, powoduje, iż administracja publiczna poddana jest ogromnej presji. – *Rządy i społeczeństwa są zmuszone ciąć koszty, aby móc zasilić finanse publiczne. Od administracji wymaga się potencjalnej redukcji długu publicznego. Wiąże się to z naciskiem na poprawę efektywności działania służby cywilnej, od której oczekuje się propozycji rozwiązań zapewniających szybszy wzrost gospodarczy, pozwalający na szeroko rozumiany rozwój społeczeństwa.*

Czaputowicz podkreślał, że trudne zadania narastające w czasach kryzysu mogą być rozwiązywane skutecznie przez te administracje państwowe, które umieją dokonywać cięć i dobrze posługiwać się narzędziami zarządzania. – *Tegoroczna konferencja NISPAcee podejmuje najważniejsze kwestie i odpowiada na aktualne wyzwania, które stoją przed administracją państwową. Służy temu wymiana doświadczeń i wiedzy, któ-*

**Rządy i społeczeństwa są zmuszone ciąć koszty, aby móc zasilić finanse publiczne. Od administracji oczekuje się potencjalnej redukcji długu publicznego.**





ra odbywa się na Konferencji NISPAcee - mówił Jacek Czaputowicz.

**Sprawca i ofiara kryzysu.** Swoje wykłady powitalne wygłosili także Alexei Tikhomirov (w imieniu Haiyan Qian, dyrektor Wydziału Administracji Publicznej i Zarządzania Rozwojem Narodów Zjednoczonych), Marga Pröhl, dyrektor generalny Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht, i Allan Rosenbaum, przewodniczący Międzynarodowego Stowarzyszenia Szkół i Instytutów Administracji z Brukseli. Adrian Ionescu, dyrektor Samorządu Terytorialnego i Public Service Reform Initiative z Budapesztu, mówił o podwójnej roli administracji w czasach kryzysu.

- Administracja publiczna z jednej strony jest współodpowiedzialna za kryzys, a z drugiej jest jego ofiarą. Jest współodpowiedzialna, ponieważ uczestniczyła w nieumiarkowanych wydatkach i zapożyczeniu się przez rządy w czasie ekonomicznego wzrostu. Jest także w jakimś sensie ofiarą kryzysu, bo środki finansowe w budżecie maleją. Widzimy, że już nie możemy się zapożyczać, nie możemy powiększać deficytu budżetowego, ponieważ rynek tego nie zaakceptuje. Trudno jest powiększyć obciążenia fiskalne, ponieważ opóźnia to wzrost i poprawę stanu gospodarki. Konsekwencją dla wielu krajów jest konieczność zmniejszenia wydatków, a co za tym idzie, redukcja zatrudnienia w administracji publicznej i obniżenie płac - tłumaczy Ionescu.

**Robocze spotkania.** Dalsze obrady, panele i przedstawiane w ich ra-

mach wystąpienia zdominowane były przez tematykę kryzysu. Rozpoczęły się one już pierwszego dnia konferencji. Swoje poglądy prezentowali m.in. przedstawiciele ONZ, instytutów na-

**Administracja publiczna z jednej strony jest współodpowiedzialna za kryzys, z drugiej strony zaś jest jego ofiarą.**

ukowych, stowarzyszeń i polskiego rządu. Pierwszego dnia konferencji minister nauki i szkolnictwa wyższego

Barbara Kudrycka poprowadziła panel przedstawicieli polskiej administracji rządowej. Jego temat brzmiał: „Polska administracja publiczna w czasach kryzysu”. W panelu głos zabrali Jacek Rostowski, minister finansów, Tomasz Siemoniak, sekretarz stanu w MSWiA, oraz Sławomir Brodziński, szef służby cywilnej.

Zasadnicza część konferencji odbywała się w kameralnych grupach roboczych w siedzibie KSAP w dniach 13-14 maja. Zajęcia w sprofilowanych tematycznie grupach, prowadzone w języku angielskim, to metoda wypracowana i praktykowana przez NISPAcee na dorocznych konferencjach. W tym roku utworzono kilkunastoosobowe grupy ds. samorządu lokalnego, e-administracji, służby cywilnej, reformy administracji publicznej, sektora finansów i rachunkowości, internacjonalizacji i sieci studiów administracji publicznej oraz ds. analizy polityki. Działała też grupa polska, która jednocześnie prowadziła XI doroczną konferencję Stowarzyszenia Edukacji Administracji Publicznej.

W ramach prac Konferencji zebrał się też m.in. zespół ds. reformy porównawczej zdrowia, przeprowadzono także panel Rady Doradczej Praktyków NISPAcee, warsztaty EAPAA, panel przedstawicieli organizacji międzynarodowych i targi propozycji nowych projektów NISPAcee.



Goście konferencji w KPRM, od lewej: Rolet Loretan – dyrektor generalny IIAS, Allan Rosenbaum – b. prezydent IASIA, Valeria Termini – prezydent IASIA, Ludmila Gajdosova – dyrektor NISPAcee, Jacek Czaputowicz, György Jenei – prezydent NISPAcee, Pan Suk Kim – prezydent IIAS, Stefano Pizzicannella – SSPA

*Wizyty studyjne słuchaczy XX i XXI Promocji w Brukseli*

# Słuchacze KSAP w sercu Europy

**W drugiej połowie lipca słuchacze KSAP z XX i XXI Promocji uczestniczyli w wizycie studyjnej w Brukseli. Podczas 5 dni pobytu każda z grup odwiedziła szereg kluczowych instytucji i placówek europejskiej stolicy, począwszy od Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego, a skończywszy na placówkach dyplomatycznych i instytutach badawczych.**

Słuchacze uczestniczyli w spotkaniach, prezentacjach i dyskusjach na tematy związane z pracami, które prowadzą w grupach warsztatowych. Materiały i wiedza zebrane podczas wyjazdu posłużą do napisania raportu oraz studiów przypadków zaplanowanych dla danej grupy.

**XX Promocja.** Wiele spotkań dotyczyło zagadnień prezydencji w Radzie Europy. Ambasador RP w Królestwie Belgii Mark Kuberski oraz jego zastępca omawiali problematykę przygotowań administracji publicznej w Belgii do objęcia prezydencji w Radzie UE. Słuchacze spotkali się też z Piotrem Madziarem z dyrekcji generalnej Rynek Wewnętrzny i Usługi, który omówił zagadnienia umiejętności urzędnika w sprawowaniu prezydencji (m.in. prowadzeniu negocjacji, reprezentowaniu kraju członkowskiego w komitetach). Marek Greła z Sekretariatu Generalnego Rady Unii Europejskiej przedstawił system spotkań grup roboczych, w których uczestniczą przedstawiciele państw członkowskich. Jego zdaniem Polska, która będzie przewodniczyła Radzie UE w drugiej połowie 2011 roku, będzie miała łatwiejszą sytuację, bo prezydencja w drugim półroczu z zasady jest łatwiejsza. Ze względu na okres wakacyjny i przerwę świąteczną trwa jedynie 4, a nie 6 miesięcy.

Kacper Chmielewski, rzecznik prasowy w Stałym Przedstawicielstwie RP w Unii Europejskiej, przedstawił słuchaczom kwestie: struktury przedstawicielstwa, prezydencji w Unii Eu-

ropejskiej oraz zadań Wydziału Prasowego SP. Mówił też o planowanej na czas naszej prezydencji kampanii przeciw stereotypom dotyczącym Polski.

Eric Corijn z European Administrative School zapoznał słuchaczy z zagadnieniami socjoekonomicznymi, urbanistycznymi i geograficznymi Brukseli oraz Belgii. Yves Register przedstawił problematykę belgijskiego systemu reprezentacji regionalnej w ramach struktur UE oraz priorytetów Walonii w dziedzinie unijnych polityk spójności, audiowizualnej oraz przemysłu. Anne-Françoise Drion z Wallonie-Bruxelles International zaprezentowała zagadnienia dotyczące bieżącej belgijskiej prezydencji, przedstawiła także kontekst rozwoju Unii Europejskiej i jej instytucji w latach 2001-2010, czyli w okresie dzielącym dwie prezydencje Belgii. W belgijskim ministerstwie spraw zagranicznych gospodarze zaprezentowali słuchaczom KSAP strategię PR belgijskiej prezydencji. Wprowadziła ona między innymi podział kompetencji pomiędzy ministerstwo spraw zagranicznych a kancelarię premiera. O czeskich doświadczeniach prezydencji mówił Jiří Plecítý, pracownik Sekretariatu Generalnego Komisji Europejskiej w Brukseli (Secretariat General SG-D-1: Strategic Objective Prosperity - Europe 2020). Przedstawił też słuchaczom perspektywę dla polskiej prezydencji. Radził, aby w jej trakcie nie tworzyć wąskiej grupy osób, które są zbyt obciążone sprawami z nią związanymi. Prezydencja

nie powinna też dążyć do zbyt wielu celów jednocześnie. Liczba priorytetów powinna być bardzo ograniczona.

W Stałym Przedstawicielstwie Królestwa Szwecji przy Unii Europejskiej Moa Lagercrantz przedstawiła bilans szwedzkiej prezydencji w Radzie.

Słuchacze XX Promocji spotkali się też z przedstawicielami różnych struktur - cywilnych i wojskowych NATO. Uczestniczyli w spotkaniu z ambasadorem Bogusławem Winidem, który pełni funkcję stałego przedstawiciela RP przy NATO. Gospodarz przedstawił główne zadania stawiane temu urzędowi przy NATO, przybliżył funkcjonowanie tej instytucji oraz wskazał na problemy, z jakimi musi zmierzyć się Sojusz Północnoatlantycki.

**Słuchacze uczestniczyli w spotkaniach, prezentacjach, dyskusjach na tematy związane z pracami, które prowadzą w grupach warsztatowych. Materiały i wiedza zebrana podczas wyjazdu posłużą do napisania raportu oraz studiów przypadków zaplanowanych dla danej grupy.**

Słuchacze spotkali się z prof. Jerzym Buzkiem, przewodniczącym Parlamentu Europejskiego. Podkreślił on, że KSAP była jednym z najlepszych pomysłów w odradzającej się Polsce. Zwracał uwagę na konieczność modernizacji Polski, dzięki czemu obywatele mogą poczuć, że warto żyć w ojczyźnie. Buzek przypomniał polskie priorytety na przyszłoroczną prezydencję, czyli: budżet, energetykę, podniesienie konkurencyjności UE, strategię Morza Bałtyckiego i Partnerstwo Wschodnie.



**XXI Promocja.** Pierwszego dnia wizyty słuchacze spotkali się z Markiem Kuberskim, zastępcą ambasadora RP w Belgii, który zapoznał ich ze specyfiką funkcjonowania ambasady. Tego samego dnia słuchacze z czwartej grupy warsztatowej spotkali się z Norą Milotay z Dyrekcji Generalnej ds. Edukacji i Kultury. Na spotkaniu poruszano tematy poprawy jakości systemu szkolnictwa i zapewnienia większych możliwości rozwojowych ludziom na wszystkich etapach ich życia. Szereg spotkań organizowali słuchacze w ramach swoich grup warsztatowych. Między innymi mieli okazję porozmawiać z Markiem Grevenem z European Automobile Manufacturers Association, który opowiedział o znaczeniu rynku samochodowego dla unijnej gospodarki. Z kolei Andreas Persson, ekspert European Centre of Employers and Enterprises, zaprezentował mechanizmy dialogu społecznego na szczeblu europejskim.

Słuchacze uczestniczyli w kilkugodzinnym spotkaniu w kwaterze głównej NATO. Wysłuchali kilku prezentacji, po których odbyła się dyskusja. Adam

Bugajski, zastępca stałego przedstawiciela RP przy NATO, przedstawił rolę i zadania Przedstawicielstwa. Zatrudnia ono 40 pracowników cywilnych, skierowanych na 4-letnie kontrakty głównie z MSZ i MON oraz z innych instytucji. Jego podstawowym celem jest realizacja zadań zleconych przez rząd RP, w tym wzmacnianie NATO jako głównego gwaranta naszego bezpieczeństwa.

W Dyrekcji Generalnej ds. Komunikacji Społecznej odbyło się spotkanie z Marcinem Grabcem. Omówił on rolę i zadania Komisji Europejskiej, w tym także kwestie rekrutacji do pracy w KE. Monika Dołowiec ze Stałego Przedstawicielstwa RP przy Unii Europejskiej przedstawiła problematykę polityki regionalnej w UE. Aloys Rigaut z Komitetu Regionów, pracujący jako administrator w Komisji do spraw Polityki Ekonomicznej i Społecznej, scharakteryzował zakres funkcjonowania Komitetu oraz jego działalności w ramach „Europejskiego roku 2010 zwalczania ubóstwa i wykluczenia społecznego”.

Z kolei spotkanie w Dyrekcji Gene-

ralnej do spraw Zatrudnienia i Równych Szans Komisji Europejskiej (DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities) było poświęcone problematyce zawodności mechanizmów samoregulacji na rynku pracy. David Walker, dyrektor European Administrative School, nakreślił natomiast sposób funkcjonowania szkoły oraz charakter i model kształcenia urzędników instytucji unijnych.

W instytucie badawczym Centre of European Policy Studies (CEPS) uczestnicy wysłuchali prezentacji na temat polityki regionalnej i polityki rynku pracy. Jorge Nunez Ferrer mówił na temat przyszłości europejskiej polityki regionalnej. Za jej dotychczasowe osiągnięcia uznał rozwój i poprawę stanu infrastruktury, zdolności zarządzania i odnotowany w większości wspieranych regionów wzrost realnego PKB w przeliczeniu na osobę. Kolejne spotkanie w CEEP odbyło się z Ilarią Maselli, która zaprezentowała problematykę udziału generacji wiekowej 50+ w rynku pracy. Omówiła też politykę wsparcia dla tej grupy wiekowej realizowaną w wybranych krajach UE.



Słuchacze XX Promocji KSAP na tle Atomium w Brukseli

*Absolwenci XX Promocji zaprezentowali efekty swojej pracy w grupach warsztatowych*

# Konferencja absolwentów Promocji „Królowa Jadwiga”



Dodatkowo Mikołaj Cholewicz przedstawił działalność International Institute for Strategic Studies jako przykład funkcjonowania nowoczesnego think tanku w środowisku międzynarodowym. Słuchacz odbywał tam swój staż zagraniczny.

W drugiej części konferencji słuchacze zaprezentowali wyniki swoich badań, które prowadzili w ramach grup warsztatowych. Ich efektem były także raporty oceniane przez niezależnych ekspertów. Panel moderowała Dominika Hasińska, a wprowadzenie zrobiła Agnieszka Czarnik. Konrad Kiedrzyński i Michał Koprowski zaprezentowali wyniki prac nad programem „Rodzina na swoim” będącym instrumentem polityki mieszkaniowej państwa. Łukasz Jachimowicz i Michał Reczek omówili politykę publiczną w sferze integracji Polski ze strefą euro. Bartosz Staszewski natomiast przedstawił zagadnienie ciągłości i zmiany w polityce rynku pracy w latach 1990-2009. Na koniec komentarz wygłosił dr Marcin Sakowicz.

Po przedstawieniu prezentacji i wysłuchaniu komentarza uczestnicy konferencji przeprowadzili dyskusję nad poruszonymi tematami. Konferencję zamknął dyrektor Jacek Czaputowicz.

**16 lipca 2010 roku słuchacze Promocji „Królowa Jadwiga” wzięli udział w Konferencji Absolwentów. W jej ramach uczestniczyli w dwóch panelach dyskusyjnych. Podczas pierwszego zaprezentowali doświadczenia wybranych krajów Unii Europejskiej w przeprowadzaniu prezydencji w Radzie UE, a w drugim prezentowali wyniki badań prowadzonych w ramach grup warsztatowych.**

Konferencję otworzył dyrektor KSAP Jacek Czaputowicz. Podkreślił on znaczenie zagadnień, które znalazły się w jej programie.

Dobrochna Derecka, moderator pierwszego panelu, omówiła główny temat: prezydencja w Radzie UE, w formie prezentacji doświadczeń w wybranych krajach Unii Europejskiej. Wprowadzenie wygłosiła Joanna Skoczek, dyrektor Departamentu Koordynacji Przewodnictwa Polski w Radzie UE. Monika Deszczka oraz Marcin Wiatrów przedstawili doświadczenia Irlandii w prowadzeniu prezydencji. Michał Stępowski omówił doświadczenia brytyjskie, a Małgorzata Radwan - węgierskie.

Prezentację podsumował prof. Jan Barcz, a następnie odbyła się dyskusja, w której wskazano na kluczowe aspekty, które decydują o powodzeniu w prezydencji.







Jan Tombiński

**Praktyczne podejmowanie decyzji w Unii Europejskiej – rola prezydencji.** Jan Tombiński, ambasador przy Stałym Przedstawicielstwie RP przy Unii Europejskiej, omówił (17 maja) zagadnienia dotyczące praktycznego podejmowania decyzji w UE i rolę prezydencji. Zaprezentował zmiany, jakie wniósł traktat z Lizbony do mechanizmów jej sprawowania. Wiążą się one głównie z powstaniem urzędu Stałego Przewodniczącego Rady Europejskiej, który jest odpowiedzialny za koordynację oraz nadzór prac tej instytucji. Postępująca autonomizacja tego urzędu powoduje, iż prezydencja pełni funkcję służebną, nie pociągając za sobą zawłaszczenia agendy unijnej.

Gość wskazał także na potencjalne priorytety polskiej prezydencji w Unii Europejskiej: (1) bezpieczeństwo energetyczne, a zwłaszcza jego zewnętrzny wymiar; (2) Partnerstwo Wschodnie, głównie w zakresie wzmocnienia tzw. soft power Unii Europejskiej na obszarze wschodniej Europy; (3) polityka bezpieczeństwa i obrony UE – jak należy autonomizować działania UE w tym obszarze; (4) rynek wewnętrzny, głównie zagadnienia dotyczące pozataryfowych instrumentów ochrony rynku.

**O wyzwaniach XXI wieku.** Profesor Andrzej Wierzbicki wygłosił wykład (26 maja) pt. „Wyzwania i zagrożenia społeczeństwa infor-

*Stuchacze KSAP spotykają się z ekspertami*

## Konwersatoria z polityk państwa

Odbyły się kolejne spotkania w ramach konwersatoriów z polityk państwa. Ich uczestnicy zapoznawali się z kluczowymi zagadnieniami i wyzwaniem, jakie stoja przed nami w życiu publicznym. W ostatnich miesiącach gośćmi Szkoły byli Jan Tombiński, ambasador przy Stałym Przedstawicielstwie Rzeczypospolitej Polskiej przy Unii Europejskiej, prof. Andrzej Wierzbicki, Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich, Raoul Delcorde, ambasador Królestwa Belgii, oraz prof. Andrzej Kraszewski, minister środowiska.

macyjnego”. Poruszył też kwestię pojęcia „sustainable development”.



Prof. Andrzej Wierzbicki

Wskazał, że jest ono źle tłumaczone na język polski jako „zrównoważony rozwój”. Bardziej odpowiednie byłoby określenie „trwały rozwój”, gdyż jego istotą jest zachowanie równych szans dla rozwoju w czasach, gdy przyjdą następne pokolenia. Zdaniem gościa wolny rynek zapewnia jedynie grunt pod krótkotrwałą racjonalność, a nie trwały rozwój. Współcześni decydenci polityczni nie wypracowali modelu tego, czym jest długofalowa racjonalność. Jednym z wyzwań dla trwałego rozwoju jest to, by szerzyć w społeczeństwie świadomość jego wartości.

**Polski sektor bankowy 2010.** Krzysztof Pietraszkiewicz, prezes Związku Banków Polskich, przedstawił (9 czerwca) zagadnienia związane z sytuacją w sektorze bankowym i finansowaniem rozwoju polskiej

gospodarki. Obecnie około 80 procent obywateli ma dostęp do rachunku bankowego, w tym 55 procent bezpośrednio. Część społeczeństwa jednak nie korzysta z usług bankowych, przez co aktywa polskiego systemu bankowego są niższe w porównaniu do sąsiadów i wielokrotnie niższe niż w dużych krajach Unii. Zdaniem prezesa Pietraszkiewicza administracja państwowa często ogranicza rozwój bankowości. Wskazał tu na podatek dochodowy od wyniku finansowego instytucji bankowej. W latach 1993-2000 przyniósł on budżetowi państwa około 54 mld zł. Za ograniczenia uznał także obciążenia mające charakter parapodatków, jak np. rezerwa obowiązkowa.



Krzysztof Pietraszkiewicz



Raoul Delcorde

**Priorytety belgijskiej prezydencji.** Jego ekscelencja ambasador Królestwa Belgii Raoul Delcorde przedstawił (30 czerwca) priorytety belgijskiej prezydencji w Unii Europejskiej. Jej najważniejszym celem jest usprawnienie działania instytucji unijnych i implementacja traktatu lizbońskiego. Ambasador

omówił najważniejsze zmiany, które wprowadził ten dokument. Prezydencja belgijska w UE ma miejsce w ramach trio: Hiszpania, Belgia, Węgry. Państwa te uzgodniły następujące priorytety: walka z kryzysem, troska o środowisko naturalne, sprawy związane z polityką zagraniczną i wymiarem sprawiedliwości, aspekt społeczny i rozszerzenie Unii. Ambasador największy nacisk położył na stabilizację finansów strefy euro poprzez wzmocnienie dyscypliny budżetowej. Gość omówił też Strategię 2020, która ma zastąpić nieudaną strategię lizbońską i pomóc w skutecznej budowie w UE gospodarki opartej o wiedzę.

**Rola administracji w rozwiązywaniu konfliktów ekologicznych.** Minister środowiska prof. Andrzej Kraszewski wygłosił (2 lipca) wykład pt. „Rola administracji w rozwiązywaniu konfliktów ekologicznych”. Przedstawił w nim kwestię angażowania społeczeństwa w działania proekologiczne. Minister Kra-

szewski podał przykład sporu o budowę obwodnicy Augustowa. Jego zdaniem wyciągnięto z tego wnioski i obecnie o wiele sprawniej idzie negocjowanie budów z mieszkańcami i organizacjami ekologicznymi. Wciąż jednak wiele gmin nie radzi sobie z rozwiązywaniem konfliktów przy różnego rodzaju inwestycjach na swoim obszarze. Gość zaproponował radzenie sobie z podobnymi problemami poprzez szeroko zakrojone konsultacje społeczne.



Prof. Andrzej Kraszewski



François Barry Delongchamps

Ambasador Delongchamps za główne pola współpracy polsko-francuskiej uznał polityki: obronną, ochrony środowiska, energetyczną ze szczególnym uwzględnieniem energetyki jądrowej, przemysłową, rolną oraz pokulturalną. Każdą z nich krótko omówił, podkre-

*KSAP gościła ambasadora Francji*

## Partnerska współpraca Polski i Francji

20 października 2010 roku słuchacze KSAP spotkali się z ambasadorem Francji François Barrym Delongchampsem, który wygłosił wykład zatytułowany „Podsumowanie partnerskiej współpracy między Polską i Francją”. Gość dokonał przeglądu relacji polsko-francuskich dotyczących różnych polityk publicznych.

ślając m.in. to, że w latach 1990-2009 francuskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) wzrosły przeszło pięciokrotnie. W Polsce istnieje ponad 800 firm francuskich lub joint-venture z udziałem francuskiego kapitału, tworzących ponad 200 tys. miejsc pracy. W podsumowaniu położył nacisk na wspólnotę wartości i celów obu państw, wspominał też o Trójkącie Weimarskim jako istotnej platformie współpracy międzypaństwowej. Dodał też, że Polska ma jasną przyszłość w Europie i razem z Francją może i powinna

promować swoje interesy nie tylko jako państwo narodowe, lecz przede wszystkim europejskie.

W dyskusji słuchacze pytali m.in. o współpracę na polu militarnym, Wspólną Politykę Rolną i perspektywę akcesu Ukrainy do UE. Dyrektor KSAP Jacek Czaputowicz zapytał o kontrowersyjną akcję wysiedlania Romów z Francji. Ambasador podkreślił, że Francja nie wydalila nikogo nielegalnie. Ostatnia część dyskusji dotyczyła polityki zagranicznej Francji, m.in. w rejonie Morza Śródziemnego.



*Słuchacze KSAP spotkali się z ambasadorem Niemiec*

## O wyzwaniach stojących przed Unią Europejską

10 listopada 2010 roku słuchacze KSAP spotkali się z ambasadorem Republiki Federalnej Niemiec Rüdigerem Freiherr von Fritsch. Gość podkreślił, jak istotne dla narodu niemieckiego są pokojowe współistnienie i kooperacja.

Powołał się na zapisy z niemieckiej konstytucji o dążeniu do dobrobytu i pokoju jako naczelnych wartościach. Według gościa doświadczenia historyczne uczą, że o pokój należy dbać stale, mimo że dzisiaj wydaje się on czymś naturalnym. Wielkim uznaniem powinni cieszyć się ojcowie integracji europejskiej, którzy – świadomi partykularnych interesów narodowych – wyżej postawili wspólny europejski cel.

Ambasador wskazał także na nowe wyzwania, przed jakimi staje współczesnie zjednoczona Europa. M.in. za nowy

cel uznał dążenie do zniesienia podziału na wschód i zachód. Istotnym narzędziem współpracy jest od początku lat 90. Trójkąt Weimarski. Gość wyraził przekonanie, iż Polskę, Niemcy i Francję wiąże więcej wspólnych interesów niż zaszłości historycznych.

Rüdiger Freiherr von Fritsch wyraził zadowolenie z harmonijnie rozwijających się stosunków polsko-niemieckich zarówno w sferze międzypaństwowej i gospodarczej, jak i tak istotnych w dobie integracji relacji międzyludzkich.

Ciekawa i wielowątkowa dyskusja



Rüdiger Freiherr von Fritsch

między gościem a słuchaczami KSAP dotyczyła m.in. sytuacji w Niemczech, w tym praw mniejszości polskiej, różnych aspektów rozwoju i integracji UE, szczególnie solidarności w dobie kryzysu oraz relacji z Rosją i Chinami. Ambasador podkreślił tendencję tych państw do preferowania polityki bilateralnej w relacjach z poszczególnymi państwami. Unia powinna dążyć do zmiany tego stanu rzeczy.

*Drużyny rywalizowały o okazałe trofeum*

## Turniej Piłki Nożnej o Puchar Dyrektora KSAP

W dniu 2 października 2010 roku w hali Ośrodka Sportu i Rekreacji Dzielnicy Ochota odbył się Turniej Piłki Nożnej o Puchar Dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.



Do rywalizacji o okazałe trofeum przystąpiły następujące drużyny: Ministerstwo Gospodarki I, Ministerstwo Gospodarki II,

Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Środowiska, Mazowiecki Urząd Wojewódzki,

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej oraz Absolwenci KSAP. Awans do fazy pucharowej Turnieju uzyskały (z grupy A): Ministerstwo Gospodarki i i Absolwenci KSAP, oraz (z grupy B): Ministerstwo Środowiska i Ministerstwo Finansów. Po zaciętych zmaganiach półfinałowych w meczu o trzecie miejsce Absolwenci KSAP pokonali, po serii rzutów karnych, drużynę Ministerstwa Gospodarki i w regulaminowym czasie gry padł wynik bezbramkowy. Najlepszą drużyną Turnieju okazał się team Ministerstwa Środowiska, który w finale pokonał drużynę Ministerstwa Finansów (3:0). Najlepszym zawodnikiem Turnieju został wybrany Michał Gałkowski (Ministerstwo Środowiska), najskuteczniejszym strzelcem – Kamil Jarosławski (Ministerstwo Gospodarki), a najlepszym bramkarzem – Łukasz Jachimowicz (Absolwenci KSAP).

*Szkolenie dla absolwentów KSAP*

## The Work of Leadership – Leading Change in the Public Sector

W dniach 27 września - 1 października 2010 roku Krajowa Szkoła Administracji Publicznej zorganizowała tygodniowe szkolenie *The Work of Leadership – Leading Change in the Public Sector*, w którym uczestniczyła grupa absolwentów KSAP.



Uczestnicy poznawali praktyczne aspekty przywództwa oraz doskonalili zdolności strategicznego myślenia i działania. Szkolenie prowadzone było w języku angielskim.

O wypowiedź na temat szkolenia poprosiliśmy prowadzącą - Małgorzatę Steiner z Harvard Kennedy School of Government, oraz absolwentów kursu:

**- Jaki był program i cel szkolenia? Czy szkolenie różniło się czymś od innych szkoleń o podobnej tematyce?**

**Małgorzata Steiner:**

Szkoląc liderów w Harvard Kennedy School of Government, przekonałam się, że najczęstszym powodem porażki podczas prób wprowadzenia zmian w organizacjach nie jest brak umiejętności technicznych, charyzmy czy siły przebiccia. Przyczyną jest zazwyczaj nieodbieranie sygnałów ostrzegawczych i nieumiejętność zmiany kursu, zanim pojawi się góra lodowa.

Narzędzia „Adaptive Leadership” pozwalają lepiej diagnozować problematyczne sytuacje i nawigować przez burzliwe wody zmian bez ulegania złudzeniu, że właściwe odpowiedzi rodzą się w głowie genialnych przywódców.

Autorytarny model przywództwa, w którym przełożony - dyrektor, minister czy premier - ma mieć rzekomo odpowiedzi na wszystkie pytania oraz wystarczającą siłę przebiccia, by zrealizować („przepchnąć”) swoją wizję, może być skuteczny w rutynowych sytuacjach, ale nie sprawdza się w przypadku skomplikowanych nowych wyzwań.

W sytuacjach gdy ani eksperci, ani decydenci nie mają gotowych rozwiązań, przywództwo wymaga zaangażowania innych osób i korzystania z ich wiedzy, umiejętnej improwizacji oraz nieschematycznego działania, którego ciężko się nauczyć przez powtarzanie gotowych skryptów.

Dlatego również podczas kursu nie ko-

rzystamy z gotowych metod i przeanalizowanych wcześniej przypadków. Bazujemy w znacznej mierze na doświadczeniach uczestników zajęć, starając się stworzyć przestrzeń do ćwiczenia umiejętności przywódczych na samej sali szkoleniowej, gdzie uczestnicy mogą wziąć odpowiedzialność za to, co robią i czego się uczą.

Podczas kursu kadra zarządzająca może nauczyć się tego, jak lepiej analizować system, w którym chce wprowadzać zmiany, przewidywać opór oraz współpracować z opozycją. Uczymy również, jak identyfikować potencjalnych sojuszników i pracować z ludźmi tak, by nie tylko zachęcić ich do kooperacji, lecz także skorzystać z ich wiedzy i umiejętności, ulepszając rozwiązania, oraz jak reagować na konflikty, by przyczyniały się do postępu.

**Artur J. Adamek:**

Organizację szkolenia o tej tematyce oceniam bardzo pozytywnie. Wartościową rzeczą jest to, że szkolenie adresowane do absolwentów KSAP było prowadzone w języku angielskim, co podwyższa jego użyteczność. Dzięki temu można jednocześnie osiągnąć dwa cele: podnieść swoje umiejętności merytoryczne jak i językowe. Te drugie są o tyle istotne, że w wielu przypadkach terminologia w języku angielskim jest odmienna od stosowanej w języku polskim.

**Urszula Kulisiewicz:**

Z zainteresowaniem przeczytałam o propozycji szkolenia skierowanego do absolwentów KSAP. Interesujący wydał mi się zarówno temat szkolenia, jak i przeprowadzenie szkolenia w języku angielskim w formie warsztatów. Dodatkową wartością była możliwość poznania absolwentów różnych promocji, często bowiem spotykamy się w pracy nie wiedząc, że ukończyliśmy tę samą szkołę i to była właśnie jedna z okazji, aby się poznać. Atutem była również osoba prowadząca szkolenie - wykładowca renomowanych uczelni.

**Łukasz Wielocha:**

Organizację szkolenia na ten temat, dodatkowo po angielsku, oceniam bardzo dobrze. Specjalistyczna nomenklatura jest szczególnie, dlatego należy się jej uczyć np. w czasie takich warsztatów.



## École Nationale d'Administration de Tunis



Podpisanie listu intencyjnego przez dyrektorów obu szkół

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej współpracuje z Międzynarodową Organizacją Frankofonii (l'OIF). Wśród wspólnych działań wskazać należy np. finansowanie ze środków l'OIF szkoleń słuchaczy KSAP z zakresu pozyskiwania funduszy unijnych oraz postępowań kwalifikacyjnych do instytucji europejskich. W ramach współpracy prowadzonej z krajami frankofońskimi 17 września 2010 roku w KSAP gościł dyrektor École Nationale d'Administration de Tunis Afif Hendaoui. Podczas wizyty podpisany został list intencyjny w sprawie nawiązania współpracy między szkołami. Dyrektor Hendaoui spotkał się także ze słuchaczami Krajowej Szkoły i zaprezentował model funkcjonowania tunezyjskiej ÉNA.

### Kontynuacja projektu twinningowego ÉNA-KSAP na Ukrainie

## Eksperti KSAP dzielą się wiedzą

W dniach 19-24 września 2010 roku przedstawiciele Krajowej Szkoły Administracji Publicznej przebywali na Ukrainie w ramach działań projektu twinningowego ÉNA-KSAP. Ma on prowadzić do udoskonalenia systemu szkoleń urzędników służby cywilnej na Ukrainie. Celem wizyty było przeprowadzenie analizy SWOT Narodowej Akademii Administracji

Publicznej (NAPA) przy prezydencie Ukrainy. W programie wizyty znalazły się wspólne spotkania ekspertów z Francji (Jacques Skowron, Dominique Dalmas) oraz z Polski (Witold Mikułowski i Marcin Sakowicz) z przedstawicielami NAPA w Kijowie oraz indywidualne wizyty w 4 ośrodkach regionalnych.

Eksperti udali się do Odessy, Char-

kowa, Dniepropietrowska oraz Lwowa, gdzie przeprowadzili serię spotkań z przedstawicielami regionalnych instytutów NAPA. Efektem wizyty będą analiza SWOT oraz raport służący opracowaniu nowej strategii kształcenia administracji. Z kolei prof. Marek Kosewski bierze udział w doskonaleniu procesu kształcenia trenerów i kadry zarządzającej szkoleniami. Stosowanie profesjonalnej analizy potrzeb ma pomóc w opracowaniu nowych założeń kształcenia i rozwoju kadr administracji publicznej na Ukrainie.

## Sala imienia Władysława Stasiaka w KSAP



Wicedyrektor KSAP dr Marek Haliniak i Barbara Stasiak, wdowa po Władysławie

28 kwietnia 2010 roku w Krajowej Szkole Administracji Publicznej odbyło się uroczyste nadanie sali imienia Władysława Stasiaka. Zginął on w tragicznej katastrofie samolotu prezydenckiego w Smoleńsku 10 kwietnia 2010 roku. Był absolwentem KSAP. Ostatnio pełnił funkcję szefa Kancelarii Prezydenta, a wcześniej między innymi ministra spraw wewnętrznych i administracji. Uchodził za osobę o silnym nastawieniu państwowym. Był ceniony za wysokie poczucie odpowiedzialności i za profesjonalizm.

*Rozmowa z prof. dr. hab. Ryszardem Rapackim, koordynatorem bloku Ekonomia i Finanse Publiczne*

## Kształcenie stacjonarne w KSAP. Krajowa Szkoła kształtuje wyobraźnię ekonomiczną



Prof. dr. hab. Ryszard Rapacki

**Czy łatwo nauczyć ekonomii słuchaczy, którzy kończyli różne kierunki studiów? Co powinien wiedzieć o ekonomii absolwent KSAP?**

W przeszłości KSAP przyjmowała więcej absolwentów kierunków ekonomicznych niż obecnie. Teraz wielu słuchaczy na studiach zupełnie nie miało kontaktu z ekonomią. Mamy jednak w Szkole sporo zajęć - niemal 200 godzin - z ekonomii i finansów publicznych. Do tego dochodzą zajęcia specjalistyczne dla tych, którzy chcą pogłębiać wiedzę ekonomiczną. W tym kontekście nieco zaskakująca jest konstatacja, że dzisiaj średnia ocen z tych zajęć - w porównaniu z przeszłością - wzrosła. Kiedyś zdarzały się przypadki, że na egzaminach oddawane były czyste kartki. Dzisiaj to zjawisko już nie występuje. To może być efekt lepszego doboru słuchaczy, a może też bardziej skutecznego podejścia dydaktycznego.

Chociaż słuchacze dzisiaj w większości przypominają niezapisaną

kartę ekonomiczną, to po naszych zajęciach rośnie ich - jak to w języku ekonomicznym określamy - zasób kapitału ludzkiego. W ciągu półtora roku nie zrobimy z nich profesjonalnych ekonomistów, co zresztą nie jest naszym celem, ale mamy ambitne założenie, żeby ukształtować ich wyobraźnię ekonomiczną, tak by rozumieli podstawowe mechanizmy funkcjonowania gospodarki i najważniejsze współzależności między zjawiskami ekonomicznymi. Chodzi nam o to, by po zakończeniu cyklu kształcenia w KSAP absolwenci potrafili zadawać pytania ekspertom i przynajmniej w części rozumieć udzielane im rady i odpowiedzi.

**Czy z tą wiedzą i taką wyobraźnią będą dobrymi urzędnikami? Czy będą rozumieli, że ich działania albo zaniechania mogą wpływać na życie społeczne?**

W trakcie zajęć staramy się zaszczerpieć u słuchaczy także myślenie sza-

chowe. W gospodarce pod wpływem różnych zmian, choćby takich jak globalny kryzys finansowy i gospodarczy w ostatnich latach, czy tych wywołanych polityką gospodarczą, zachodzą wielokierunkowe i wieloetapowe procesy dostosowawcze. W związku z tym bardzo ważna jest umiejętność przewidywania przebiegu tych procesów i ogarnięcia wyobraźnią możliwie jak najwięcej konsekwencji tych zmian. Trzeba starać się przewidzieć, co się zdarzy jutro, a nawet za parę lat, jeśli dzisiaj na przykład podnieśliśmy podatki czy obniżymy stopy procentowe.

Wiele zajęć oferowanych w naszym bloku ma profil makroekonomiczny. Dotyczy to przede wszystkim zajęć „Makroekonomiczne podstawy polityki gospodarczej”, „Podstawy finansów publicznych” i „System finansów publicznych w Polsce” oraz „Ekonomia sektora publicznego”. Naszą specyfiką w stosunku do innych bloków i pewnie kształcenia ekonomicznego w innych szkołach jest to, że chcemy słuchaczom przekazać umiejętności - jak ja to nazywam - translatorskie. Kładziemy nacisk na to, żeby urzędnik administracji publicznej, podejmując decyzję, umiał wczuć się w sposób myślenia prywatnego przedsiębiorcy czy konsumenta (gospodarstwa domowego). Musi umieć także przełożyć decyzje podejmowane na szczeblu makro na ich efekty na szczeblu mikro. Służą temu odrębne zajęcia - m.in. „Mikroekonomiczne podstawy decyzji gospodarczych” czy „Ocena projektów inwestycyjnych”. W KSAP uczymy rozumienia mikroekonomicznych implikacji decyzji podejmowanych na szczeblu państwa.

**Po ukończeniu Szkoły urzędnicy muszą jednak wciąż uzupełniać wiedzę. Co KSAP oferuje urzędnikom?**

W ramach organizowanych w KSAP szkoleń ustawicznych, przy tak właśnie rozumianej odpowiedzialności, wspólnie z Narodowym Bankiem Polskim przeprowadziliśmy ostatnio roczne studium edukacji ekonomicznej dla urzędników administracji publicznej wysokiego szczebla. Brała w nim udział kadra kierownicza ministerstw i urzędów centralnych,



od szczebla dyrektora generalnego w dół. Na podstawie opinii wyrażanych przez uczestników już po otrzymaniu dyplomów i sygnałów płynących od naszego partnera z NBP wiemy, że studium było bardzo wysoko oceniane. Po ukończeniu go absolwenci stworzyli też sieć kontaktów oraz silne więzi poziome i będą teraz tworzyli grupę nacisku dla osiągania wspólnych celów w życiu publicznym.

### Czy program nauczania ekonomii nadaża za wciąż zmieniającymi się wyzwaniem stojącymi przed administracją państwową?

Oprócz oferowania wiedzy staramy się w KSAP - tak w kształceniu stacjonarnym, jak i ustawicznym - uczyć

głównie umiejętności posługiwania się narzędziami, jakich dostarcza ekonomia, i rozumienia skutków ich zastosowania. W samej konstrukcji programu nauczania stacjonarnego w KSAP są dwa elementy: grupa przedmiotów podstawowych, których skład i zawartość podlega powolnym ewolucyjnym zmianom, oraz przedmioty specjalistyczne. Te ostatnie staramy się w miarę często modyfikować w zależności od tego, co dzieje się na rynku i jakie sygnały docierają do nas z praktyki gospodarczej.

W szkoleniach ustawicznych nie ma takiego podziału. Korzystając z doświadczeń zdobytych w poprzednich latach, zwykle proponujemy mniejsze bloki zajęć specjalistycznych,

np. 8-godzinne, nastawione na konkretne potrzeby uczestników. W naszej ofercie mamy takie przedmioty, jak sztuka podejmowania optymalnych decyzji menedżerskich, analiza kosztów i korzyści z projektów publicznych, budżet zadaniowy, zamówienia publiczne, rachunkowość i sprawozdawczość finansowa jednostek sektora publicznego oraz audyt finansowy i rola projektów unijnych w polskim systemie finansów publicznych. Co najmniej raz w roku staramy się aktualizować ofertę szkoleniową. Na rynku jest przecież konkurencja i nie tylko KSAP proponuje szkolenia w takim zakresie.

*Rozmawiał Bogdan Kowalski*

## Wystawa „Dziękujemy za Solidarność”

W 30. rocznicę powstania pierwszego w bloku państw komunistycznych niezależnego samorządowego związku zawodowego w gmachu KSAP odbyło się uroczyste otwarcie wystawy „Dziękujemy za Solidarność”.

Tytuł „Dziękujemy za Solidarność” nie wymaga uzasadnienia. Zmiany polityczne w Polsce i w Europie Środkowo-Wschodniej nie byłyby możliwe bez zrywu robotników Wybrzeża i całej Polski w sierpniu 1980 roku. Za to i za

walkę w okresie stanu wojennego, która doprowadziła do przełomu 1989 roku, należy się podziękowanie. KSAP nawiązuje do etosu wolnego demokratycznego państwa polskiego, prezentowanego przez szeroki ruch społeczny „Solidar-



ność”. Zasadnicze znaczenie miały dla niego takie wartości, jak uczciwość i solidarność. Tylko dzięki ruchowi, który obchodzi w tym roku 30-lecie swego istnienia, w KSAP można realizować idee neutralności politycznej, praworządności i wrażliwości na potrzeby innych.

Wystawa zorganizowana we współpracy ze Stowarzyszeniem Wolnego Słowa upamiętnia wydarzenia sprzed 30 lat i późniejsze etapy walki z komunistycznym reżimem. Replika tablic z postulatami ze Stoczni Gdańskiej, plakaty solidarnościowe i wydawnictwa podziemne z okresu 1980-89 oraz zdjęcia kandydatów do Sejmu i Senatu z Lechem Wałęsą symbolizują drogę Polaków do wolności. Z wolności tej, dzięki „Solidarności”, wszyscy dziś możemy korzystać.

Na otwarciu ekspozycji przemawiał dawny opozycjonista Mirosław Chojecki. Wystawa będzie prezentowana w KSAP do 27 grudnia br.



*Odczyt prof. Jadwigi Staniszkis dla słuchaczy KSAP*

## Polska po kryzysie. Wyzwania w dostosowaniu państwa do nowych warunków

29 października 2010 roku słuchacze KSAP dyskutowali z prof. Jadwigą Staniszkis podczas konwersatorium na temat polityki państwa. Prof. Staniszkis wyraziła przekonanie, iż zarówno obecni, jak i przyszli słuchacze KSAP będą tymi, którzy zmieniają styl funkcjonowania państwa polskiego, wprowadzając do administracji publicznej wysoki poziom kompetencji i profesjonalizmu, przywiązując jednocześnie szczególną wagę do etosu, który charakteryzować powinien oddanego, służącego państwu urzędnika.



Prelegentka wyróżniła pięć głównych poziomów swojej analizy. Rozpoczęła od sytuacji Unii Europejskiej w czasach globalnego kryzysu gospodarczego, w kontekście przyjęcia traktatu lizbońskiego. W tym ujęciu porządek przedlizboński opisany został jako lekka struktura władzy, w której administracja nie tworzyła własnego układu „sieciovego” (biurokratycznego). Unia zatem miała być wówczas synkretyczną przestrzenią różnych systemów wartości. Prof. Staniszkis porównała organizację Unii Europejskiej sprzed wejścia w życie traktatu z Lizbony do formuły władzy prezentowanej w poglądach Thomasa Hobbesa. Egzemplifikacją funkcjonowania ówczesnej struktury Unii miała być również odmiennosc sposobu procedowania na różnych poziomach: dworkinowska wśród najwyższych (politycznych) kręgów decyzyjnych, a na niższych szczeblach zgodna z kon-

cepcją „regulacji drugiego stopnia” Herberta Harta. W ocenie prelegentki kryzys sprawił, iż Unia Europejska w tym kształcie przestała istnieć, co może stworzyć nowe szanse, ale też zagrożenia zarówno dla państw członkowskich, jak i dla samej Unii.

W szczególności podkreślone zostało to, że państwa należące obecnie do unii monetarnej świadomie odrzuciły pierwotną koncepcję integracji europejskiej autorstwa Roberta Schumanna, zakładającą tworzenie więzi pomiędzy społeczeństwami Europy metodą małych oddolnych kroków. W ocenie prof. Staniszkis integracja nie oznacza już jedynie ujednoczenia i spajania, a to prowadzić może do ukonstytuowania się nowych form elastyczności i zależności w relacjach wewnątrz Unii. W tym kontekście wyrażone zostało również przekonanie, że traktat lizboński, a przede wszystkim proces jego przyjmowania przez kolejne kraje, umożliwił dostrzeżenie odmienności w kulturze i tradycji historycznej poszczególnych państw członkowskich.

### **Polska po kryzysie**

Kolejnym punktem rozważań prof. Staniszkis była sytuacja Polski po kryzysie. Prelegentka zwróciła uwagę na fakt, że nie tylko (lub wręcz nie przede wszystkim) sprawne działania rządu, lecz również elastyczność przedsięwzięć i ich zdolności adaptacyjne pozwoliły uniknąć recesji i ponoszenia jej drastycznych kosztów. Profesor posta-

wiła tezę, że światowy kryzys gospodarczy, wbrew skutecznie i konsekwentnie prowadzonej propagandzie „zielonej wyspy”, dotknął jednak Polskę w znacznym stopniu. Przykładem tego miały być m.in. 10-procentowy ubytek miejsc pracy w przemyśle, odpływ z naszego kraju firm z sektora zaawansowanych technologii, a w odniesieniu do rynku pracy masowe przekształcanie umów o pracę w umowy cywilnoprawne w ramach samozatrudnienia. Prelegentka wyraziła obawę, iż bagatelizowanie wymienionych problemów może w perspektywie kilkunastu lat doprowadzić do spadku konkurencyjności polskiej gospodarki oraz zubożenia społeczeństwa, konsekwencją czego może stać się masowa emigracja młodego pokolenia.

Następną część wykładu prof. Staniszkis poświęciła kwestii reform ekonomicznych i socjalnych podjętych oraz zamierzonych przez rząd Donalda Tuska. Podkreśliła, że w celu stymulowania gospodarki dokonana została redystrybucja kosztów i ryzyka, które obecnie w znacznie większym stopniu obciążają pracowników, co dodatkowo pogarsza ich sytuację. W zakresie reformy ubezpieczeń społecznych profesor wyraziła obawę, że nastąpi przerzucenie ryzyka na pojedynczego obywatela odnośnie do dostępu do emerytur, ponieważ państwo wycofuje się z zobowiązań w sferze systemu emerytalnego.

### **Kryzys demokracji**

Zdaniem prelegentki kryzys demokracji w Polsce objawia się przechodzeniem od modelu państwa liberalnego, w którym powszechnie respektowana jest decyzja większości, do ustroju postliberalnego, charakteryzującego się delegitymizacją władzy, odmawianiem opozycji prawa do głoszenia własnych poglądów oraz ogólną erozją struktur państwowych.

Wygłoszony przez prof. Staniszkis wykład stanowił doskonały przyczynek do dyskusji słuchaczy KSAP na temat polityki państwa. Ich wypowiedzi i pytania dotyczyły m.in. problemu upartyjnienia administracji publicznej, możliwości wykorzystania potencjału intelektualnego w rozwoju społecznym, a także brutalizacji życia politycznego i ewentualnych metod radzenia sobie z nią.

*Małgorzata Chętko - XXII Promocja*



**XXII Promocja „Ryszard Kaczorowski”****Pierwsze kroki w KSAP**

27 września w szeregi KSAP przyjęto 35 nowych kandydatów na urzędników służby cywilnej. Obecnie XXII Promocja poznaje realia funkcjonowania szkoły i zasady procesu kształcenia. Pierwszą ważną decyzją podjętą przez nowych słuchaczy był wybór patrona, którym został prezydent Ryszard Kaczorowski.

Nowi słuchacze rozpoczynają trwający 18 miesięcy maraton zajęć, konferencji, egzaminów i praktyk. Na razie jednak, jak mówią, starają się odnaleźć w nowym środowisku i dokładnie poznać stawiane przed nimi wymagania. Ważnym zadaniem jest również wybór przedstawicieli promocji.

**Kim są słuchacze XXII Promocji?** Chociaż są młodzi (najstarszy ma 31, najmłodszy 23 lata), każdy z nich wnosi do KSAP własne, różnorodne doświadczenia i aspiracje. Aż 26 osób ma za sobą doświadczenie zawodowe, z czego 12 zdobywało je w instytucjach administracji publicznej.

Pochodzą z wielu stron kraju, swoje dyplomy uzyskiwali na różnych uczelniach i różnych kierunkach. Ogólnie można stwierdzić, że najliczniejszą grupę stanowią absolwenci politologii i stosunków międzynarodowych, dość szerokie jest również grono prawników, nie brak jednak absolwentów filologii.

Słuchacze XXII Promocji w większości kończyli Uniwersytet Warszawski, a także uniwersytety: Jagielloński, Wrocławski i lubelski UMCS.

Warto zaznaczyć, że już w procesie rekrutacji każdy ze słuchaczy musiał

się wykazać znajomością języka obcego. Nie jest niespodzianką, że zdecydowana większość włada językiem angielskim, pozostałe języki wybierane przez słuchaczy to niemiecki, francuski, hiszpański oraz włoski.

**Co mówią o sobie, pierwszych wrazeniach ze Szkoły i planach?**

**O wyborze patrona:** Myślą przewodnią przy wyborze patrona była chęć wskazania osoby, która była nie tylko wzorem patriotycznej i propaństwowej postawy, lecz także przykładem apolityczności w służbie państwu. Ryszard Kaczorowski dał temu wyraz w czasie II wojny światowej, działając w Szarych Szeregach i walcząc w II Korpusie pod Monte Cassino, oraz po wojnie, sprawując wiele ważnych funkcji we władzach Rzeczypospolitej Polskiej na uchodźstwie – mówi Jakub Cygan, pomysłodawca tej kandydatury.

**O nauce:** Nowi słuchacze nie byli zaskoczeni ani dużą liczbą, ani różnorodnością zajęć. Na razie zapoznają się z zakresem i wymaganiami na konkretnych przedmiotach. Mówią, że jest jeszcze za wcześnie, by stwierdzić, które z nich podobają im się najbardziej. Wiedzą jednak, że w nauce w KSAP będą mu-

sieli włożyć sporo wysiłku. „Traktujemy szkołę jak miejsce pracy” – mówi Rafał Bartochowski. – Mimo to zachowujemy dobry nastrój i dużo humoru – dodają pozostali.

**O życiu towarzyskim:** „Nie mieliśmy na razie zbyt dużo czasu na rozwinięcie życia towarzyskiego. Jesteśmy tu krótko, a wiele czasu zajmują zajęcia” – twierdzi Rafał Michalak.

Mimo to nowi słuchacze mówią, że starają się poznać jak najlepiej i stworzyć zgrany, zaprzyjaźniony zespół. Ułatwia im to fakt, że zdecydowana większość mieszka w hotelu szkoły. Są zgodni, że dobra atmosfera panująca w grupie to klucz do sukcesu

**O tym, czego oczekują w życiu zawodowym:** Można śmiało stwierdzić, że XXII Promocja ma sprecyzowane plany dotyczące swojego życia zawodowego: „Chcemy być dobrzy w tym, czym będziemy się zajmować w przyszłości, wybrać swoją dziedzinę, być w niej specjalistą, pracować przynajmniej na stanowisku urzędnika średniego szczebla i nie wchodzić w żadne układy, być po prostu dobrym fachowcem” – mówi Katarzyna Łopatka.

Rafał Michalak dodaje: „Większość z nas dokonała świadomego wyboru, decydując się na pracę w sektorze publicznym. Większość z pewnością zdecydowała się już w nim pozostać. To kwestia pewnego oddania i poczucia misji niezbędnego w służbie cywilnej. Jeśli chodzi o przygotowanie do przyszłej pracy, Szkoła daje nam doskonałe podstawy. Chociaż wszyscy jesteśmy wykształceni, tutaj możemy się bardzo dużo nauczyć z dziedzin, które będą nam później niezbędne”.

Agnieszka Mołdawska - Promocja XXII



## Madryckie spotkanie DISPA

# Jak szkolić administratywistów

W Madrycie odbyło się kolejne spotkanie Dyrektorów Instytutów i Szkół Administracji Publicznej. Uczestniczył w nim dr hab. Jacek Czaputowicz, dyrektor Krajowej Szkoły. Zorganizował je hiszpański instytut szkoleniowy INAP (27-28.05). Za rok takie spotkanie będzie organizowała KSAP.

Spotkania Dyrektorów Instytutów i Szkół Administracji Publicznej (DISPA) odbywają się raz na pół roku w państwie Unii Europejskiej, które w danym półroczu sprawuje prezydencję Rady UE. Tematem przewodnim spotkania była „Rola szkolenia dla menedżerów publicznych wobec obecnej sytuacji ekonomicznej”.

**Dwa oblicza kryzysu.** Ogólnoświatowe problemy finansowe w różnorodny sposób wpływają na funkcjonowanie administracji. Uczestnicy z Hiszpanii i Włoch wskazywali na ograniczone zasoby budżetowe, osłabione polityki publiczne, mniejsze zaangażowanie państwa w wielu dziedzinach itp. Przedstawiciele Francji i Belgii wskazywali zaś, że trudna sytuacja gospodarcza może, paradoksalnie, wzmocnić administrację i jej pozycję w społeczeństwie. Administracja, stojąc na straży bezpieczeństwa obywateli, może amortyzować wahania rynkowe i wspierać potrzebujących.

Mimo różnicy zdań wspólnie udało się zdiagnozować trudności i potrzeby menedżerów publicznych. Uczestnicy zwrócili uwagę, że z powodu kryzysu ekonomicznego praca menedżerów publicznych stała się jeszcze trudniejsza. Pojawiają się jednak nowe, pożądane tendencje w otoczeniu pracy menedżerów. Wzmocnione zostały też dotychczasowe wymagania. Obserwowane jest np. uelastycznienie procedur i trybu pracy, rośnie rola umiejętności funkcjonowania w kontekście europejskim (zanik granic państwowych), zorientowania na obywatela (np. poprzez wykorzystanie portali społecznościowych), umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi, zorientowania na jakość świadczonych usług.

**Jak kształtować menedżera.** Uczestnicy debatowali również nad najlepszymi metodami kształtowania takiego profilu nowego menedżera publicznego, który odpowiadałby powyższym tendencjom.

Zgodzili się, że należy zacząć od rekrutowania najlepszych i najbardziej uzdolnionych kandydatów. Należy podnieść jakość szkoleń przez precyzyjną identyfikację potrzeb danej grupy menedżerów oraz wykorzystanie takich metod szkoleniowych, jak np. prowadzenie wymian i wspólnych międzynarodowych szkoleń (np. kursy „Manager for Europe” prowadzone przez European Administrative School przy instytucjach europejskich lub szkolenia w ramach tzw. European Reciprocal Training).

W ramach dyskusji dr Adam Steinhouse i Jonathan Miller z National School of Government z Wielkiej Brytanii mówili, że administracja publiczna pełni istotną misję społeczną, która odzwierciedla się m.in. w realizowaniu własnej polityki równości oraz oddolnego wspierania koniecznych zmian. Joanna Genovese ze Staff Development Organization z Malty przedstawiła udane projekty swojej organizacji na polu międzynarodowym (m.in. z KSAP w Polsce) oraz powiadomiła o rozszerzeniu działalności swojej organizacji szkoleniowej o uzupełniający aspekt, jakim są badania naukowe.

**Strasbourg Manifesto.** Bernard Boucault, dyrektor francuskiej École Nationale d'Administration (ENA), poinformował o stopniu realizacji tzw. Strasbourg Manifesto. W szczególności skoncentrował się na jednym z głównych celów manifestu, jakim jest wspieranie potencjału europejskich szkół administracji publicznej w zakresie rozwoju programów szkoleniowych oferowanych na rynku globalnym. Jako przykład podał współpracę międzynarodową między KSAP a ENA dla Ukrainy.

Wzrasta popyt na tego rodzaju oferty, a jednocześnie podaż, (np. ze strony prywatnych zleceniobiorców). - Choć rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny, szkoły europejskie oferują specyficzną wartość dodaną w stosunku do prywat-

nych doradców i konsultantów, czyli wartości europejskie - twierdził dyrektor ENA.

Jacek Czaputowicz dodał, że należy wzmocnić pozaeuropejską i światową działalność europejskich szkół, gdyż leży to w interesie państw europejskich. Stwierdził również, że oprócz projektów szkoleniowych i twinningów mogłaby ona przybrać formę uczestnictwa w światowych grupach naukowych i monitorowania trendów na globalnym rynku.

**Formy współpracy.** Günther Wurster, dyrektor niemieckiej BAKÖV, mówił o ogólnoeuropejskiej ofercie szkoleń, jaką jest European Reciprocal Training (ERT). Jest to też forma współpracy między czołowymi europejskimi szkołami administracyjnymi. Jej celem jest propagowanie idei europejskiej i wzmocnianie integracji przez organizowanie seminariów dla urzędników z państw członkowskich.

Günther Wurster przypomniał, że uczestnictwo danej szkoły w ERT nie wymaga żadnych formalności - wystarczy poinformować inne szkoły o ofercie (np. poprzez portal DISPA Wiki). Seminarium powinno być prowadzone, w miarę możliwości, po angielsku i trwać od 3 do 5 dni. Zwrócił też uwagę na nową formę szkoleń, tzw. webinar (połączenie słów „web” i „seminar”). Odbywają się one na odległość, czyli są praktycznym zastosowaniem distance learningu.

David Walker, dyrektor European Administrative School (EAS) przy instytucjach europejskich, zaprezentował portal DISPA Wiki. Stanowi on forum wymiany informacji i dokumentów między szkołami należącymi do grupy DISPA. Pozwala m.in. informować o ofercie szkoleń w ramach ERT, przekazywać materiały szkoleniowe i programy następnych spotkań.

Kolejne spotkanie DISPA odbędzie się w Belgii. KSAP przygotowuje się do przyjęcia europejskich gości i ekspertów w drugim półroczu 2011 r.

Michał Mierzwa

Biuletyn Informacyjny KSAP

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

Zdjęcia: archiwum KSAP (str. 17 dół, 18, 20, 21), pozostałe Sebastian Szulfer.

Kontakt: biuletyn@ksap.gov.pl





Na krzesłach I rząd, od lewej: Katarzyna Królewska, Magdalena Libuda, Agnieszka Choynowska, Marta Pietrzak, dyr. KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz, Monika Deszczka, Agnieszka Czarnik, Dobrochna Derecka, Motylewska. II rząd: Grzegorz Pniewski, Bartosz Staszewski, Kornel Konarewicz, Jakub Zdybel, Małgorzata Radwan, Michał Kóprowski, Marzena Wiśniewska, Monika Strycharz, Michał Stępowski, Dominik Sybilski, Michał Reczek. III rząd: Łukasz Jachimowicz, Wojciech Kurasyk, Michał Rzeźnikiewicz, Konrad Kiedrzyński, Mikołaj Cholewicz, Marcin Wiatrów, Krzysztof Szymański, Kamil Bobek.

## Centrum Kształcenia Ustawicznego KSAP

# Nadążamy za wyzwaniami

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej wychodzi z nową ofertą kształcenia ustawicznego. Adresuje ją przede wszystkim do pracowników administracji publicznej, a w tym roku również do zagranicznych urzędników. Wkrótce rozpocznie się pilotażowy program szkoleń w języku angielskim.

Ostatnia oferta zawiera propozycje szkoleń realizowanych od września 2010 roku do stycznia 2011 roku. Wprowadzając nowe szkolenia, KSAP kierowała się wskazówkami Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz „Strategią szkoleniową w służbie publicznej na lata 2008-2010”. Przy układaniu oferty wzięto też pod uwagę wnioski, sugestie i oczekiwania uczestników kursów z poprzednich szkoleń. Oferta jest dostosowana do bieżących potrzeb administracji, a jednocześnie uwzględnia zadania i strategiczne cele, które stoją przed urzędami.

Wśród nowych szkoleń znajdują się między innymi: autoprezentacja i wystąpienia publiczne, przywództwo, zarządzanie zmianą, zrozumieć przedsiębiorcę - ekonomia menedżerska dla urzędników. Szkoła prowadzi również szkolenia dostosowywane do wymagań zamawiającego tak pod względem programu, jak i indywidualnych rozwiązań organizacyjnych. „Ofertę szkoleń realizujemy w cyklach półrocznych. Kierujemy ją do statutowych odbiorców na-

szych usług - urzędów państwowych. W każdej kolejnej ofercie wprowadzamy zmiany w programie szkoleń, by nasze propozycje spotkały się z zainteresowaniem urzędników” - mówi Katarzyna Rumin z Ośrodka Kształcenia Ustawicznego KSAP. „W tym półroczu wprowadzamy także ofertę anglojęzyczną w formie 12 szkoleń z tematyki Unii Europejskiej i spraw zagranicznych, efektywnej komunikacji oraz stosunków międzykulturowych. Ofertę wysłaliśmy do naszych zagranicznych partnerów tak z Unii Europejskiej, jak i Wspólnoty Niepodległych Państw. Mamy nadzieję, że udział w szkoleniach wezmą także goście z zagranicy. Ten projekt ma charakter pilotażowy i w przyszłości wykorzystamy doświadczenia nabyte przy jego realizacji do poszerzenia oferty”.

Nową propozycją Szkoły jest organizacja dla absolwentów KSAP szkolenia w języku angielskim z zakresu przywództwa pt. „The Work of Leadership - Leading Change in the Public Sector”. Jest to 5-dniowy kurs.

Szkolenia ustawiczne w KSAP zgrupowane są w pięciu blokach tematycznych:

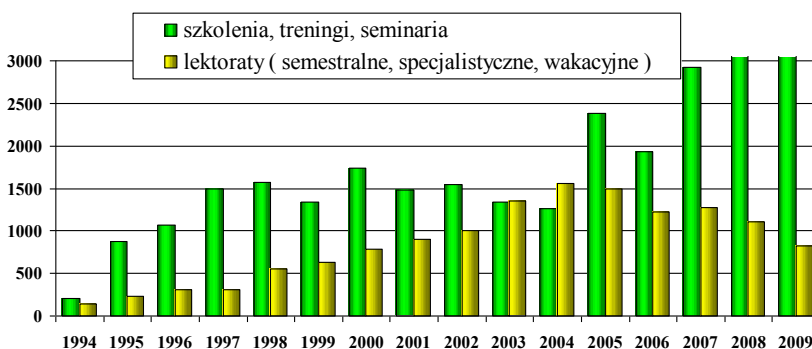
- administracja publiczna;
- ekonomia i finanse publiczne;
- Unia Europejska i polityka zagraniczna;
- zarządzanie i umiejętności urzędnicze;
- informatyka;
- KSAP oferuje też specjalistyczne warsztaty i kursy języków obcych.

Wprowadzone szkolenia stanowią większość oferty KSAP, ale nie wyczerpują one wszystkich działań Ośrodka Kształcenia Ustawicznego. „Przystępujemy, często z pozytywnym skutkiem, do licznych przetargów na organizację szkoleń, ogłaszanych przez instytucje publiczne. W szkoleniach uczestniczą nie tylko urzędnicy. Na zaproszenie MSZ składamy ofertę w przetargu na zapewnienie merytorycznej obsługi szkoleń dla mediów regionalnych i lokalnych oraz środowisk pozarządowych na terenie całego kraju”.

Wkrótce zostanie zakończony duży projekt, w ramach którego Ośrodek zorganizował na zlecenie MSZ serię specjalistycznych szkoleń z zakresu wiedzy ogólnej na temat systemu prawnego, porządku instytucjonalnego oraz procesu decyzyjnego Unii. Ma to związek z przygotowaniem kadr administracji publicznej do sprawowania prezydencji w Radzie UE w 2011 roku. Celem szkolenia jest usystematyzowanie oraz pogłębienie wiedzy eksperckiej uczestników odnośnie do specyficznej roli, jaką administracja krajowa ma do wypełnienia podczas swojej prezydencji w Radzie UE. Do końca października 2010 roku zostanie przeszkolonych blisko 1200 członków tzw. korpusu prezydencji.

W działalności Ośrodka ważną rolę odgrywa także współpraca z różnymi instytucjami. W czerwcu został zakończony trwający od września 2009 roku projekt Studium Edukacji Ekonomicznej, zorganizowany wspólnie z NBP dla 49 urzędników administracji publicznej. Był to nowatorski projekt przeszkolenia grupy urzędników kierowniczego szczebla niemających wykształcenia ekonomicznego.

## Kształcenie ustawiczne liczba uczestników szkoleń



Dotychczas przeszkolono prawie 44.000 urzędników

Bogdan Kowalski