



Szanowni Państwo,

*W imieniu własnym oraz Kierownictwa i Pracowników Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów życzę Państwu, by nadchodzące Święta Bożego Narodzenia i początek Nowego Roku były dla Państwa wyjątkowe i niezapomniane. By 2011 r. przyniósł Państwu radość i satysfakcję z życia rodzinnego i zawodowego. By mogli Państwo zrealizować w nim swoje plany i marzenia.*

**Sławomir Brodziński**  
Szef Służby Cywilnej

Szanowni Państwo,

*Nieubłaganie mija kolejny rok.*

*Jak zawsze o tej porze podsumowujemy to, co udało się nam zrealizować, robimy plany na przyszłość.*

*Gościmy w Państwa urzędach już od półtora roku. Cały 2010 r. staraliśmy się zatem, by „Przegląd...” mógł Państwu towarzyszyć w każdej zawodowej sytuacji. By wspierał Państwa w sprawach wyboru ścieżki kariery zawodowej, podpowiadał jak usprawnić czy zreorganizować pracę, informował o nadchodzących w administracji rządowej zmianach.*

*Szczególnie zależy nam na upowszechnianiu wśród administracji dobrych praktyk zarządzania. W bieżącym numerze, dzięki Państwa zaangażowaniu, informujemy np. o korzyściach wynikających z porozumienia zawartego pomiędzy Mazowieckim Urzędem Wojewódzkim w Warszawie a Uniwersytetem Warszawskim, dotyczącego współpracy pomiędzy tymi instytucjami (s. 11–13), czy też o doświadczeniach Urzędu Skarbowego w Zamościu w zakresie usprawnienia procedur obsługi klientów (s. 13–16).*

*Towarzyszymy Państwu w chwilach miłych i podniosłych, jak np. w uroczystości ślubowania i mianowania urzędników służby cywilnej (s. 10). Przypominamy znaczące daty z dziejów*

*administracji, czerpiąc z historii inspiracje na przyszłość (s. 24–26).*

*Nie unikamy spraw trudnych. Na bieżąco informujemy o przygotowaniach administracji do procesu racjonalizacji zatrudnienia. W bieżącym numerze publikujemy omówienie projektu ustawy o racjonalizacji zatrudnienia, informujemy o pracach parlamentu nad tym dokumentem oraz o przygotowaniach administracji do wdrożenia ustawy (s. 4–6).*

*W numerze zamieszczamy ponadto relację z obrad szczytu OECD poświęconego wyzwaniom administracji w dobie kryzysu (Wenecja, 15 listopada 2010 r.), podczas którego Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński przedstawił polskie doświadczenia w budowaniu otwartej i transparentnej administracji (s. 6–9).*

*W „Przeglądzie...” nie może także zabraknąć nurtu akademickiego. Dlatego nasi autorzy informują Państwa o toczących się wokół administracji dysputach naukowych (s. 18–20), jak i o pojawiających się na rynku wydawniczym publikacjach z dziedziny służby cywilnej (s. 27–30).*

*Z przyjemnością przedstawiamy projekt dotyczący poprawienia komfortu pracy pracowników wysokich w KPRM. Podstawki na dokumenty, zaprojektowane przez pracownika służby bhp i zgłoszone do ochrony w Urzędzie Patentowym jako wzory przemysłowe, już ułatwiają pracownikom Kancelarii zachowanie ergonomicznej pozycji przy pracy z dokumentami, o czym informujemy na s. 21–23.*

*Przed nami Święta Bożego Narodzenia, bale sylwestrowe i Nowy 2011 r.*

*Mamy nadzieję, że „Przegląd Służby Cywilnej” będzie dla Państwa nadal źródłem informacji o służbie cywilnej oraz inspiracji do poszukiwania nowych rozwiązań z dziedziny poprawy jakości pracy. Na nadchodzący 2011 r. życzymy także i Państwu, i sobie, by stanowił on aktywne forum wymiany informacji w korpusie służby cywilnej.*

*Wesołych Świąt i Szczęśliwego Nowego Roku.*

**Dagmir Długosz**  
Redaktor Naczelny  
Dyrektor DSC KPRM

## VIII posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

**8 listopada 2010 r.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się VIII posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, pod przewodnictwem Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego**. W spotkaniu uczestniczyli członkowie Rady Służby Cywilnej, przedstawiciel dyrekcji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, dyrektorzy generalni ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, reprezentanci administracji skarbowej, kierownictwo Departamentu Służby Cywilnej KPRM, a także – jako specjaliści goście Szefa Służby Cywilnej – przedstawiciele świata nauki: prof. dr hab. **Henryk Samsonowicz** (członek Prezydium PAN, przewodniczący Rady KSAP) oraz dr **Ewa Pietrzyk-Zieniewicz** (Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego).

Otwierając spotkanie, minister **Sławomir Brodziński** nawiązał do tradycji Dnia Służby Cywilnej, organizowanego w związku ze Świętem Niepodległości. Następnie prof. **H. Samsonowicz** zwrócił uwagę na historię kształtowania się instytucji i etosu służby publicznej w Polsce. Dr **E. Pietrzyk-Zieniewicz** omówiła problemy medialnej percepcji urzędników i administracji publicznej.

Podczas posiedzenia Forum zaprezentowane zostały przykłady dobrych praktyk i rozwiązań innowacyjnych wdrażanych przez kilka urzędów administracji rządowej. Doświadczenia Ministerstwa Gospodarki w zakresie procesowego podejścia do zarządzania przedstawił jego dyrektor generalny **Henryk Szymański**. Problemy doskonalenia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej poprzez wdrożenie systemu zarządzania jakością

i samooceny urzędu według modelu CAF omówili przedstawiciele Lubuskiego Urzędu Skarbowego w Zielonej Górze – zastępca naczelnika **Urszula Wolniak-Kielarska**, **Dorota Kowalczyk-Krzywda** oraz **Elżbieta Subocz**. Elektronizacja sprawozdawczości statystycznej jako przykład informatyzacji państwa była tematem prezentacji **Tomasza Białasa** – dyrektora generalnego Głównego Urzędu Statystycznego. Doświadczeniami w zakresie leasingu samochodów służbowych podzielił się dyrektor generalny Ministerstwa Skarbu Państwa **Grzegorz Borowiec**.

Na zakończenie VIII posiedzenia Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** poinformował o stanie prac nad projektami:

- strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
- zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem wyższych stanowisk.

Dyrektor DSC KPRM przedstawił także analizę informacji dotyczących standardów obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w wyniku przeniesienia członka korpusu służby cywilnej (tzw. awansów wewnętrznych).

Wojciech Zawadzki  
Radca Szefa KPRM,  
Departament Służby Cywilnej KPRM

---

## Wizyty Szefa Służby Cywilnej w urzędach administracji rządowej

W okresie poprzedzającym i następującym po Święcie Niepodległości Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** uczestniczył w organizowanych w Ministerstwie Środowiska (**10 listopada 2010 r.**), Komendzie Stołecznej Policji (**10 listopada 2010 r.**) oraz Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie (**15 grudnia 2010 r.**) spotkaniach poświęconych podsumowaniu prac w korpusie

służby cywilnej w mijającym roku. Spotkania te były m.in. okazją do wyróżnienia tych członków korpusu, którzy w szczególny sposób wykazali inicjatywę i zaangażowanie w realizację zadań, a także do dyskusji na temat wyzwań, jakie czekają służbę cywilną w 2011 r.

D.G.

## Z prac Rady Służby Cywilnej

**19 października 2010 r.**

19 października br., pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego Rady Służby Cywilnej, odbyło się 17. posiedzenie Rady. Podczas spotkania Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasz Arabski** uroczyście wręczył **Pawłowi Solochowi** akt powołania na członka Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański**, zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński**, a także przedstawiciele Ministerstwa Finansów i Urzędu Transportu Kolejowego.

Rada procedowała nad projektem *ustawy budżetowej na rok 2011, w części dotyczącej służby cywilnej*, wyrażając pozytywną opinię o projekcie (*uchwała nr 31*).

Członkowie RSC dyskutowali nad projektem *Założeń do projektu ustawy o zmianie ustawy o urzędach i izbach skarbowych*, przedstawionym przez dyrektora Departamentu Polityki Regionalnej i Rolnictwa MF **Jerzego Indrę**, zastępującego dyrektora generalnego MF, i zastępcę dyrektora Departamentu Administracji Podatkowej MF **Marzenę Machowską-Kubik**. W wyniku dyskusji Rada poparła stanowisko Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** i zaapelowała w piśmie do Ministra Finansów **Jana Vincenta-Rostowskiego** o uwzględnienie przedstawionych przez Szefa Służby Cywilnej argumentów w dalszych pracach legislacyjnych.

Rada kontynuowała debatę nad projektem *ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011 i 2012*. Członkowie RSC postanowili powtórzyć uwagi zgłoszone w trakcie ubiegłorocznej dyskusji nad projektem. Jednocześnie, mając na uwadze potrzebę konsekwentnego budowania w ramach istniejących struktur administracji publicznej stabilnego systemu służby cywilnej w Polsce, którego zasadniczy filar stanowią urzędnicy służby cywilnej, Rada opowiedziała się za ochroną urzędników mianowanych, w tym szczególnie absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Ponadto Rada omawiała kwestie związane z funkcjonowaniem Urzędu Transportu Kolejowego.

### W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała w zarządzonym przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym projekt *zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie*

*zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej*. W wyniku przeprowadzonego **29 października 2010 r.** głosowania Rada Służby Cywilnej wyraziła pozytywną opinię o projekcie (*uchwała nr 32*).

**23 listopada 2010 r.**

23 listopada br. odbyło się 18. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. Obrady prowadził przewodniczący RSC **Adam Leszkiewicz**, a następnie prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**, wiceprzewodniczący Rady. W spotkaniu uczestniczyli także: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, Prezes Urzędu Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych **Grzegorz Cessak**, dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora **Wojciech Zieliński** oraz przedstawiciele Ministerstwa Zdrowia.

Członkowie Rady podjęli dyskusję nad przedłożonym przez Szefa Kancelarii Sejmu **Lecha Czapłę** projektem *ustawy o zmianie ustawy o Policji i niektórych innych ustaw*, przygotowanym przez Komisję Administracji i Spraw Wewnętrznych. Rada wyraziła pozytywną opinię ws. projektu (*uchwała nr 33*).

Rada zapoznała się z rządowym projektem *ustawy o Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych*, przedstawionym przez Prezesa **Grzegorza Cessaka** oraz dyrektora Departamentu Polityki Lekowej i Farmacji MZ **Artura Fałka**. Członkowie Rady wyrazili pozytywną opinię o projekcie (*uchwała nr 34*).

Przedmiotem prac Rady był również przedłożony przez Szefa Służby Cywilnej projekt *zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej*. Postanowiono, że gruntowna dyskusja nad projektem odbędzie się w styczniu 2011 r., a tymczasem członkowie Rady zostali poproszeni o zgłaszanie pisemnych uwag oraz komentarzy do dokumentu.

Rada wysłuchiwała także informacji obserwatorów RSC: **Artura Górskiego** – nt. obserwacji procesu naboru na stanowisko dyrektora generalnego MF oraz **Adama Leszkiewicza** – nt. obserwacji procesu naboru na stanowisko dyrektora generalnego KPRM.

Ponadto Rada przyjęła do wiadomości przedłożoną przez Szefa Służby Cywilnej informację o danych dotyczących zatrudnienia w administracji rządowej z dnia 12 listopada 2010 r. Jednocześnie Rada uznała za niezbędne wypracowanie kryteriów oceny stanu zatrudnienia umożliwiających dokonywanie bardziej precyzyjnych porównań międzynarodowych w przedmiotowym zakresie (*uchwała nr 35*).

Anna Prażuch  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

## Racjonalizacja zatrudnienia

Przebieg prac nad projektem ustawy

**16 grudnia 2010 r.** *Sejm Rzeczypospolitej Polskiej przyjął ustawę o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011–2013.*

### Harmonogram prac nad projektem ustawy

26 października 2010 r. – przyjęcie projektu ustawy przez Radę Ministrów (projekt przedłożony przez Ministra, członka Rady Ministrów, przewodniczącego stałego Komitetu Rady Ministrów),

4 listopada 2010 r. – przesłanie projektu do Sejmu RP,

23–30 listopada 2010 r. – prace komisji sejmowych: Administracji i Spraw Wewnętrznych oraz Polityki Społecznej i Rodziny (I czytanie),

1 grudnia 2010 r. – posiedzenie Sejmu (II czytanie),

3 grudnia 2010 r. – posiedzenie Sejmu RP (III czytanie) – uchwalenie ustawy,

6 grudnia 2010 r. – przekazanie ustawy Prezydentowi i Marszałkowi Senatu,

6–16 grudnia 2010 r. – prace komisji senackich: Rodziny i Polityki Społecznej oraz Samorządu Terytorialnego i Administracji Państwowej,

16 grudnia 2010 r.:

⇒ posiedzenie Senatu – przyjęcie 3 poprawek,

⇒ praca w komisjach sejmowych,

⇒ posiedzenie Sejmu – przyjęcie poprawek Senatu, ostateczne uchwalenie ustawy.

### Główne założenia ustawy

Ustawa jest częścią pakietu konsolidacji finansów publicznych. Wprowadza przepisy, które ograniczą zatrudnienie w części jednostek administracji publicznej, poprawią efektywność wykonywanych zadań poprzez zmiany w strukturze zatrudnienia oraz stworzą możliwości do obniżenia kosztów funkcjonowania administracji publicznej.

Dokument zakłada co najmniej 10-procentowe zmniejszenie zatrudnienia w sektorze administracji publicznej w stosunku do średniego stanu zatrudnionych pod koniec II kwartału 2010 r. oraz w dniu wejścia w życie ustawy.

Redukcja zatrudnienia, zgodnie z ustawą, obejmie: państwowe jednostki budżetowe, KRUS, ZUS, Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, NFZ, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Agencję

Mienia Wojskowego, Agencję Nieruchomości Rolnych, Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Agencję Rezerw Materiałowych, Agencję Rynku Rolnego, Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, Wojskową Agencję Mieszkaniową.

Pozycja ustrojowa oraz charakter wykonywanych zadań spowodowały, że z obowiązku ograniczenia zatrudnienia zostaną wyłączone: uczelnie publiczne, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, państwowe instytucje kultury, Polska Akademia Nauk i jednostki przez nią utworzone, jednostki samorządu terytorialnego, szkoły i placówki prowadzone przez administrację rządową. Ponadto z przepisów ustawy mogą skorzystać kancelarie: Sejmu, Senatu, Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, a także Trybunał Konstytucyjny, Najwyższa Izba Kontroli, Sąd Najwyższy, Naczelny Sąd Administracyjny i jego wojewódzkie odpowiedniki, Krajowa Rada Sądownictwa i sądownictwo powszechne, Rzecznik Praw Obywatelskich i Rzecznik Praw Dziecka, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Generalny Inspektor Ochrony Danych Osobowych, Instytut Pamięci Narodowej, Krajowe Biuro Wyborcze i Państwowa Inspekcja Pracy.

Przepisy ustawy nie obejmą osób świadczących pracy w ramach stosunku służbowego, np. sędziów, prokuratorów, funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Służby Celnej, PSP, CBA i innych służb mundurowych.

Przepisy zakładające redukcję zatrudnienia o 10 proc. nie obejmą również:

- osób, którym brakuje nie więcej niż 4 lata do osiągnięcia wieku emerytalnego, jeżeli okres zatrudnienia umożliwi im uzyskanie prawa do emerytury z osiągnięciem tego wieku,
- pracowników posiadających uprawnienia związane z rodzicielstwem – pracownice w okresie ciąży, urlopu macierzyńskiego oraz ojców korzystających z tzw. urlopu ojcowskiego.

Osoby te nie będą wliczone do średniej liczby etatów pracowników w danej jednostce. Przewiduje się, że do liczby etatów, stanowiącej podstawę do ograniczenia zatrudnienia, nie będą również wliczane osoby: zajmujące kierownicze stanowiska państwowe, kierownicy jednostek niebędący osobami zajmującymi kierownicze stanowiska państwowe, główni księgowi jednostki, audytorzy wewnętrzni jednostki, pełnomocnicy ds. ochrony informacji niejawnych jednostki, pracownicy służby bhp, działacze związkowi i społeczni inspektorzy pracy oraz pracownicy placówek zagranicznych

zatrudnieni na podstawie umowy o pracę zawartej zgodnie z prawem państwa przyjmującego.

Przepisów ustawy o racjonalizacji zatrudnienia nie stosuje się do jednostek organizacyjnych zatrudniających w dniu wejścia w życie ustawy poniżej 20 pracowników, w przeliczeniu na pełne etaty, z wyjątkiem jednostek organizacyjnych podległych ministrowi właściwemu ds. zagranicznych mających siedziby poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej oraz jednostek organizacyjnych podległych lub nadzorowanych przez Ministra Obrony Narodowej.

W ustawie określono, że racjonalizacja zatrudnienia może być przeprowadzona m.in. poprzez:

- rozwiązanie stosunku pracy, w tym z pracownikami posiadającymi prawo do emerytury lub renty,
- niezawarcie z pracownikiem kolejnej umowy o pracę, zawartej np. na okres próbny, na czas określony lub na czas wykonywania danej pracy,
- obniżenie wymiaru czasu pracy z jednoczesnym zmniejszeniem wynagrodzenia.

Zgodnie z ustawą, do racjonalizacji zatrudnienia nie będą stosowane przepisy ustawy z 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników.

Zgodnie z przyjętymi rozwiązaniami, kierownik jednostki organizacyjnej będzie zobowiązany opracować kryteria wyboru pracowników do zwolnienia i podać je do wiadomości wszystkich pracowników oraz w Biuletynie Informacji Publicznej. Ponadto zobowiązany będzie do powiadomienia na piśmie zakładowe organizacje związkowe.

Wypowiedzenie stosunku pracy może nastąpić nie wcześniej niż po upływie 14 dni od przekazania zawiadomienia o zwolnieniu. Zwalnianemu pracownikowi będzie przysługiwać odprawa pieniężna w wysokości:

- jednomiesięcznego wynagrodzenia, jeżeli był zatrudniony w danej jednostce krócej niż 2 lata,
- dwumiesięcznego wynagrodzenia przy zatrudnieniu od 2 do 8 lat,
- trzymiesięcznego wynagrodzenia dla pracowników zatrudnionych w danej jednostce ponad 8 lat.

Odprawa pieniężna, zgodnie z ustawą, będzie ustalana według zasad obowiązujących przy obliczaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop wypoczynkowy, ale jej wysokość nie może przekroczyć kwoty 15-krotnego minimalnego wynagrodzenia za pracę, które obowiązuje w dniu rozwiązania stosunku pracy. W przypadku zbiegu prawa do odpraw przysługujących z innych tytułów, uprawnionemu przysługuje jedna odprawa, wyższa albo przez niego wybrana.

Ustawa przewiduje, że kierownik jednostki do 28 lutego 2011 r. przedkłada Prezesowi Rady Ministrów informację (raport początkowy) o stanie zatrudnienia w podległych oraz nadzorowanych jednostkach. Następnie przez cały rok 2011 przeprowadza racjonalizację zatrudnienia, którą musi zakończyć 1 stycznia 2012 r. Do końca stycznia 2012 r. powinien przedstawić Prezesowi Rady Ministrów raport z realizacji wykonanej redukcji zatrudnienia. Natomiast do końca stycznia 2014 r. Prezes Rady Ministrów powinien otrzymać od podległych mu kierowników jednostek organizacyjnych tzw. raport końcowy, zawierający informację o racjonalizacji zatrudnienia według stanu zatrudnienia w przeliczeniu na etaty na 31 grudnia 2013 r.

W ustawie przewidziano także rozwiązania, które pozwalają uwzględnić specyfikę niektórych jednostek, wykonujących szczególne zadania. W związku z tym przewidziano, że do 15 maja 2011 r. (a w niektórych przypadkach również po tym terminie) kierownicy tych jednostek mogą zwrócić się z prośbą o ograniczenie poziomu racjonalizacji zatrudnienia. Prezes Rady Ministrów, w terminie do dnia 31 lipca 2011 r., może określić, w drodze rozporządzenia, jednostki:

- uprawnione do zmniejszenia zatrudnienia w ramach racjonalizacji zatrudnienia do poziomu innego niż ustalony zgodnie z art. 6, wraz ze wskazaniem tego poziomu,
- zwolnione z obowiązku utrzymania zatrudnienia na poziomie ustalonym zgodnie z art. 6.

Ustawa przewiduje regulacje dotyczące odpowiedzialności za naruszenie przewidzianych przepisów. Będą to kary przewidziane za naruszenie dyscypliny finansów publicznych.

Ustawa wchodzi w życie z dniem 1 lutego 2011 r. Utrzymanie zatrudnienia na zmniejszonym poziomie będzie obowiązywać do 31 grudnia 2013 r.

### Przygotowania do wdrożenia ustawy

Równolegle z toczącymi się pracami parlamentarnymi nad projektem ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011–2013, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów zorganizowała dwa spotkania poświęcone tej tematyce, z udziałem Ministra, członka Rady Ministrów, przewodniczącego stałego Komitetu Rady Ministrów **Michała Boniego**, Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** i dyrektorów generalnych urzędów.

Pierwsze spotkanie odbyło się **24 listopada 2010 r.** Minister **Boni** poinformował zebranych o harmonogramie prac sejmowych nad ustawą o racjonalizacji, podkreślając pełną determinację strony rządowej do jej wdrożenia zgodnie z planem. Zaznaczył również efektywnościowy wymiar nowej regulacji, której celem, poza racjonalizacją zatrudnienia o 10 proc., jest zobligowanie jej wykonawców

do rzetelnego przeanalizowania zatrudnienia w różnych jednostkach administracji publicznej.

Przedstawiciele Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie: wojewoda **Jacek Kozłowski**, dyrektor generalny **Wiesława Chojnacka** oraz dyrektor Biura Kadr **Halina Stachura-Olejniczak** przedstawili prezentację „Doskonalenie systemu zarządzania w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w latach 2007–2010”. Wojewoda omówił priorytety wdrożenia nowego systemu zarządzania w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w celu poprawy jakości, efektywności i przejrzystości funkcjonowania urzędu.

Przedstawiciel Departamentu Analiz Strategicznych KPRM **Maciej Drozd** przedstawił prezentację „Benchmarking struktury zatrudnienia w podmiotach objętych ustawą o racjonalizacji”, dotyczącą kwestii wykorzystania narzędzia *benchmarkingu* w procesie racjonalizacji.

Drugie spotkanie odbyło się **9 grudnia 2010 r.** **Minister Boni** poinformował o toczących się pracach w parlamencie. Ponadto podczas spotkania dyskutowano między innymi o: *benchmarkingu* i kwestiach związanych z przygotowaniem raportów początkowych, obliczaniu stanu zatrudnienia od którego ustalony będzie poziom racjonalizacji, a także o sposobach postępowania i informowania o wzrostach zatrudnienia w urzędach już po wejściu w życie ustawy, spowodowanych m.in. przez przejmowanie pracowników z likwidowanych jednostek i realizację nowych zadań finansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Trzecie (ostatnie) spotkanie planowane jest w styczniu 2011 r.

Anna Borowska  
Radca Prezesa Rady Ministrów,  
Departament Służby Cywilnej KPRM

---

## Administracja w dobie kryzysu ekonomicznego

OECD o dialogu społecznym i efektywności w administracji

### Rozpoczęcie obchodów 50. rocznicy powstania OECD. Polskie inicjatywy w procesie oferowania usług publicznych

W dniu **15 listopada 2010 r.** w Wenecji odbyło się spotkanie Komitetu Zarządzania Publicznego na szczeblu ministerialnym poświęcone wychodzeniu z kryzysu oraz partnerskim formom współpracy z obywatelami na rzecz innowacyjnej i otwartej administracji (*Towards Recovery and Partnership with Citizen: the Call for Innovative and Open Government*). Zostało zorganizowane z inicjatywy Sekretarza Generalnego Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju **Angela Gurii** oraz włoskiego ministra ds. administracji publicznej i innowacji **Renato Brunetty** (poprzednie spotkanie na tym szczeblu odbyło się w Rotterdamie w 2005 r.).



Od lewej: Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, delegat krajowy w Komitecie Zarządzania Publicznego OECD Paweł Pietrasieński. Fot. KPRM.

Wydarzenie to było pierwszym ze spotkań ujętych w ramach kalendarza obchodów 50-lecia powstania OECD (główne obchody tej rocznicy odbędą się w Paryżu w II połowie 2011 r.). Na czele polskiej delegacji stanął Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**. W spotkaniu wzięli także udział Ambasador RP przy OECD **Paweł Wojciechowski** oraz delegat krajowy w Komitecie Zarządzania Publicznego **Paweł Pietrasieński**.

W ramach przygotowań do szczytu Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, we współpracy z Biurem Dyrektora Generalnego Ministerstwa Gospodarki oraz Departamentem Analiz i Rozwoju Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, przygotował opracowanie poświęcone kluczowym polskim inicjatywom w procesach oferowania usług publicznych (zawierające m.in. przykłady włączania w te procesy obywateli) oraz otwartości i transparentności w służbie cywilnej. W materiale, który włączony został do publikacji OECD na temat innowacyjnych i otwartych na obywateli inicjatyw (*Innovative and open government: an overview of recent initiatives*), znalazły się także przykłady dobrych praktyk zarządczych w polskiej administracji publicznej o charakterze pro-jakościowym (m.in. CAF, zarządzanie procesami) oraz koordynacyjno-dialogowym (Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów), a także dotyczące problematyki regulowania lobbingu.

Gospodarz spotkania, minister **Renato Brunetta** witając 45 delegacji, w tym ponad 30 ministrów/szefów służb cywilnych z krajów członkowskich, państw tzw. wzmocnionego

zaangażowania oraz krajów o statusie obserwatorów w Komitecie Zarządzania Publicznego, zwrócił uwagę na wzrastającą rolę państw w gospodarce w czasach kryzysu, a tym samym na coraz większe znaczenie problematyki zarządzania publicznego, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii efektywności działalności administracji publicznych, w tym służb cywilnych.

### **OECD o efektywności i zaufaniu do administracji**

Sekretarz Generalny **Angelo Gurría**, który przybył na spotkanie bezpośrednio z zakończonego w Seulu Szczytu G-20, nawiązał do roli OECD w pracach tej organizacji. Podkreślił konieczność znajdowania nowej równowagi pomiędzy państwem a rynkiem oraz rozwijania instrumentów wspierających zaufanie obywateli do obu wymienionych kategorii. Zaufanie do rządowych administracji uznał za kluczowy zasób o charakterze niematerialnym, niezbędny do prawidłowego funkcjonowania gospodarek rynkowych. Zdaniem **A. Gurría**, wychodzenie z kryzysu wiąże się z wywieraną na administrację publiczną presją dostarczania obywatelom „więcej (wartości) za mniej (nakładów)”. Podkreślił, iż Komitet Zarządzania Publicznego od czasu jego powołania w 1961 r. aktywnie uczestniczy w dyskusji na temat tworzenia efektywnych struktur administracji rządowej, a jednym z instrumentów jest publikacja „Government at a Glance” (druga edycja G&G ma się ukazać na początku 2011 r.). Sekretarz Generalny nawiązał do rozpoczynających się obchodów 50-lecia działalności OECD, podkreślając rolę organizacji jako „klubu najlepszych praktyk” oraz jej misję wspierania jak najkorzystniejszych rozwiązań dla obywateli (*Better Policies for Better Lives*). Dla realizacji ambitnych celów związanych z wychodzeniem z kryzysu konieczne – zdaniem A. Gurría – są: dialog, uczciwe zasady oraz przywództwo. W przypadku tego ostatniego chodzi przede wszystkim o skłonność liderów rządów do reform, które nie mogą opierać się tylko na upraszczaniu administracji publicznej i ograniczaniu zatrudnienia. Uczciwe zasady to warunek konieczny dla skutecznego wprowadzania tych reform. Natomiast dialog z przedsiębiorcami, związkami zawodowymi oraz obywatelami, jak również dialog wewnętrzny prowadzony w ramach administracji publicznej, jest w obecnej sytuacji ważniejszy niż kiedykolwiek. Sekretarz Generalny zwrócił również uwagę na znaczenie udziału w spotkaniu takich organizacji jak TUAC (działająca przy OECD Rada Doradcza Związków Zawodowych – Trade Union Advisory Council), BIAC (także związany z OECD Komitet Doradczy ds. Biznesu i Przemysłu – The Business and Industry Advisory Committee), CIVICUS (Światowy Sojusz na rzecz Obywatelskiej Partycypacji – World Alliance for Citizen Participation) czy Transparency International.

W wystąpieniu rozpoczynającym plenarną sesję obrad poświęconą poszukiwaniu równowagi pomiędzy działalnością administracji rządowych oraz rynków (*Governments and markets: towards*

*a new balance*), zastępca Sekretarza Generalnego OECD **Aart De Geus** podkreślił, iż najbardziej dotkliwym rezultatem kryzysu gospodarczego jest wzrost bezrobocia, którego średni poziom w krajach OECD przekracza 10 proc., przy czym w przypadku osób młodych jest on dwukrotnie wyższy. Zwrócił przy tym uwagę na znaczenie sektora publicznego w gospodarkach narodowych jako uczestnika rynku (o wartości od 1/5 do nawet 3/5 PKB krajów członkowskich). Jako główne zadanie dla administracji publicznych w najbliższych latach wskazał konieczność podnoszenia efektywności działalności poprzez zwiększanie efektów aktywności rządów przy zmniejszających się zasobach ludzkich i finansowych (*doing more with less*). Koniecznością staje się wprowadzanie na szeroką skalę do zarządzania publicznego narzędzi elektronicznych, jak również szersze czerpanie z doświadczeń menedżerskich sektora prywatnego. Nie mniej ważny jest – zdaniem De Geusa – kapitał ludzki. Służby cywilne muszą być właściwie zmotywowane, aby sprostać stawianym przed nimi zadaniom, natomiast kwestia „starzenia się” administracji publicznych powinna być traktowana nie tylko jako wyzwanie, ale także jako szansa na reorganizację zasobów ludzkich w administracjach publicznych.

### **Transparentność i otwartość. Ciężka w administracjach publicznych**

Format spotkania opierał się na trzech sesjach dyskusyjnych poświęconych: (1) świadczeniu usług publicznych w warunkach ograniczeń budżetowych (*delivering better public services under fiscal pressures*), (2) efektywnej i zorientowanej na rezultaty administracji publicznej (*towards a more effective and performance-oriented public service*) oraz (3) popularyzowaniu koncepcji otwartej i transparentnej administracji rządowej (*promoting open and transparent government*).

Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** wziął udział w sesji trzeciej poświęconej otwartej i transparentnej administracji. Podkreślił, iż w czasach problemów budżetowych i ograniczeń po stronie zasobów odpowiedzialnością administracji rządowych powinno być właściwe definiowanie priorytetów oraz porządkowanie liczby programów o charakterze rozwojowym. Jako przykład przedstawił rządowy plan konsolidacji 40. dotychczasowych dokumentów rządowych w 9 strategii rozwojowych. Głównym celem tych działań jest stworzenie efektywnego, zintegrowanego i transparentnego systemu zarządzania publicznego. Zaznaczył, iż przygotowywana strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w Służbie Cywilnej, będąca częścią strategii Sprawne Państwo, jest zgodna z unijnymi rekomendacjami dotyczącymi tworzenia planów rozwojowych, które kładą nacisk na uwzględnianie w tego typu dokumentach horyzontu czasowego oraz mierników związanych ze skutecznością i efektywnością podejmowanych działań. Zdaniem min. S. Brodzińskiego, podkreślenia wymaga fakt, iż w procesie tworzenia strategii ZZL biorą udział

dyrektorzy generalni, członkowie Rady Służby Cywilnej, partnerzy społeczni i eksperci. W ramach tego procesu zidentyfikowano główne wyzwania przed którymi stanie służba cywilna w przyszłości, w tym m.in. potrzebę uwzględnienia w podejmowanych działaniach zdecydowanej przewagi liczebnej kobiet w polskim korpusie (70 proc., przy czym na wyższych stanowiskach mamy do czynienia ze stanem równowagi), co pozytywnie wyróżnia sytuację w Polsce na tle służb cywilnych innych krajów członkowskich OECD, gdzie kobiety stanowią mniejszość zatrudnionych. Minister Sławomir Brodziński podkreślił jednak, iż tak jak w innych administracjach rządowych, tak i w polskiej służbie cywilnej obserwowany jest proces „starzenia się” administracji (27 proc. członków służby cywilnej jest w wieku powyżej 50 lat).

Szef Służby Cywilnej zwrócił także uwagę, iż otwieranie się administracji rządowej może mieć charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. W pierwszym przypadku chodzi o mechanizm otwarcia na obywateli, w tym drugim zaś o tworzenie struktur opartych na dialogu wewnętrznym. Jako przykład tego ostatniego wskazał utworzenie w służbie cywilnej Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, pozwalającego na prowadzenie dialogu wewnętrznego pomiędzy Szefem Służby Cywilnej a 62 dyrektorami generalnymi. Głównym celem było stworzenie platformy do dzielenia się wiedzą, organizowania burzy mózgów, wymiany najlepszych praktyk, wzmacniania pracy zespołowej, standaryzowania reguł i usprawniania procedur. Minister podkreślił, iż ten typ dialogu wewnętrznego, który funkcjonuje w Polsce od półtora roku, udowodnił już swoją skuteczność.

Przedstawiciel Wielkiej Brytanii zwracał uwagę na konieczność zapewnienia jak największej transparentności w działaniach administracji publicznych, podając jako przykład plany brytyjskiego rządu dotyczące umieszczenia w Internecie wszystkich wydatków budżetowych państwa z podziałem na ministerstwa i/lub agencje oraz ich poszczególne departamenty.

Inni dyskutanci podkreślali znaczenie budowania zaufania pomiędzy rządami a obywatelami poprzez szersze wykorzystanie technologii internetowych (Szwecja), wprowadzanie programów popularyzujących postawy etyczne w administracji (Brazylia), ustawowe regulowanie działalności lobbingsowej (Komisja Europejska), lepsze dostosowywanie świadczonych przez administrację usług do specyficznych potrzeb obywateli (Grecja, Meksyk), szersze włączanie przedstawicieli biznesu w procesy wypracowywania decyzji administracyjnych (BIAC).

Prezes Zarządu Transparency International **Huguette Labelle** zwróciła uwagę na znaczenie rozwijania różnych form dialogu pomiędzy administracjami rządowymi oraz organizacjami społecznymi. W kontekście transparentności odniosła się do wizerunku administracji lokalnej i centralnej, stwierdzając, że często negatywne

doświadczenia obywateli w bezpośrednich kontaktach z lokalnymi strukturami administracyjnymi przenoszą się „automatycznie” na ocenę administracji szczebla centralnego.

W ramach równolegle prowadzonej sesji nr 1, poświęconej problematyce oferowania usług publicznych w sytuacji ograniczeń budżetowych (na sesji obecny był ambasador **Paweł Wojciechowski**), poruszano m.in. kwestie związane z poszukiwaniem oszczędności w administracjach rządowych (Irlandia) czy pogarszającym się wizerunkiem służby cywilnej jako atrakcyjnego pracodawcy wobec cięć w zatrudnieniu bądź/i wynagrodzeniach (Belgia). Zwracano uwagę na konieczność szerszego włączania partnerów społecznych i związków zawodowych do dyskusji na temat ograniczania wydatków, podkreślając iż planowane cięcia mają charakter tymczasowy (Australia, Islandia). Postulowano promowanie w administracji publicznej kultury pracy zorientowanej na wyniki (Luksemburg), wprowadzanie w pełni elektronicznego obiegu dokumentów (Norwegia), zacieśnianie współpracy administracji publicznych z rodzimym biznesem, m.in. w ramach PPP (BIAC). Dyskutowano również o wprowadzanych w administracjach publicznych drastycznych cięciach (*austerity measures*), podając – jako przykładowe – działania podejmowane przez rządy Estonii (spadek PKB o 14 proc., zmniejszenie o 3 proc. zatrudnienia w sektorze publicznym, rozważane zamrożenie zarobków) oraz Czech (zmniejszenie zarobków w administracji o 10 proc., uelastycznieniem rynku pracy z sektorem publicznym włącznie, zapowiedź głębokiej reformy emerytalnej). Zwracając uwagę na krótkookresowe korzyści związane z ograniczeniami wydatków w administracjach rządowych, akcentowano potrzebę przeprowadzenia reform o charakterze systemowym i strukturalnym, których korzyści realizowane są w dłuższych okresach (Austria, Dania, Włochy).

Drugą sesję plenarną poświęconą wyzwaniom związanym z tworzeniem antycypacyjnej i otwartej administracji (*Delivering on the challenges to build anticipatory and open governments*) rozpoczęło wystąpienie **Mario Montiego** (komisarza unijnego w latach 1995–2004, obecnie prezydenta Uniwersytetu Boccioni), poświęcone kwestiom relacji pomiędzy administracją publiczną a sektorem prywatnym. Ministrowie zastanawiali się m.in., w jaki sposób promować skłonność służb publicznych do innowacyjności, wspierać horyzontalną koordynację działań w ramach administracji rządowych czy też zacieśniać partnerstwo z organizacjami przedsiębiorców oraz społecznymi. Efektem dyskusji był wspólny komunikat ministrów/szefów służb cywilnych krajów członkowskich OECD. Ministrowie podkreślili znaczenie przywództwa w rządowych administracjach, wspierania jej skuteczności i efektywności, wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz budowania zaufania obywateli do służby cywilnej w oparciu o zasady otwartości, uczciwości i transparentności. Wezwali także OECD



do kontynuowania komparatywnych badań związanych z działalnością rządów i ich administracji, rozpowszechniania najlepszych praktyk oraz promowania nowoczesnych rozwiązań i technologii wspierających zarządzanie publiczne. Podkreślili również potrzebę strategicznej koordynacji oraz spójności polityk prowadzonych w ramach całej administracji rządowej (*whole-of-government perspective*), a także promowania zasad zarządzania publicznego w wymiarze globalnym, w tym zacieśniania współpracy z krajami tzw. wzmocnionego zaangażowania oraz w ramach programów OECD o charakterze regionalnym.

Na zakończenie obrad (*last-minute initiative*) ministrowie przyjęli dokument pt. „Inicjatywa Wenecka”, będący z jednej strony deklaracją podejmowania działań na rzecz tańszej i efektywniejszej administracji rządowej, zdolnej do oferowania wysokiej jakości usług publicznych, z drugiej zaś – oczekiwaniem skierowanym wobec OECD przez uczestników spotkania do rozpoznania potencjału dialogu z organizacjami społeczeństwa obywatelskiego. Celem dialogu ma być wspólne poszukiwanie źródeł zrównoważonego wzrostu w sytuacji silnych ograniczeń budżetowych. W dyskusji zdecydowane poparcie dla Inicjatywy wyrażali przedstawiciele Komisji Europejskiej, *Transparency International*, CIVICUS, a także BIAC oraz TUAC.

#### **Zagrożenia dla administracji publicznych a wzrost znaczenia dialogu społecznego w pracach OECD**

Szeroko komentowany wśród uczestników spotkania był także przygotowany przez TUAC dokument poświęcony roli profesjonalnych usług publicznych w wychodzeniu z kryzysu (*Strong public services are the road to recovery*). Autorzy opracowania wskazywali, iż jednym ze skutków kryzysu były transfery zadłużenia z sektora prywatnego do publicznego o niespotykanej do tej pory skali (wspieranie przez państwa sektora bankowego, oferowanie rządowych pakietów stymulacyjnych dla biznesu). W rezultacie, społeczeństwa krajów członkowskich OECD płacą b. wysoką cenę za te działania (ograniczenie wydatków, zapowiedziane cięcia w zatrudnieniu w sektorze publicznym). Ograniczenie aktywności administracji publicznych może doprowadzić – zdaniem ekspertów TUAC – do wielokrotnie większej utraty miejsc pracy w sektorze prywatnym. Podkreślali oni, że wiele państw podjęło już decyzje o zamrożeniu wynagrodzeń urzędników (m.in. Bułgaria, Polska, Rumunia, Francja, Hiszpania, Słowenia, Włochy i Portugalia), czasowym obniżeniu zarobków (Hiszpania, Portugalia, Estonia, Litwa, Irlandia, Grecja, Rumunia, Łotwa i Niemcy) oraz zwolnieniach w administracjach publicznych (Francja, Polska, Bułgaria, Rumunia, Wielka Brytania). Zdaniem związkowych ekspertów, głębokie cięcia w wydatkach publicznych, w tym zatrudnieniu, mogą

obniżyć jakość usług publicznych, a w rezultacie utrudnić wychodzenie gospodarki światowej z recesji. TUAC w celu przywrócenia równowagi budżetowej, postulował także – obok poprawiania przez rządy koordynacji działań i spójności polityk – poszerzenie bazy podatkowej oraz zwiększanie progresji podatków.

Należy stwierdzić, iż obserwowany na szczycie wyraźny wzrost zainteresowania problematyką dialogu społecznego, pozostaje w ścisłym związku z podejmowanymi przez rządy krajów członkowskich radykalnymi działaniami oszczędnościowymi w administracjach publicznych. Zacieśnianie współpracy OECD z afiliowanymi organizacjami reprezentującymi związki zawodowe (TUAC) oraz przedsiębiorców (BIAC) powinno więc prowadzić do generalnego wzrostu znaczenia organizacji pozarządowych w prowadzonym na forum Organizacji dialogu.

Należy także podkreślić, iż wprowadzanie przez poszczególne rządy radykalnych cięć i oszczędności staje się jednym z głównych tematów zainteresowania krajów członkowskich, także w kontekście oczekiwań zgłaszanych przez ich reprezentantów wobec OECD. Założenie zwiększania skuteczności działania administracji publicznych w sytuacji zmniejszania nakładów na jej działalność (*doing more for less*) nie może sprowadzać się – co w dyskusji wielokrotnie podkreślano – do prostych i szybkich cięć w wydatkach i zatrudnieniu. Uczestnicy spotkania zwracali uwagę m.in. na potrzebę przyjęcia dłuższego, przynajmniej kilkuletniego horyzontu, umożliwiającego rozłożenie obciążeń społecznych w czasie, oraz nieprzerwane prowadzenie dialogu ze związkami zawodowymi

Zwiększanie efektywności działania instytucji publicznych w sytuacji zmniejszania zaangażowania zasobów ludzkich i finansowych wymaga – zdaniem OECD – wprowadzania w administracji publicznej na szeroką skalę nowoczesnych technologii wspierających procesy zarządcze, jak i mechanizmów motywacyjnych, co wiąże się ze wzrostem nakładów na podnoszenie wartości kapitału ludzkiego oraz tych przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową (B+R).

Publikacja OECD, w której znalazły się przykłady dobrych praktyk w administracjach publicznych krajów członkowskich OECD, a także Brazylii, Egiptu, Rosji i Ukrainy, świadczy również o generalnie zaawansowanym stopniu wdrażania w polskiej administracji rządowej nowoczesnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, inicjatyw o charakterze koordynacyjnym i pro-jakościowym czy też programów promujących zasady transparentności i etyki wśród urzędników.

Paweł Pietrasieński  
Radca Prezesa Rady Ministrów  
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

### Urzędnicy mianowani 2010 r.

W dniach **24–25 listopada 2010 r.** 996 pracowników korpusu służby cywilnej, którzy w 2010 r. pomyślnie przeszli postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej lub ukończyli Krajową Szkołę Administracji Publicznej, otrzymało akty mianowania. Po złożeniu ślubowania w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów nowo mianowani urzędnicy dołączyli do elitarnego grona około 7000 urzędników mianowanych w kraju.



Od lewej: Dyrektor KSAP Jacek Czaputowicz, Szef KPRM Tomasz Arabski, Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, Dyrektor DSC KPRM Dagmir Długosz. Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

W uroczystości w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów uczestniczyli m.in.: Szef KPRM **Tomasz Arabski**, Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacek Czaputowicz**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, przedstawiciele Rady Służby Cywilnej oraz dyrektorzy generalni urzędów, które zatrudniają nowo mianowanych urzędników.

Zwracając się do zebranych, Szef KPRM **Tomasz Arabski** podkreślił m.in. rolę członków korpusu służby cywilnej w realizacji zadań państwa, w tym ich służbę na rzecz państwa i obywateli. Zaakcentował, że od jakości pracy członków korpusu zależy sposób postrzegania państwa przez obywateli i poziom zaufania do jego instytucji. Podkreślił, że kwestia zadowolenia obywateli z jakości usług państwa jest wyzwaniem, któremu wszyscy musimy starać się sprostać. Minister Arabski pogratulował zebrany sukcesu i przekazał pozdrowienia od zwierzchnika korpusu służby cywilnej – Prezesa Rady Ministrów.

Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** zwrócił uwagę, że spośród 5983 urzędników służby cywilnej, którzy zostali mianowani w latach 1997–2009 i dotychczas pozostają w służbie, 588, czyli blisko 10 proc., zajmuje wyższe stanowiska. Stanowi to ponad 39 proc. ogólnej liczby tych stanowisk i dokonało się bez preferencji ustawowych. Ponadto, jak podkreślił minister, osoby te przeszły trudny test, jakim jest powszechne postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej, albo ukończyły studia w KSAP.

Minister podsumował pierwsze doświadczenia wynikające z ostatecznego wdrożenia przepisów ustawy z 2008 r. o służbie cywilnej i wydanych na jej podstawie aktów wykonawczych, omówił bieżące działania Szefa Służby Cywilnej oraz wyzwania, przed jakimi obecnie stoi służba cywilna, związane m.in. z polską prezydencją w Unii Europejskiej oraz ograniczeniami budżetowymi, wynikającymi z kryzysu ekonomicznego.

Zwrócił uwagę, że jednym z priorytetów działalności Szefa Służby Cywilnej jest opracowanie i wdrożenie nowoczesnych standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreślił, że działanie „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” w ramach PO KL obejmie m.in. realizację projektu „Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej”. Wypracowany mechanizm będzie wykorzystany przez kadrę kierowniczą administracji rządowej, co przyczyni się do poprawy jakości jej funkcjonowania. Jak wyjaśnił, projekt przewiduje m.in. badania *benchmarkingowe*, których celem będzie porównanie i analiza efektywności zatrudnienia w grupach urzędów, wypracowanie stosownych rekomendacji, a także identyfikacja najlepszych, wdrożonych w tych urzędach praktyk.



Uroczystość mianowania, KPRM 2010 r. Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

Po wystąpieniach Szefów Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Służby Cywilnej odbyła się ceremonia ślubowania, którą poprowadził minister **Sławomir Brodziński**. Szef Służby Cywilnej wręczył także akty mianowania 25 osobom, które uzyskały najwyższe noty w trakcie postępowania kwalifikacyjnego lub ukończyły KSAP z najwyższymi lokatami.

Gratulując urzędnikom sukcesu, **Sławomir Brodziński** podkreślił: – *To zaszczyt, ale także zobowiązanie, bo akt mianowania jest swoistym certyfikatem urzędniczego profesjonalizmu.* Wyraził także przekonanie, że merytoryczne i etyczne kwalifikacje nowych urzędników wytyczą ścieżki ich kariery zawodowej w służbie cywilnej.

Dorota Gdańska  
Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

## E–służba przygotowawcza w służbie cywilnej

Doświadczenia Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

9 lipca 2010 r. wojewoda mazowiecki **Jacek Kozłowski** oraz rektor Uniwersytetu Warszawskiego prof. dr hab. **Katarzyna Chałasińska-Macukow** podpisali porozumienie o współpracy naukowo-dydaktycznej. Głównymi dziedzinami współpracy są szkolenia i podnoszenie kwalifikacji pracowników administracji rządowej, działalność popularyzatorsko-naukowa oraz doradcza i ekspercka.



Na zdjęciu od lewej: dyrektor Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego Halina Stachura-Olejniczak, rektor Uniwersytetu Warszawskiego prof. dr hab. Katarzyna Chałasińska-Macukow, wojewoda mazowiecki Jacek Kozłowski.

Fot. MUW.

Porozumienie przewiduje współpracę w przeprowadzaniu szkoleń, m.in. w formie *e-learningu*, dla pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie oraz administracji zespolonej w województwie mazowieckim. Obie instytucje będą organizować wspólne konferencje, narady oraz spotkania dotyczące funkcjonowania administracji rządowej oraz służby cywilnej. Pracownicy urzędu, począwszy od roku akademickiego 2010/2011, mają także możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych na studiach podyplomowych na Uniwersytecie Warszawskim na preferencyjnych warunkach. Na współpracy zyskali również studenci Uniwersytetu. Porozumienie umożliwiło bowiem organizowanie dla nich praktyk i wizyt studyjnych. Mogą także współpracować z urzędem w zakresie badań prowadzonych przez obie instytucje.

Podpisane porozumienie pozwoliło na wdrożenie w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie nowoczesnych form szkoleniowych, co przyczyniło się do obniżenia kosztów podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Jednym z pierwszych projektów realizowanych wspólnie jest organizacja służby przygotowawczej w służbie cywilnej w formie szkoleń *e-learningowych*.

### Czym jest *e-learning*?

*E-learning* to koncepcja tzw. zdalnego nauczania, opierającego się na wykorzystaniu szerokiego wachlarza technik multimedialnych, np.:

- pokazów slajdów,
- filmów instruktażowych,
- aplikacji interaktywnych,
- materiałów audio.

Podstawą koncepcji jest umożliwienie osobie szkolonej zdobywania wiedzy w dogodnym dla niej czasie i miejscu, co przekłada się na lepszą samoorganizację, zaangażowanie w proces nauki, a finalnie na lepsze wyniki i szybsze podnoszenie poziomu wiedzy. Co więcej, z uwagi na brak fizycznego kontaktu z nauczycielem (którego rola sprowadza się do przygotowania materiałów, cyklicznego sprawdzania postępów osób szkolonych czy też wymiany uwag poprzez „czaty” i fora dyskusyjne), nie ma konieczności organizowania sal ćwiczeniowych czy też angażowania specjalistów w celu całoniedzielnego prowadzenia kursów.

Z technicznego punktu widzenia zarówno instalacja platformy *e-learningowej*, jak i jej utrzymanie jest łatwe i nie wymaga pełnoetatowego zaangażowania pracowników działów informatyki urzędu. Ponadto część ogólnodostępnych aplikacji to samoinstalujące się pakiety posiadające dobrą dokumentację techniczną i użytkową (często w języku polskim). Dzięki temu instalację czy administrowanie można powierzyć osobom posiadającym tylko podstawową wiedzę z zakresu informatyki.

Do zalet *e-learningu* można zaliczyć:

- niskie koszty wdrożenia – część platform zdalnego nauczania to oprogramowanie do darmowego użytku, oparte na licencji publicznej GNU; koszty przeszkolenia pracownika są kilkakrotnie niższe niż w przypadku tradycyjnych kursów,
- oszczędność czasu – pracownicy uzyskują dostęp do szkoleń, z których korzystają w dowolnym i najkorzystniejszym dla nich czasie,
- możliwość planowania szkoleń dla całego zespołu bez zagrożenia dla realizacji bieżących zadań,
- możliwość dostosowania tempa i trybu pracy do indywidualnych potrzeb i predyspozycji poszczególnych pracowników,
- indywidualizacja programów szkoleniowych pod kątem potrzeb urzędu,

- bieżący monitoring efektów szkoleń oraz aktywności uczestników,
- dowolna liczba szkolonych pracowników,
- możliwość ciągłego rozszerzania zakresu szkoleń oraz doskonalenia systemu,
- zniesienie barier logistycznych związanych z tradycyjnym szkoleniem osób niepełnosprawnych,
- jedna baza wiedzy dla wszystkich osób szkolonych – pracownicy mogą korzystać z aktualnych wersji materiałów nawet po skończonym kursie,
- innowacyjność.

Poza powyższymi zaletami należy podkreślić, iż konieczność wykorzystania nowoczesnych narzędzi informatycznych, w tym platformy zdalnego nauczania w procesie podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników administracji publicznej, a w szczególności członków korpusu służby cywilnej, staje się nieunikniona. Nie ulega wątpliwości, że rozwój nowych technologii informatycznych stworzył nowe możliwości dla specjalistów działów personalnych. Wykorzystanie tych narzędzi wydaje się niezbędne, gdy urząd chce skutecznie zarządzać posiadanymi zasobami ludzkimi.

### Platforma „Moodle”

We wrześniu 2010 r. Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie (MUW) wdrożył platformę zdalnego nauczania „Moodle”. Zgodnie z założeniami, rozwiązanie jest:

- bezkosztowe – darmowe oprogramowanie pracujące w obecnie posiadanej infrastrukturze teleinformatycznej urzędu,
- „lekkie” – nowa platforma nie obciąża zasobów sprzętowych i łączy MUW,
- szybkie – przygotowanie projektu od koncepcji, poprzez wdrożenie, aż do uruchomienia pierwszej grupy kursów, trwało ok. czterech tygodni,
- łatwe w administrowaniu i obsłudze (w języku polskim),
- znacznie redukujące koszty urzędu w zakresie szkoleń tradycyjnych,
- umożliwiające szkolenie kilkakrotnie większej liczby pracowników MUW niż w przypadku dotychczasowych metod.

Całość wdrożenia objęła: instalację serwera wraz z systemem operacyjnym i platformą „Moodle”, import kursów dostarczonych przez Uniwersytet Warszawski, założenie kont administratorów i użytkowników, stworzenie modułów egzaminacyjnych, test rozwiązania, stworzenie procedur i instrukcji oraz produkcyjne uruchomienie aplikacji w Internecie.

### Program e-służby przygotowawczej oraz kadra naukowa

Program służby przygotowawczej opracowany został w oparciu o przepisy ustawy o służbie cywilnej, doświadczenia kadry kierowniczej Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego oraz wiedzę pracowników dydaktycznych Uniwersytetu Warszawskiego. W wyniku analizy potrzeb urzędu oraz określenia wiedzy niezbędnej dla pracownika odbywającego służbę przygotowawczą zdecydowano się na przyjęcie programu składającego się z następujących bloków tematycznych, z zaznaczeniem, że pięć pierwszych bloków jest obowiązkowych, zaś z pozostałych siedmiu bezpośredni przełożony wybiera dwa dodatkowe, uwzględniające specyfikę poszczególnych stanowisk pracy:

- System służby cywilnej,
- Konstytucyjne podstawy ustroju RP; System źródeł prawa,
- Organizacja i funkcjonowanie administracji publicznej,
- Etyka służby cywilnej i przeciwdziałanie korupcji,
- Procedury w administracji,
- Finanse publiczne,
- Administracja w Unii Europejskiej,
- Demokratyczne państwo prawne,
- Organizacja i zarządzanie,
- Komunikacja społeczna,
- Dostęp do informacji publicznej,
- Zamówienia publiczne.

Poszczególne bloki tematyczne zostały opracowane przez wybitnych teoretyków i praktyków, takich jak: prof. dr hab. **Tadeusz Mołdawa** – były dziekan Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych oraz członek Trybunału Stanu, prof. dr hab. **Grzegorz Rydlewski** – były sekretarz Rady Ministrów i Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, członek Rady Służby Cywilnej oraz konsultant OECD, prof. dr hab. **Stanisław Sulowski** – były konsul Rzeczypospolitej Polskiej w Hamburgu oraz członek Rady Programowej Center Francais de Berlin w Berlinie, dr **Jolanta Itrich-Drabarek** – były doradca Prezesa Rady Ministrów i członek Komisji ds. Postępowania Kwalifikacyjnego do Służby Cywilnej w Urzędzie Służby Cywilnej.

### Możliwości wykorzystania zdalnego nauczania w przyszłości

System szkoleń z zakresu służby przygotowawczej w służbie cywilnej w formie szkoleń *e-learningowych* w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie jest obecnie rozwijany. Pierwsza edycja rozpoczęła się 15 października i potrwa do 17 grudnia br.

Jesteśmy przekonani, że system ten stwarza ogromne możliwości dla naszych pracowników i jest tylko kwestią czasu, kiedy opisywane przez nas narzędzie stanie się powszechne wśród pracowników służby cywilnej. Warto dodać, że szkoleniami *e-learningowymi* można objąć wszystkich pracowników, a nie tylko pracowników podejmujących po raz pierwszy zatrudnienie w służbie cywilnej.

Sądzymy, że opisywany przez nas projekt można wdrożyć w skali całej służby cywilnej w ramach środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego. Rozwiązanie takie zostało wprowadzone na szczeblu Ministerstwa Spraw

Wewnętrznych i Administracji dla pracowników samorządowych. Uważamy, że kadra naukowa Uniwersytetu Warszawskiego jest gwarantem powodzenia całego przedsięwzięcia.

Po zakończeniu pierwszej edycji e-służby przygotowawczej Mazowiecki Urząd Wojewódzki zaprezentuje analizę i wnioski wynikające z wprowadzenia programu.

Kamil Mrocza – kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie,

Konrad Paduch – starszy inspektor wojewódzki w Oddziale Informatyka Wojewódzkiego Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

## Usprawnienie procedur obsługi klientów

Projekt Urzędu Skarbowego w Zamościu

Zrealizowany przez Urząd Skarbowy w Zamościu projekt „Usprawnienie procedur obsługi klientów” służy poprawie jakości obsługi klientów w zakresie wydawania zaświadczeń. Główne elementy wprowadzonego systemu to:

- zaangażowanie władz lokalnych w działania na rzecz obywateli,
- rozwój partnerstwa między instytucjami rządowymi i władzami lokalnymi,
- stosunkowo niewielki wkład finansowy w realizację nowych rozwiązań.



Urząd Skarbowy w Zamościu.

Fot. K. Rybak/USZ.

### Zagadnienia jakości w urzędzie

Urząd Skarbowy w Zamościu wdrożył i certyfikował System Zarządzania Jakością w maju 2005 r., zgodnie z normą ISO 9001:2000. Nowe obszary wiedzy, dotyczące zagadnień związanych z zarządzaniem jakością, zainicjowane w tamtych latach, były sukcesywnie rozwijane i pogłębiane przez kadrę zarządzającą urzędu, powołanego pełnomocnika jakości i zespół pracowników.

W 2008 r. urząd wziął udział w projekcie prowadzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, polegającym na wdrożeniu metody CAF w wybranych urzędach administracji rządowej. W wyniku projektu przeprowadzono samoocenę we wszystkich dziewięciu obszarach zdefiniowanych w modelu CAF, sprecyzowano działania doskonalące i opisano 4 dobre praktyki stosowane w urzędzie, w tym praktykę dotyczącą usprawnienia obsługi klientów w obszarze zaświadczeń.

Obecnie trwają prace związane z dostosowaniem funkcjonującego systemu zarządzania jakością do wymagań określonych przez Departament Administracji Podatkowej Ministerstwa Finansów, polegających na wdrożeniu jednolitego systemu we wszystkich jednostkach administracji podatkowej. Działania realizowane są na podstawie dostarczonego podręcznika, przedstawiającego wymagania zdefiniowanego systemu.

Administracja skarbowa w Polsce działa w hierarchicznej strukturze; centralną jednostką organizacyjną jest Ministerstwo Finansów.

Szesnaście izb skarbowych pełni funkcje nadzoru i kontroli nad 401 urzędami skarbowymi, wśród których 20 wyspecjalizowanych zajmuje się wyłącznie tzw. dużymi podmiotami, prowadzącymi działalność gospodarczą.

Urząd Skarbowy w Zamościu jako jednostka organizacyjnie umiejscowiona w sektorze finansów publicznych jest jednym z 381 urzędów skarbowych zajmujących się m.in. prowadzeniem ewidencji podatników, wymiarem podatków oraz kontrolą wypełniania obowiązków podatkowych przez obywateli, którzy – według swojego adresu zamieszkania – znajdują się w obszarze działania urzędu.

Organizacja zatrudnia 138 pracowników, obsługuje ok. 171 000 podatników, w tym 10 322 podmioty prowadzące działalność gospodarczą.

## Obszar zaświadczeń

Jednym z istotniejszych obszarów działalności urzędu jest obsługa podatników w zakresie wydawania zaświadczeń o wysokości przychodu, dochodu, należnym podatku, okresie i rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, zaleganiu bądź niezaleganiu w podatkach itp. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi (Ordynacja Podatkowa) zaświadczenie jest wydawane na wniosek osoby zwracającej się z żądaniem jego wydania i powinno zostać wydane przez urząd nie później niż w ciągu 7 dni od daty złożenia formalnego wniosku.

Głównym celem, wytyczonym przez pełnomocnika jakości, kadrę zarządzającą w urzędzie oraz zespół pracowników, było zrealizowanie istotnej z punktu widzenia klienta zasady – wydanie zaświadczenia w wyniku jednej, krótkiej wizyty w urzędzie.

**Tabela nr 1.** Statystyka wystawionych zaświadczeń w latach 2008–2009.

Rok	2008	2009
Zaświadczenia ogółem	51 643	49 237
Zaświadczenia dla MOPS/GOPS*	27 197 } 52,7 proc.	29 476 } 59,9 proc.
Zaświadczenia dla szkół i uczelni	11 863	11 254
Pozostałe zaświadczenia (dla banków, ZUS itd.)	12 583	8 507

MOPS – miejskie ośrodki pomocy społecznej; GOPS – gminne ośrodki pomocy społecznej.

Około 77–82 proc. wszystkich zaświadczeń wydawanych klientom służy do potwierdzenia przychodów i dochodów w celu przedłożenia w dwóch rodzajach instytucji: miejskich i gminnych ośrodkach pomocy społecznej (MGOPS, GOPS) oraz szkołach i uczelniach. Zaświadczenia o dochodach, w świetle obowiązującego prawa, są niezbędne w celu uzyskania uprawnień do zasiłków rodzinnych, alimentacyjnych, zapomóg, stypendiów, miejsc w akademiku, kredytów studenckich itd.

W cyklu planowania zmian i usprawnień istotne było uwzględnienie faktu, że ok. 70–75 proc. zaświadczeń wystawianych jest w okresie 4 miesięcy, głównie od sierpnia do listopada, co wynika z terminów wyznaczonych przez ww. instytucje. Oznacza to, że w tym stosunkowo krótkim okresie następuje masowy napływ klientów do urzędu, starających się o wydanie zaświadczenia. Zaznaczyć należy, że 98 proc.

zaświadczeń jest wydawanych na skutek bezpośredniej wizyty zainteresowanych stron w urzędzie. Droga korespondencyjna jest wykorzystywana w znikomym stopniu. Również nikt, jak dotąd, nie skorzystał z możliwości wysłania wniosku drogą elektroniczną przez platformę EPUAP (konieczność opatrzenia wniosku certyfikowanym podpisem elektronicznym).

Kierownictwo urzędu, pełnomocnik jakości, koordynator CAF oraz zespół pracowników zaplanowali i wdrożyli działania doskonalące. Dokonano analizy procesu wydawania zaświadczeń. Na podstawie przeprowadzanych badań ankietowych opracowany został katalog potrzeb i preferencji klientów. Wyznaczone zostały następujące cele:

- krótki czas obsługi, wysoka jakość obsługi klienta,

- zastosowanie zasady – wystawienie zaświadczenia podczas jednej, krótkiej wizyty klienta w urzędzie,
- maksymalna redukcja błędów i pomyłek,
- wysoki poziom zadowolenia klientów.

### Proces wdrożenia

Zgodnie z przyjętą w urzędzie polityką jakości zastosowano koncepcję cyklu Deminga: **plan** (opis sytuacji i określenie potrzeb), **do** (realizacja usprawnienia: zmiany w organizacji sali operacyjnej, przeszkolenie zespołu, komunikacja) **sprawdź i działaj** (monitorowanie efektów, wprowadzanie zmian). Kierownictwo i zespół były szeroko informowane o postępach wdrożenia projektu podczas spotkań, drogą e-mailową i poprzez intranet urzędu.

Wdrożenie obejmowało następujące etapy:

- Modernizacja sali operacyjnej:
  - wyposażenie sali w krzesła i stoły umożliwiające wypełnianie formularzy,
  - zwiększenie liczby stanowisk obsługi,
  - jasne i czytelne oznakowanie stanowisk,
  - doskonalenie umiejętności komunikacyjnych personelu,
  - wyposażenie technologiczne stanowisk,
  - ustawienie w sali skrzynki służącej deponowaniu wniosków, podań, deklaracji itp.
  - zainstalowanie półek na karty informacyjne, deklaracje i wnioski,
  - ustawienie elektronicznego terminalu dotykowego z zasobami informacyjnymi;
- Dostosowanie oprogramowania użytkowego – zainstalowanie aplikacji sieciowej umożliwiającej automatyczne obliczenie dochodów i natychmiastowe wystawienie zaświadczeń;
- Przeszkolenie zespołu:
  - zorganizowanie spotkań informacyjnych z kierownictwem nt. planu usprawnienia,
  - przeprowadzenie szkoleń wewnętrznych dla personelu obsługi bezpośredniej;
- Zmiana godzin pracy urzędu (7:00–18:00 – poniedziałki, 7:00–15:00 pozostałe dni tygodnia);
- Poprawa informacji i komunikacji z klientami:
  - opracowanie prostego formularza wniosku o wydanie zaświadczenia,
  - łatwa dostępność do wniosku (papierowa forma w sali obsługi i w ośrodkach pomocy społecznej, wersja elektroniczna na stronie internetowej urzędu),
  - przygotowanie kart informacyjnych o wydawaniu zaświadczeń (forma papierowa

w sali operacyjnej urzędu, elektroniczna – na stronie internetowej),

- opublikowanie na stronie internetowej urzędu [www.uszamosc.pl](http://www.uszamosc.pl) informacji nt. nowych zasad wydawania zaświadczeń,
- opublikowanie ogłoszeń w prasie lokalnej informujących o usprawnieniach w wydawaniu zaświadczeń, nagłaśnianie nowych zasad w lokalnym radiu i telewizji kablowej;
- opracowanie kwestionariuszy satysfakcji klienta (działania regularne, planowane i bezpośrednie).

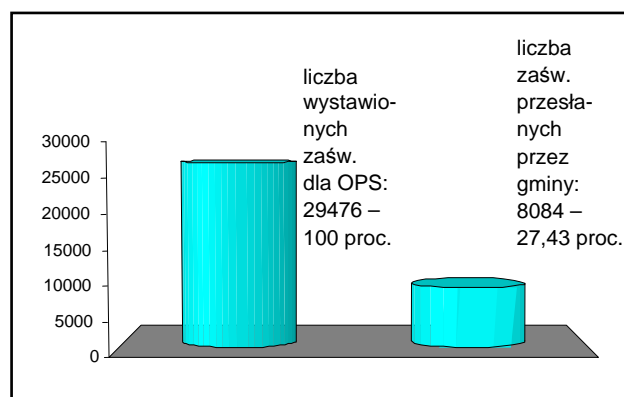
### Umowy z regionalnymi ośrodkami pomocy społecznej

Zrealizowane działania usprawniające proces wydawania zaświadczeń nie okazały się jednak wystarczające. Nie udało się zredukować, w stopniu zadawalającym klientów, czasu oczekiwania na wydanie zaświadczenia.

W 2008 r. kierownictwo urzędu podjęło zatem rozmowy z regionalnymi ośrodkami pomocy społecznej (OPS) funkcjonującymi w obszarze działania Urzędu Skarbowego w Zamościu, służące poprawie systemu wydawania zaświadczeń.

Urząd podpisał 15 dobrowolnych umów z tymi placówkami. W wyniku opracowanych wspólnie zasad, klienci urzędu i jednocześnie świadczeniobiorcy w urzędach miast/gmin mogą składać wnioski o wydanie zaświadczenia bezpośrednio w ośrodkach pomocy społecznej. Druki wniosków są regularnie, w miarę potrzeb, przesyłane przez urząd do ośrodków w gminach. Wystawiane zaświadczenia (w drugiej linii obsługi, poza salą operacyjną) są odsyłane niezwłocznie bezpośrednio do ośrodków pomocy społecznej, co oszczędza czas podatników, ogranicza koszty związane z ich dojazdem do urzędu skarbowego i wpływa pozytywnie na poziom zadowolenia klientów (wyniki z przeprowadzonych badań satysfakcji klientów w latach 2008–2009).

**Wykres nr 1.** Rezultat zawartego porozumienia z ośrodkami pomocy społecznej, 2009 r.



W 2009 r. urzędy miast/gmin przesyłały do Urzędu Skarbowego w Zamościu 8040 wniosków, co oznacza, że taka liczba świadczeniobiorców nie

musiała osobiście starać się o wydanie zaświadczenia w urzędzie skarbowym i dostarczać je do urzędu gminy.

### Pomiar sukcesu

Korzyści uzyskiwane przez klientów są uznawane za kluczową miarę sukcesu, tak więc szczególną wagę przykładano do informacji zwrotnej od klientów poprzez regularne i planowe badania opinii metodą analizy kwestionariuszy.

Korzyści dla klientów:

- otrzymanie zaświadczenia podczas jednej, krótkiej wizyty w urzędzie,
- krótki czas oczekiwania w kolejce (maks. 15–20 minut),
- oszczędność czasu i pieniędzy podatników poprzez fakt, że spora liczba klientów kontaktuje się bezpośrednio z ośrodkami pomocy społecznej,
- proste formularze,
- łatwy dostęp do wniosków (urząd, ośrodki pomocy społecznej, strona internetowa),
- przyjazna dla klientów sala operacyjna urzędu,
- wysoka jakość obsługi,

Korzyści dla urzędu:

- wysoki poziom satysfakcji klientów,
- postrzeganie urzędu jako przyjaznego dla klientów,
- mniejsza liczba klientów w sali obsługi urzędu – lepsze warunki pracy.

### Główne trudności

Pojawiające się trudności w trakcie realizacji projektu to:

- konieczność podjęcia działań na rzecz zwiększenia zaangażowania pracowników sali obsługi w sprawną i optymalną obsługę klientów,
- konieczność przesunięcia pracowników do wystawiania zaświadczeń w drugiej linii obsługi (wystawianie i wysyłanie zaświadczeń jako realizacja odpowiedzi na cykliczną korespondencję otrzymywaną z regionalnych ośrodków pomocy społecznej),
- konieczność negocjacji, argumentowania i przekonywania przedstawicieli regionalnych instytucji samorządowych do zawarcia wzajemnego porozumienia przyczyniającego się do polepszenia obsługi klientów i lepszej realizacji ich interesów.

### Uniwersalność wprowadzonych rozwiązań

Działania na rzecz polepszenia obsługi klientów podejmuje większość urzędów skarbowych.

381 urzędów skarbowych w Polsce zajmuje się obsługą zaświadczeń. W 2008 r. urzędy skarbowe wystawiły 4 372 265 zaświadczeń dla celów świadczeń rodzinnych i alimentacyjnych.

W 2008 r. 102 urzędy podpisały dobrowolne umowy z ośrodkami pomocy społecznej dotyczące usprawnienia procedury wystawiania zaświadczeń. Liczba ta sukcesywnie rośnie.

### Realizatorzy projektu:

Kierownictwo urzędu, pełnomocnik jakości (odpowiedzialny za projekt i jego monitorowanie), koordynator CAF, zespół pracowników (przede wszystkim pracownicy sali operacyjnej urzędu), przedstawiciele placówek pomocy społecznej.

Wspólna Metoda Samooceny (CAF), opracowana w roku 2000 przez grupę ekspertów pod kierunkiem dyrektorów generalnych administracji publicznych, jest narzędziem ułatwiającym przeprowadzenie samooceny w organizacji. Wskazując 9 głównych kryteriów i 28 podkryteriów, umożliwia poddanie jednostki przeglądowi oraz przeprowadzenie działań doskonalących. Opiera się na założeniu, że właściwie zastosowana strategia, planowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, dbałość o kontakty z klientami, partnerami i innymi zainteresowanymi stronami, właściwe gospodarowanie zasobami oraz zarządzanie procesowe powinny w efekcie doprowadzić do optymalizacji wyników we wszystkich obszarach działalności organizacji, przybliżając ją sukcesywnie do założonego modelu doskonałości.

Informacje o działaniach Centrum Zasobów CAF, funkcjonującego w ramach Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht, znajdują się na stronie [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu).

Krystyna Rybak  
Kierownik Referatu Informatyki i Obsługi Zaświadczeń,  
pełnomocnik jakości,  
Urząd Skarbowy w Zamościu

Dobra praktyka „Usprawnienie procedur obsługi klientów”, zgłoszona przez pełnomocnika jakości Krystynę Rybak z Urzędu Skarbowego w Zamościu, została zaprezentowana podczas IV Europejskiego Spotkania Użytkowników Metody Common Assessment Framework (CAF) na sesji 7 w obszarze: „Orientacja na wyniki” („Result Orientation”).

Relacja ze spotkania została opublikowana w Przeglądzie Służby Cywilnej nr 5 (8) – wrzesień-październik z 2010 r. na s. 12.

Informacje i materiały z konferencji dostępne są także na stronie [http://modernizare.mai.gov.ro/evenimentcaf/modernizare\\_En/index.html](http://modernizare.mai.gov.ro/evenimentcaf/modernizare_En/index.html)



---

## EPSA 2011 startuje w styczniu!

W 2011 r. urzędy z państw Unii Europejskiej będą mogły ubiegać się o Europejską Nagrodę Sektora Publicznego (*European Public Sector Award – EPSA*).

Serdecznie zachęcamy do udziału – Konkurs EPSA jest okazją do zaprezentowania na forum europejskim wdrażanych w polskich urzędach inicjatyw i tym samym kształtowania pozytywnego wizerunku polskiej służby cywilnej.

Szczególnie istotny jest udział urzędów z Polski, gdyż finał EPS-y jest planowany na listopad 2011 r. – czyli w okresie sprawowania prezydencji w Radzie Unii Europejskiej.

W 2011 r. nagroda będzie przyznawana w trzech obszarach:

- obsługi obywatela (*Smart Public Service Delivery in a Cold Economic Climate*),

- współpracy rządu z partnerami społecznymi (*Opening Up the Public Sector through Collaborative Government*),

- ochrony środowiska (*Going Green: Concrete Solutions from the Public Sector*).

Urzędy będą mogły składać swoje aplikacje od 17 stycznia do 25 marca 2011 r.

Więcej informacji na: <http://www.epsa2011.eu>

W przypadku dodatkowych pytań polecam kontakt z Europejskim Instytutem Administracji Publicznej: [epsa2011@eipa.eu](mailto:epsa2011@eipa.eu) lub z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów: [epsa@kprm.gov.pl](mailto:epsa@kprm.gov.pl).

Wojciech Zieliński

Zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM  
ds. finansowania i zarządzania kadrami służby cywilnej

Członek Komitetu Sterującego EPSA

O przebiegu Konkursu Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego EPSA 2009 i jego wynikach informowaliśmy w 2. i 3. numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2009 r.:

[http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przegląd\\_Służby\\_Cywilnej\\_2\\_2009\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przegląd_Służby_Cywilnej_2_2009(1).pdf),

[http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSCnr3listopad-grudzien2009\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/PSCnr3listopad-grudzien2009(1).pdf).

## Konkurencja w doradzaniu?

*Think tanki w procesie modernizacji administracji publicznej*

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów realizuje projekt systemowy „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, którego celem jest wzmocnienie potencjału analitycznego i strategicznego administracji publicznej poprzez współpracę z zewnętrznymi wytwórcami wiedzy. Artykuł ten dotyczy wybranych uwarunkowań współpracy „think tanków”<sup>1</sup> z administracją publiczną, instytucjonalizacji tej współpracy oraz wsparcia procesów decyzyjnych wiedzą ekspercką.

W krajach przechodzących transformację ustrojową głosy o roli „think tanków” pojawiają się w dyskusjach o potrzebie rozwijania umiejętności strategicznych, polegających m.in. na instytucjonalizacji procesu współpracy między strukturami rządowymi a ośrodkami ekspercko-badawczymi. Instytucje te mogą w istotny sposób wzbogacić myślenie strategiczne rządu o nowe idee i alternatywy<sup>2</sup>.

Warunkiem koniecznym rozwoju umiejętności myślenia strategicznego o przyszłości i antycypowania problemów w zarządzaniu publicznym jest zapewnienie konkurencji w doradzaniu. W stabilnych systemach demokratycznych organizacje typu „think tank” mogą „w istotny sposób wpływać na kształt systemu demokratycznego i poszczególne polityki rządów, jednocześnie nie uczestnicząc w instytucjonalnych strukturach władzy”<sup>3</sup>, co z kolei może rodzić pytanie o legitymizację funkcjonowania systemu politycznego.

W Polsce dyskusja o roli *think tanków* w procesie decyzyjnym najczęściej toczy się na marginesie debatowania nad różnymi wątkami dotyczącymi funkcjonowania procesu politycznego i instytucji państwa, jak np.: finansowanie partii politycznych, konsultacje społeczne, lobbing, grupy interesu, rola środków masowego przekazu czy korupcja – jako temat poboczny. Tymczasem specjaliści wskazują na niewykorzystany potencjał tkwiący w zorganizowanym społeczeństwie obywatelskim, który tworzą m.in. organizacje analityczno-doradcze typu *think tank*, i na możliwości zagospodarowania tego potencjału w interesie publicznym, według przejrzystych reguł oraz – co najważniejsze – w celu wzmocnienia procesów decyzyjnych administracji publicznej<sup>4</sup>. Organizacje tego typu, będące pomostami pomiędzy społeczeństwem obywatelskim a władzą publiczną, mogą wspomagać procesy modernizacji administracji publicznej w różnych wymiarach tego procesu, wspierając proces tworzenia polityk publicznych oraz proces legislacyjny.

### Definicje

*Think tanki* definiuje się jako „(...) organizacje, które opracowują polityczne badania, analizy i opinie

związane ze sprawami wewnętrznymi lub międzynarodowymi w celu umożliwienia politykom i społeczeństwu podjęcia decyzji politycznej. *Think tanki* posiadają status niezależnych organizacji pozarządowych (*non-governmental organizations-NGO's*)”<sup>5</sup>. Wojciech Ziętara w książce o *think tankach* w USA i Polsce pisze, iż: „to przykład organizacji pozarządowych będących niezależnymi ośrodkami badawczymi typu non profit, które poprzez wykorzystanie wiedzy ekspertów dążą do wywierania wpływu na proces decyzyjny w sferze publicznej”<sup>6</sup>.

Przytoczone definicje, o wąskim charakterze, nie obejmują niektórych grup podmiotów realizujących funkcje *think tanków*. Analizując definicje i czyste typy organizacji analityczno-doradczych, warto uwzględnić podmioty pośrednie w doradzaniu, ponieważ ich działania wskazują na zasadność funkcjonowania instytucji pośredniczących we współpracy administracji publicznej z organizacjami analityczno-doradczymi, przynajmniej w niektórych obszarach funkcjonowania państwa. Podmiotami funkcjonującymi na styku administracji publicznej i sektora pozarządowego, pełniącymi funkcje *think tanków* przy jednoczesnym pozostawaniu w formalnym związku z administracją, są m.in. Polski Instytut Spraw Międzynarodowych czy Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. Inną grupę stanowią prywatne firmy konsultingowe działające na rynku usług eksperckich<sup>7</sup>.

Debatując o wsparciu procesów decyzyjnych zewnętrzną wiedzą ekspercką, warto zastosować szeroką definicję *think tanków* jako wytwórców wiedzy biorących udział w debacie publicznej na temat przyszłości, kształtu polityk publicznych, próbujących wpływać na decyzje dostarczając bardziej ekspertyz niż opinii, budujących konsensus wokół pomysłów i idei. Taką szeroką definicję proponuję przyjąć w debacie na temat możliwości wykorzystania potencjału środowisk naukowych i eksperckich do podnoszenia sprawności funkcjonowania administracji publicznej.

### Rola i funkcje TT

Rola i funkcje organizacji typu *think tank* ewoluują. Do podstawowych funkcji tego typu podmiotów należą: generowanie idei oraz budowanie wokół nich konsensusu czy koalicji, prowadzenie badań i analiz i dostarczanie ich administracji, a także udział w debacie publicznej. Podmioty te dostarczają wiedzę i budują mosty między administracją publiczną a światem akademickim i społeczeństwem obywatelskim. Od ich aktywności zależy, jak oraz jak szybko pomysły i idee docierają do polityków. W Polsce instytucje analityczno-doradcze pełnią wymienione funkcje w ograniczonym zakresie, ale dopiero szczegółowe badania mogą pokazać, gdzie występują i na czym polegają główne bariery

współpracy administracji publicznej z „wytwórcami wiedzy”<sup>8</sup>. W kręgu zainteresowań administracji publicznej znajdują się instytucje analityczno-doradcze, które dostarczają lub potencjalnie mogą dostarczać wyspecjalizowaną i dostosowaną do potrzeb administracji wiedzę. Chodzi o podmioty nastawione na dostarczanie bardziej ekspertyz niż opinii, które są w stanie konkurować w świadczeniu usług doradczych. Z punktu widzenia administracji publicznej interesujące są te podmioty, które posiadają potencjał wiedzy, wykazują w swojej działalności zainteresowanie politykami publicznymi oraz chęć współpracy z administracją publiczną, za którą idzie wola i umiejętność poniesienia konsekwencji takiej współpracy. Chodzi tutaj o gotowość poddania się rygorom ustawy *Prawo zamówień publicznych* i rozwijania umiejętności współpracy z administracją publiczną w ramach prawnych wyznaczonych ustawą.

### Regulacje prawne

Dotychczasowe ramy współpracy administracji publicznej z „wytwórcami wiedzy” stanowią pośrednio akty normatywne regulujące m.in. następujące obszary<sup>9</sup>: dostęp do informacji publicznej, ochrona informacji niejawnych, ochrona danych osobowych, stowarzyszenia i fundacje, szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, pożytek publiczny, lobbing, zwalczanie korupcji, dialog społeczny czy zamówienia publiczne.

Regulacje o charakterze ustawowym uzupełniają miękkie regulacje, np. wytyczne, zasady, dokumenty ramowe czy dokumenty o charakterze strategicznym<sup>10</sup>. Akty prawne i dokumenty ramowe wpływają na budowanie potencjału absorpcyjnego administracji w zakresie korzystania z wiedzy zewnętrznej, nadają kierunek współpracy i czynią przejrzystymi relacje administracji publicznej z zewnętrznymi wytwórcami wiedzy.

### Uwarunkowania

Relacje między administracją publiczną, czy szerzej instytucjami państwa, a organizacjami analityczno-doradczymi czekają na instytucjonalizację. O kierunku i kształcie tego procesu zadecydować powinna debata publiczna na temat wsparcia wiedzą ekspercką świata polityki, urynkowienia usług eksperckich, konkurencji w doradzaniu, a także konsekwencji tych procesów, dobrych praktyk innych krajów i instytucji unijnych, a przede wszystkim podaży i popytu na usługi o charakterze ekspercko-doradczym. Po stronie podaży chodzi o potencjał „wytwórców wiedzy” i umiejętności odpowiedzi na potrzeby administracji publicznej w zakresie profesjonalnego doradztwa. Natomiast po stronie popytu rodzi się pytanie o możliwości współpracy z najlepszymi krajowymi i zagranicznymi ekspertami oraz umiejętność wykorzystania wiedzy. Jak dotąd dysponujemy wybiórczą wiedzą na temat potencjału *think tanków* w zakresie wspierania procesów decyzyjnych w administracji publicznej, jak również poziomu możliwości absorpcyjnych po stronie administracji. Dostępna wiedza pochodzi

z obszarów objętych wsparciem funduszami unijnymi i związana jest z koniecznością ewaluacji programów realizowanych w ramach programów operacyjnych. Ewentualny proces instytucjonalizacji współpracy administracji publicznej z organizacjami analityczno-doradczymi typu *think tank* wpisuje się może w procesy modernizacji i usprawnienia działań administracji publicznej. By tak się stało, muszą być spełnione warunki brzegowe, do których należą m.in.: potrzeba diagnozy, analiza uwarunkowań, oszacowanie skutków instytucjonalizacji, w tym oszacowanie ryzyka współpracy.

### Potrzeba diagnozy i hipotezy badawcze

Proces instytucjonalizacji współpracy administracji publicznej z podmiotami analityczno-doradczymi powinien zostać poprzedzony diagnozą popytu i podaży wiedzy eksperckiej w kontekście czekających administrację publiczną wyzwań i zmian. Te wyzwania i zmiany zapisane są w dokumentach strategicznych<sup>11</sup>; zmodyfikuje je, w pewnym zakresie, nowa perspektywa finansowa Unii Europejskiej na lata 2014–2020. Badania relacji między administracją publiczną a instytucjami analityczno-doradczymi typu *think tank*, prowadzone w ramach projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, realizowanego w Departamencie Służby Cywilnej KPRM, powinny dostarczyć materiału badawczego umożliwiającego weryfikację hipotez w tym obszarze.

Pierwsza hipoteza dotyczy wsparcia wiedzą ekspercką procesów decyzyjnych. Instytucjonalizację współpracy administracji publicznej z „wytwórcami wiedzy” wymuszają zmiany związane z ekspertyzacją procesów decyzyjnych. Niebagatelną rolę w tym procesie odgrywa proces decyzyjny w instytucjach europejskich, gdzie większość wyborów najważniejszych z punktu widzenia polityk publicznych i uregulowań prawnych dokonywana jest na wczesnych etapach procesu decyzyjnego na poziomie eksperckim. W związku z powyższym uprawniona jest hipoteza, iż najsilniejszego wsparcia zewnętrzną wiedzą ekspercką wymagają te urzędy i komórki w administracji rządowej, których przedstawiciele biorą udział w pracach grup roboczych i komitetów Unii Europejskiej.

Druga hipoteza dotyczy zależności między procesami racjonalizacji zatrudnienia w administracji publicznej a wzrostem zapotrzebowania na zewnętrzną wiedzę ekspercką. Uprawniona wydaje się hipoteza, iż zainicjowane przez administrację rządową procesy racjonalizacji (zmniejszenia i uelastyczniania) zatrudnienia<sup>12</sup> przyniosą oczekiwane rezultaty tylko w warunkach wzrostu potencjału absorpcyjnego administracji rządowej w zakresie korzystania z wiedzy zewnętrznej, przy jednoczesnym uruchomieniu procesów zarządzania wiedzą wewnątrz administracyjnych struktur.

Trzecia hipoteza dotyczy wpływu obowiązujących regulacji na proces urynkowienia usług analityczno-

-doradczych i roli w tym procesie *Prawa zamówień publicznych*. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń administracji publicznej i organizacji analityczno-doradczych można sformułować hipotezę, iż podmioty te jako zmienną determinującą sprawność współpracy, a jednocześnie barierę tej współpracy, postrzegają praktykę funkcjonowania regulacji w obszarze zamówień publicznych.

### Rekomendacje

Myśląc o przyszłości w kategoriach interesu publicznego i procesów modernizacji i usprawniania funkcjonowania administracji publicznej, warto podjąć próbę wsparcia i instytucjonalizacji współpracy administracji publicznej z organizacjami analityczno-doradczymi. Rekomendacje należy skierować do administracji publicznej, w tym decydentów (sfera polityczna) oraz urzędników (sfera służby cywilnej) oraz głównych na rynku usług eksperckich podmiotów analityczno-doradczych.

Jedyną rekomendacją adresowaną do polityków w administracji publicznej (kompetencje ministrów) najtrafniej można wyrazić słowami A. Wildawskiego z pracy „Speaking truth to power”: „Musi więc istnieć więcej niż jedna alternatywa, muszą one pochodzić więcej niż z jednego źródła oraz musi istnieć wystarczające rozproszenie władzy w społeczeństwie, aby konkurencyjne źródła doradztwa miały szansę bycia wysłuchanymi i wykorzystanymi”<sup>13</sup>.

Rekomendacja skierowana do menedżerów, pracowników merytorycznych administracji publicznej (poziom służby cywilnej) dotyczy konieczności wzrostu potencjału absorpcyjnego wiedzy zewnętrznej, w tym procesu zamawiania wiedzy oraz procesu wykorzystania wiedzy w cyklu tworzenia polityk publicznych i procesie tworzenia założeń aktów normatywnych.

Rekomendacja adresowana do głównych *think tanków* na rynku usług eksperckich dotyczy konieczności przygotowania oferty dla administracji publicznej, dostosowanej do potrzeb i uwzględniającej specyfikę odbiorcy.

Ostatnia rekomendacja, adresowana do obu stron, dotyczy charakteru współpracy administracji publicznej z organizacjami analityczno-doradczymi. Współpraca ta musi być realizowana w interesie publicznym i według przejrzystych, zrozumiałych dla obu stron zasad. Powinna polegać na zasilaniu procesów decyzyjnych w administracji publicznej wiedzą ekspercką w celu tworzenia wartości dodanej. Konsekwencją rozwijania współpracy powinien być ciągły proces uczenia się „inteligentnych organizacji”, a nie walka z wykorzystaniem instrumentów ustawy *Prawo zamówień publicznych* jako narzędzia tej walki osłabiającej uczestniczące w niej podmioty.

W dziale „Co nowego” publikujemy recenzję pracy W. Ziętary „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski”, która ukazała się w 2010 r. nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Przypisy:

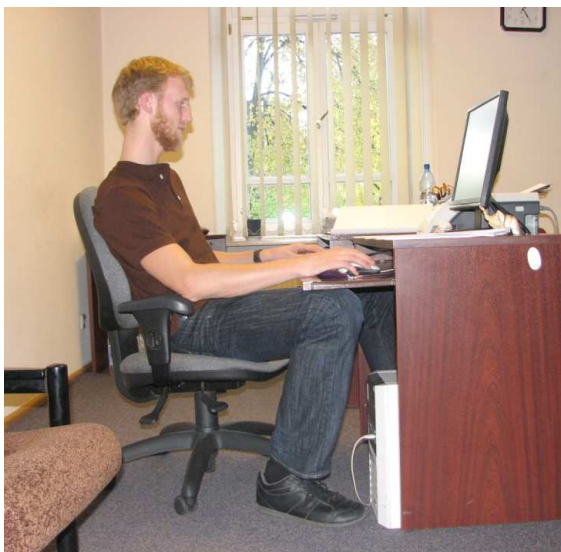
1. W 2006 r. Instytutu Spraw Publicznych ogłosił konkursu na polską nazwę „think tanku”. Zebrano ciekawe pomysły, w tym m.in. „fabryka idei, kuźnia myśli, myśliwiec”. Jednak żadna z propozycji nie została powszechnie zaakceptowana przez zainteresowane problematyką środowiska analityków. D. Karcz „Administracja rządowa a instytucje naukowe i eksperckie. „Przegląd Służby Cywilnej nr 2 z 2009 r., s. 29–30, [http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przegląd\\_Służby\\_Cywilnej\\_2\\_2009\(1\).pdf](http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Przegląd_Służby_Cywilnej_2_2009(1).pdf).
2. “Thinking the Unthinkable: from Thought to Policy. The role of think tanks in shaping government strategy. Experiences from Central and Eastern Europe”. United Nations Development Programme (UNDP), Bratysława, 2003.
3. W. Ziętara, „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010, s. 7.
4. W. Ziętara, „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski”; D. Karcz „Administracja rządowa a instytucje naukowe i eksperckie”, wyd. cyt.
5. J. McGann, „Think tanks and Policy Advice in the United States. Academics, Advisors and Advocates”, Routledge, New York 2007, s. 11, za: W. Ziętara, cyt. wyd., s. 15.
6. W. Ziętara, cyt. wyd., s. 28.
7. Informacje o firmach konsultingowych, które współpracują z administracją rządową realizując na jej zlecenie analizy i ekspertyzy w ramach zamówień publicznych, można znaleźć na stronach BIP poszczególnych urzędów w zakładkach: zamówienia publiczne.
8. Badania dotyczące współpracy administracji rządowej z instytucjami analityczno-badawczymi prowadzone są w ramach projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”, realizowanego przez Departament Służby Cywilnej KPRM; [www.procesydecyzyjne.pl](http://www.procesydecyzyjne.pl)
9. Do tej grupy ustaw zaliczymy również ustawy regulujące funkcjonowanie np. PISM i KSAP.
10. Przykładem dokumentu tego typu są „Zasady konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowania dokumentów rządowych”, [http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/8B7D02A4-0E03-47D9-8A9E-E0157C8F26A9/56455/publikacja\\_4.pdf](http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/8B7D02A4-0E03-47D9-8A9E-E0157C8F26A9/56455/publikacja_4.pdf).
11. „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, 2009 r., KPRM, [www.polska2030.pl](http://www.polska2030.pl). „Plan uporządkowania strategii rozwoju”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, marzec 2010 r. [http://www.mrr.gov.pl/rozwoj\\_regionalny/Polityka\\_rozwoju/System\\_zarzadzania\\_rozwojem/Porzadkowanie\\_dokumentow\\_strategicznych/Documents/Plan\\_uporzadkowania\\_strategii\\_rozwoju\\_reasu\\_mpcja\\_decyzji\\_RM\\_10032010.pdf](http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/System_zarzadzania_rozwojem/Porzadkowanie_dokumentow_strategicznych/Documents/Plan_uporzadkowania_strategii_rozwoju_reasu_mpcja_decyzji_RM_10032010.pdf).
12. Projekt ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych w latach 2011 i 2013 z 26 października 2010 r.
13. Cytat ten, pochodzący z pracy A. Wildawskiego „Speaking truth to power”, posłużył jako motto założycielom pisma internetowego „Państwo i Rynek” – swojego *think-tanku* – poświęconego badaniom gospodarczej roli państwa i upowszechnianiu wiedzy na temat polityk publicznych i regulacyjnych. Znamienne jest, iż jedna z pierwszych i bardziej wartościowych inicjatyw w zakresie dostarczania wiedzy o mechanizmach i uwarunkowaniach tworzenia i funkcjonowania polityk publicznych nie jest już kontynuowana.

Irena Jackiewicz  
Koordynator projektu systemowego „Podniesienie jakości procesów decyzyjnych w administracji rządowej poprzez wykorzystanie potencjału środowisk naukowych i eksperckich”,  
Departament Służby Cywilnej KPRM

## Wysoki pracownik przy biurku

Coraz więcej pracowników pracuje przy komputerach dłużej niż 6 godzin dziennie. Długie przebywanie w pozycji siedzącej obciąża kręgosłup i mięśnie pleców, a także spowalnia procesy fizjologiczne. Na dolegliwości mięśniowo-szkieletowe skarży się coraz więcej osób. Z dokonanej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oceny ryzyka zawodowego wynika, że przeciążenia układu mięśniowo-szkieletowego, obok obciążeń narządu wzroku i stresu, stanowią główne zagrożenie dla zdrowia pracowników. Podobnie wypada ocena ryzyka zawodowego pracowników biurowych w innych urzędach.

W szczególności problem przeciążeń układu mięśniowo-szkieletowego dotyczy osób wysokich. W ostatnich latach łatwo zauważyć w urzędach coraz więcej wysokich pracowników w przedziale 180–200 cm wzrostu. Podstawowy problem przy organizacji stanowisk pracy dla tych osób, to za niskie biurka i nieodpowiednie krzesła.



Wielu wysokich pracowników przywykło do tego, że podobnie jak w szkole czy w domu, także i w pracy muszą się dostosować do za niskich stołów.

Zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe, pracodawca jest obowiązany organizować stanowiska pracy z monitorami ekranowymi w taki sposób, aby spełniały one minimalne wymagania bhp oraz ergonomii.

DzU nr 148, poz. 973.

Ergonomiczne stanowisko pracy to stanowisko dostosowane do indywidualnych potrzeb

pracownika, a w szczególności do jego cech antropometrycznych, takich jak wzrost.

*Pracodawca jest obowiązany do przeprowadzania na stanowiskach pracy wyposażonych w monitory ekranowe oceny warunków pracy, m.in. w aspekcie obciążenia układu mięśniowo-szkieletowego pracowników, i na jej podstawie podejmować działania mające na celu usunięcie stwierdzonych zagrożeń i uciążliwości.<sup>1</sup>*

### Jak ograniczać obciążenia mięśniowo-szkieletowe podczas pracy przy komputerze?

Należy:

- często zmieniać ustawienie ciała; co godzinę robić 5-minutową przerwę na odpoczynek dla oczu i ćwiczenia odciążające, rozluźniające, rozciągające zwłaszcza mięśnie kręgosłupa, barków i nadgarstków,
- utrzymywać kręgosłup w pozycji naturalnej – nie garbić się i nie skręcać (naturalny kształt kręgosłupa przypomina literę S – głowa, bark, biodro leżą w jednej linii),
- podierać plecy w okolicy lędźwiowej; siedzieć tak, aby plecy miały kontakt z oparciem już od samego dołu; odchylić oparcie lekko do tyłu o ok. 15°,
- ustawić wysokość siedziska tak, aby stopy spoczywały płasko na podłodze, a stawy biodrowe i kolanowe były zgięte pod kątem co najmniej prostym,
- ustawić monitor na wprost twarzy, tak aby górna krawędź ekranu była na wysokości linii wzroku lub trochę poniżej,
- podierać przedramiona na podłokietnikach,
- klawiaturę i mysz umieścić na tym samym poziomie, na wysokości łokci lub niżej – zachować co najmniej kąt prosty między ramieniem a przedramieniem,
- zachować co najmniej 10 cm odległości klawiatury od przedniej krawędzi stołu, aby zapewnić podparcie nadgarstkom; korzystać z żelowych podkładek pod nadgarstki,
- w pracy z dokumentami korzystać z podstawek na dokumenty,
- korzystać z podnóżka, jeżeli poprawia to komfort pracy,
- zapewnić sobie wolną przestrzeń pod biurkiem, aby móc swobodnie zmieniać ustawienie nóg,
- jeżeli już musimy pracować na laptopie – korzystać z osobnej klawiatury i myszy oraz prawidłowo ustawić wysokość monitora.

Nie jest łatwo pracodawcy zapewnić wszystkim pracownikom ergonomiczne stanowiska pracy, a w szczególności odpowiednie do ich wysokości krzesła i biurka. Przy ograniczonych możliwościach finansowych trudny jest zakup drogich ergonomicznych foteli z regulacjami dającymi każdemu pracownikowi odpowiedni komfort siedzenia, czy też biurka z odpowiednią regulacją wysokości.

Co robi pracownik, kiedy ma za niskie biurko? Obniża siedzisko fotela do wysokości, która pozwala mu zmieścić nogi pod biurkiem. W takiej pozycji kręgosłup w odcinku lędźwiowym wygina się do tyłu, a głowa i barki pochylają się do przodu. Kształt kręgosłupa przypomina wtedy literę C. W takiej pozycji mięśnie są bardziej napięte i znacznie zwiększają się obciążenia kręgosłupa, zwłaszcza w odcinku szyjnym i lędźwiowym.

*W razie potrzeby wynikającej z indywidualnych cech antropometrycznych pracownika powinna być użyta oddzielna podstawa monitora lub regulowany stół<sup>2</sup>.*

Większość biurka w KPRM ma wysokość 72 lub 74 cm. Biurka te nie mają regulacji wysokości. Są one za niskie dla większości osób powyżej 180 cm wzrostu. Biurka komputerowe z wysuwaną szufladą na klawiaturę są za niskie dla większości osób o wzroście powyżej 170 cm.

#### **Co zrobić, kiedy biurka są za niskie?**

Opracowałam projekty trzech typów klocków, które podłożone pod nogi biurka podnoszą blat biurka o 5, 8 lub 11 cm. Prototypy klocków zostały przetestowane na kilkunastu stanowiskach pracy z oceną pozytywną. Następnie Kancelaria zamówiła wykonanie klocków w jednym z zakładów stolarskich. Dzięki nim podniesiono biurka 80 pracownikom, co od razu znacznie poprawiło im komfort pracy.

Tak znacząca poprawa warunków pracy kosztowała niewiele. Koszt podniesienia biurka wyniósł poniżej 40 zł (koszt 4 klocków), co jest kosztem nieporównywalnym z ceną nowego biurka z regulacją wysokości.

Kiedy udało się już podnieść biurka na odpowiednią wysokość, pojawił się problem braku możliwości podwyższenia siedziska fotela do odpowiedniej wysokości, co dotyczyło w szczególności pracowników o wzroście powyżej 185 cm. Problem ten można było rozwiązać tylko poprzez zakup foteli z większą regulacją wysokości siedziska (do 55 cm).

Warto tu zwrócić uwagę, że zgodnie z rozporządzeniem<sup>3</sup> wymagana regulacja wysokości siedziska to 40–50 cm, co w przypadku osób wysokich jest regulacją niewystarczającą do zapewnienia prawidłowej pozycji siedzącej.



4 klocki, w które są wpasowane boki biurka, mogą podnieść jego blat o 5 cm, 8 cm lub 11 cm.

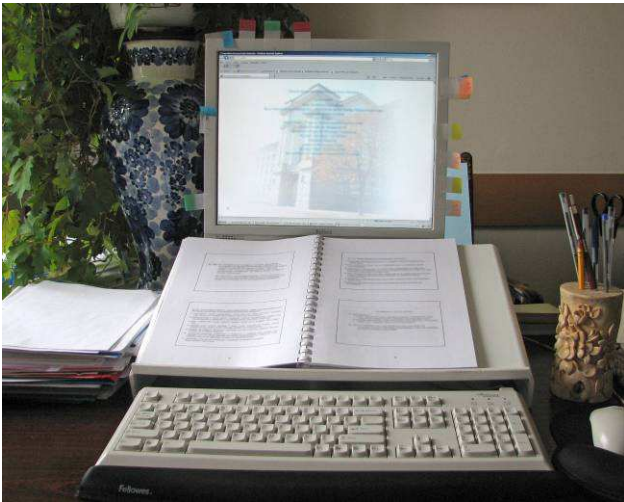
Obecnie wszystkie stanowiska urzędnicze to stanowiska przy biurku i komputerze. Na większości biurka znajduje się spora liczba dokumentów papierowych. Są to pojedyncze kartki lub pliki dokumentów. Czynności manualne, jakie często wykonuje pracownik, to: przerzucanie kartek, zaznaczanie tekstu, pisanie na dokumencie, pisanie na klawiaturze, manipulowanie myszą. Większość pracowników pracuje równolegle na komputerze i z dokumentem, przenosząc wzrok z ekranu monitora na klawiaturę i dokumenty.

#### **Co zrobić, aby minimalizować uciążliwe ruchy głowy?**

*Jeśli przy pracy istnieje konieczność korzystania z dokumentów, stanowisko pracy należy wyposażać w uchwyt na dokument, posiadający regulację ustawienia wysokości, pochyleń oraz odległości od pracownika.<sup>4</sup>*

W celu wyboru najodpowiedniejszych uchwytów na dokumenty zakupiono do oceny pracowników osiem różnych typów podstawek/uchwytów, dostępnych na rynku pod koniec 2008 r. Żaden z nich nie rozwiązywał problemu wygodnej pracy z dokumentami.

Starłam się najpierw rozwiązać ten problem na moim stanowisku pracy. Mam ustawioną klawiaturę na biurku. Często korzystam jednocześnie z kilku dokumentów przy tworzeniu nowego dokumentu na ekranie monitora. Potrzebowałam stabilnej podstawki na te dokumenty. Opracowałam projekt podstawki, którą mogę przysunąć do siebie nad klawiaturę kiedy pracuję tylko z dokumentami, i odsunąć kiedy piszę na klawiaturze. Podstawka znacznie podniosła komfort mojej pracy.



Podstawka nasuwana na klawiaturę.

Dla osób, które pracują przy biurku komputerowym z klawiaturą na wysuwanej szufladzie, opracowałam projekt drugiego typu podstawki. Uzyskałam zgodę na wykonanie prototypów tych podstawek i poddanie ich ocenie pracowników. Podstawki oceniło 77 pracowników z 16 komórek organizacyjnych pod kątem swojego stanowiska pracy.

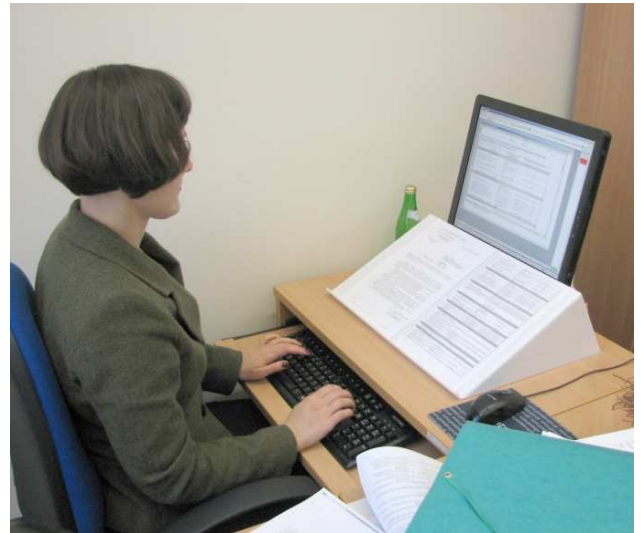


Podstawka ułatwia pracę z dokumentami po jej przesunięciu nad klawiaturę.

38 osób oceniło podstawki bardzo dobrze, co oznaczało „chcę taką mieć, ułatwia mi pracę, nie wymaga żadnych poprawek”; 29 dało ocenę dobrą, co oznaczało „chcę taką mieć, ułatwia mi pracę, pożądane drobne zmiany”. Pożądane zmiany dotyczyły obniżenia wysokości podstawek dla osób o niższym wzroście.

Po uwzględnieniu zgłoszonych uwag zostały zamówione oba typy podstawek w dwóch wysokościach. Z podstawek korzysta od niedawna 90 pracowników. Koszt podstawki wyniósł poniżej 50 zł. Podstawki znacznie podniosły komfort pracy bez względu na wzrost oceniających je pracowników.

Podstawki<sup>5</sup> eliminują bądź ograniczają ruchy głowy w bok i w dół oraz skrzyżowania i dają możliwość wygodnej pracy z dokumentami.



Drugi typ podstawki do pracy z dokumentami.

Gdy mamy za mało miejsca na biurku na podparcie przedramion, a podłokietniki fotela nie dają możliwości takiego podparcia (przez brak regulacji lub niewystarczającą regulację), bardzo dobrym rozwiązaniem są podłokietniki mocowane do biurka. Takie podłokietniki przetestowano na pięciu stanowiskach. Zostały bardzo dobrze ocenione. Zakupiono podłokietniki dla kolejnych stanowisk.



Komfort pracy z myszą i na klawiaturze poprawiają podkładki żelowe pod nadgarstki, a także podłokietniki mocowane pod blat biurka.

#### Przypisy:

1. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe (DzU nr 148, poz. 973).
- 2., 3., 4. Jak wyżej.
5. Podstawki zostały zgłoszone do ochrony w Urzędzie Patentowym jako wzory przemysłowe.

Tekst i zdjęcia  
Anna Lonc-Markowska  
Radca Szefa KPRM  
Samodzielne Stanowisko Pracy ds. BHP  
Biuro Dyrektora Generalnego KPRM

## 90-lecie Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie

W 2010 r. Lubelski Urząd Wojewódzki obchodzi swoje 90-lecie.

1 października 2010 r., w ramach obchodów jubileuszu, w sali Kolumnowej LUW odbyło się spotkanie z udziałem wojewody **Genowefy Tokarskiej** i byłych wojewodów: **Eugeniusza Garbca, Stanisława Sochaja, Adama Cichockiego, Krzysztofa Michalskiego, Waldemara Dudziaka, Andrzeja Kurowskiego i Wojciecha Żukowskiego**. Obecne były również wnuczki **Stanisława Moskalewskiego**, pierwszego wojewody lubelskiego po odzyskaniu niepodległości w 1918 r.

Z okazji jubileuszu urzędu prezydent Lublina **Adam Wasilewski** przekazał na ręce wojewody **Genowefy Tokarskiej** Medal Unii Lubelskiej, zaś dyrektor Oddziału Okręgowego Narodowego Banku Polskiego w Lublinie **Ilona Skibińska-Fabrowska** wręczyła srebrną monetę wyemitowaną z okazji 90. rocznicy Bitwy Warszawskiej.

W holu urzędu otwarto wystawę „Lata dwudzieste, lata trzydzieste w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim”, przygotowaną przez Archiwum Państwowe w Lublinie. Zaprezentowano także poczet wojewodów lubelskich.

Spotkanie poprzedziła msza święta w intencji obecnych i byłych pracowników Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie.

**Urząd Wojewódzki Lubelski** rozpoczął oficjalnie pracę 15 lutego 1920 r. Utworzony został na mocy ustawy tymczasowej z 2 sierpnia 1919 r. o organizacji władz administracyjnych II instancji, która powoływała pięć województw na obszarze centralnej Polski: warszawskie, łódzkie, kieleckie, lubelskie i białostockie.

Początkowo większość wydziałów Urzędu Wojewódzkiego mieściła się przy ul. Niecałej 14 w Lublinie. W obecnej siedzibie urzędu (przy ul. Spokojnej 4), która została wybudowana w latach dwudziestych, w okresie II RP znajdowała się izba skarbowa.

Urząd Wojewody Lubelskiego ma dużo bogatszą historię niż Urząd Wojewódzki. Pierwszy wojewoda lubelski **Dobiesław Kmita** z Wiśniczki został powołany w 1474 r. wraz z utworzeniem województwa lubelskiego. **Genowefa Tokarska** jest pierwszą kobietą w historii, która pełni funkcję wojewody lubelskiego.



Prezentacja pocztu wojewodów lubelskich; na zdjęciu m.in.: wojewoda G. Tokarska, wicewojewoda H. Strojnowska i byli wojewodowie lubelscy.

Fot. Marcin Jarzyna, LUW.



## Lata dwudzieste, lata trzydzieste w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim

*Kobiety w długich sukniach i kapeluszach, mężczyźni we frakach, surdutach i cylindrach, oldsmobile, przeboje Ordonki i Bodo – wszystko jak z 20. i 30. lat – w takim klimacie odbył się Dzień Otwartych Drzwi w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie, zorganizowany z okazji jubileuszu 90-lecia urzędu.*

W sobotę **2 października 2010 r.** pod gmach przy Spokojnej 4 w Lublinie podjechały przedwojenne limuzyny. Na pasażerów, m.in. wojewodę **Genowefę Tokarską**, wicewojewodę **Henrykę Strojnowską** i dyrektora generalnego **Jarosława Szymczyka** czekała już grupa petentów, stukających w drzwi laskami. Gorące nastroje próbował tonować granatowy policjant. Spokój zapanował jednak dopiero wtedy, kiedy wojewoda Tokarska otworzyła drzwi urzędu i zaprosiła wszystkich do środka.



Za chwilę drzwi urzędu zostaną otwarte.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

– *Dostojni Goście. Bardzo serdecznie witam w sali Kolumnowej, czyli w najpiękniejszej sali Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego. Do Państwa dyspozycji są dyrektorzy wydziałów oraz pracownicy urzędu* – powiedziała wojewoda **Genowefa Tokarska**, wskazując na grupę urzędników, ubranych zgodnie z przedwojennymi kanonami mody.



Od lewej  
wicewojewoda  
H. Strojnowska  
i wojewoda  
G. Tokarska,  
LUW, sala  
Kolumnowa.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

Po wystąpieniu wojewody rozległ się dźwięk dzwonka. Do sali Kolumnowej wkroczył woźny, głośno wołając: – *Dziś, Anno Domini 2 października 1922 r., przysięgę urzędniczą złożą dwaj urzędnicy, którzy odbyli roczny staż urzędniczy w randze urzędnika tymczasowego.*

Zgodnie z protokołem dyrektor generalny poinformował, że z opinii o kandydatach, uzyskanej z Komendy Wojewódzkiej Policji Państwowej Miasta Lublin, wynika że nie posiadają oni długów i zastawów bankowych, a ich stopień moralności i pojęć etycznych pozwala, by zostali urzędnikami mianowanymi.

Przysięgę od nowo mianowanych urzędników odebrała wojewoda Tokarska, zaś wicewojewoda Strojnowska przypomniała najważniejsze obowiązki spoczywające na zaprzysiężonych.

Rota przysięgi urzędniczej z 1922 r.

*Przysięgam Panu Bogu Wszchemogącemu, że na powierzonym stanowisku urzędowym przyczyniać się będę w swym zakresie działania ze wszystkich sił do ugruntowania wolności, niepodległości i potęgi Rzeczypospolitej Polskiej, której zawsze wiernie służyć będę. Wszystkich obywateli kraju w równym mając zachowaniu przepisów prawa strzec pilnie, obowiązki mego urzędu spełniać gorliwie i sumiennie, polecenia moich przełożonych wykonywać dokładnie a tajemnicy urzędowej dochowam.*

*Tak mi Panie Boże dopomóż.*

Cyt. za: W. Kozyra, Urząd Wojewódzki w Lublinie w latach 1919-1939, Lublin 1999, s. 145.



Przysięga urzędników w sali Kolumnowej.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

Po odebraniu gratulacji nowo mianowani urzędnicy wraz z mieszkańcami wysłuchali koncertu

„Powróćmy jak za dawnych lat” w wykonaniu zespołu Marioli Zagojskiej. Można było posłuchać takich przedwojennych szlagierów, jak: „Miłość Ci wszystko wybaczy”, „Całuję Twoją dłoń Madame” czy „Zimny drań”, a także zobaczyć układy taneczne.



„Powróćmy jak za dawnych lat” w wykonaniu zespołu Marioli Zagojskiej.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

Po koncercie goście poznali historię urzędu. W trakcie zwiedzania oglądali sceny z życia przedwojennego urzędu, z udziałem artystów Teatru Muzycznego i pracowników Muzeum Wsi Lubelskiej, wyreżyserowane przez Jerzego Turowicza.

W holu urzędu pojawili się m.in. dziedzic z Żyrzyna, który chciał porozmawiać z wojewodą o sprawach własnościowych dotyczących majątku, a także młynarze z Pociechy. Ci ostatni chcieli zaprotestować przeciw sadzeniu drzew przy drodze w pobliżu ich młyna, gdyż mogłoby to spowodować zmniejszenie podmuchów wiatru.



Dziedzic z Żyrzyna i młynarze z Pociechy oczekują na spotkanie z wojewodą.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

W programie Dnia Otwartych Drzwi nie zabrakło również spotkań z wojewodą, wicewojewodą i dyrektorem generalnym oraz wizyt w przedwojennym skarbcu i schronie z okresu zimnej wojny.

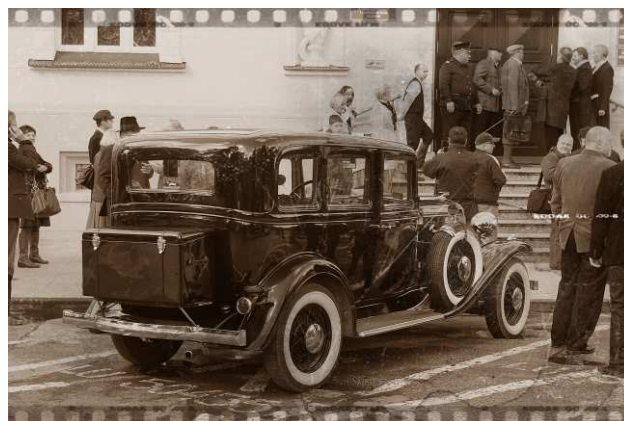
Na zakończenie goście otrzymali certyfikaty od urzędnika, wyposażonego zgodnie z przedwojennymi standardami w maszynę do pisania i liczydła, a także jubileuszowe publikacje i pocztówki.



Każdy z gości otrzymał pamiątkowy certyfikat.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

W trakcie imprezy przed gmachem urzędu można było oglądać przedwojenne samochody i motocykle, które udostępnił Automobilkлуб Lubelski.



Oldsmobile przed urzędem.

Fot. Marcin Jarzyna/LUW.

Powodzeniem cieszył się również pokój „misiowy”, w którym najmłodszy goście układali puzzle, bawili się klockami oraz rysowali i kolorowali. Młodzież natomiast spróbowała swoich sił w grze sytuacyjnej, wcielając się w różne społeczne role, m.in. wojewody, wójta, radnych, dziennikarzy i przedstawicieli mieszkańców.

Rafał Przech,  
Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie

### „Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim”

W listopadzie 2010 r. nakładem Domu Wydawniczego „Elipsa” ukazała się na rynku księgarskim publikacja pt. „Uwarunkowania, standardy i kierunki zmian funkcjonowania służby cywilnej w Polsce na tle europejskim”, autorstwa dr **Jolanty Itrich-Drabarek**.

Jak twierdzi autorka, na jej decyzję o podjęciu omawianych badań miał wpływ brak całościowego i aktualnego opracowania naukowego na temat standardów służby cywilnej, ich znaczenia i roli jaką pełnią zarówno w Polsce, jak i w Europie.

Struktura publikacji jest przejrzysta. W kolejnych rozdziałach autorka w sposób systematyczny i logiczny prezentuje cząstkowe problemy badawcze, składające się na całość opracowania.

W rozdziale pierwszym Jolanta Itrich-Drabarek analizuje istotę służby cywilnej. Dokonuje interpretacji i wykładni podstawowych pojęć kluczowych dla służby cywilnej. Rozdział stanowi swoiste wprowadzenie do rozważań o służbie cywilnej, co zapewne jest wysoce pożądane z punktu widzenia potencjalnego czytelnika, gdyż znajdzie tu podstawy pojęciowe i metodologiczne do zrozumienia analizy dalszych problemów. Na szczególną uwagę w tym rozdziale zasługuje stworzona przez autorkę definicja służby cywilnej. Jej zdaniem, służba cywilna to wyodrębniony zespół ludzi zatrudnionych na podstawie prawa, w celu realizacji określonych w prawie zadań, kierujących się określonym systemem norm, wartości i procedur, mających za zadanie służyć społeczeństwu oraz utrzymać istotne funkcje państwa.

W pierwszym rozdziale znajduje się również – przedstawiona w interesujący sposób – informacja na temat genezy służby cywilnej na świecie, począwszy od Chin, Stanów Zjednoczonych, po wybrane kraje Europy Zachodniej. Takie ujęcie tematu stanowi dobre wprowadzenie do podjęcia dalszych szczegółowych badań w tym zakresie.

W rozdziale drugim autorka zawarła rozważania historyczno-kulturowe dotyczące uwarunkowań rozwoju polskiej służby cywilnej. W sposób przejrzysty i zrozumiały ukazana jest tu sieć wzajemnych powiązań i korelacji pomiędzy historią, tradycją, kulturą i mentalnością a kształtem naszego systemu służby cywilnej.

Na podstawie przeprowadzonych badań autorka udowadnia, że uwarunkowania kulturowe miały i mają wpływ na postrzeganie członków korpusu służby cywilnej. Jak stwierdza: „Podstawą szacunku i poważania społecznego w Polsce przedrozbiorowej było zajmowane stanowisko w państwie, w II Rzeczypospolitej pracę w służbie cywilnej traktowano jako służbę ofiarą, z drugiej zaś strony negatywny wpływ na oblicze współczesnej służby cywilnej mają nadal takie czynniki, jak: kultura rodzinna (famiłiarizm) czy też niski stopień zaufania społecznego”. Zapewne większość z nas – choćby intuicyjnie – zgodzi się z powyższym stwierdzeniem.

Rozdział trzeci zawiera analizę prawnoinstytucjonalną, znajduje się tu również opis politycznych i ideologicznych uwarunkowań służby cywilnej, a także analiza wpływu procesu europeizacji na rozwój polskiej służby cywilnej. W tym rozdziale autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy słynna zasada Trzeciej Republiki Francuskiej: „Rządy i parlamenty odchodzą, administracja pozostaje” jest ciągle punktem odniesienia dla dyskusji o miejscu i roli służby cywilnej w XXI-wiecznej Polsce, czy też może lepiej istotę rzeczy oddaje stwierdzenie

Aleksandra Kwaśniewskiego: „Służba cywilna to piękna idea, ale trudna do realizacji w praktyce”. Udzielając odpowiedzi na tak postawione pytania, autorka celnie dostrzega, że tworzenie służby cywilnej w Polsce napotkało na szereg trudności, do których w szczególności należy zaliczyć nieokreślone podziały socjoekonomiczne istniejące w naszym kraju, a także nieustabilizowaną scenę polityczną oraz funkcjonujący system patronażu.

W najciekawszych – naszym zdaniem – rozdziałach, tj. czwartym i piątym, autorka podjęła interesującą próbę ukazania roli, jaką we współczesnej służbie cywilnej odgrywają kodeksy etyczne oraz standardy jakościowe. Analiza polskich rozwiązań w tym zakresie, na tle przykładów wybranych krajów Europy Zachodniej, stanowi doskonały przyczynek do prowadzonej aktualnie dyskusji na ten temat. Jak podkreśla autorka, polski system służby cywilnej znajduje się ciągle w fazie krystalizacji etosu i pozycji urzędnika. Krystalizacja powinna opierać się o standardy sprawdzone w krajach posiadających znacznie dłuższe doświadczenia w zakresie funkcjonowania służby cywilnej.

Na szczególną uwagę zasługują zdefiniowane przez Jolantę Itrich-Drabarek standardy, takie jak:



rzetelność, bezstronność, zawodowość (profesjonalizm) oraz neutralność polityczna. Przeprowadzona przez autorkę analiza standardów jakimi powinna kierować się służba cywilna, poparta licznymi wynikami badań, stanowi – w naszej opinii – swoisty drogowskaz postępowania dla osób odpowiedzialnych za tworzenie korpusu służby cywilnej, ale także samych członków korpusu służby cywilnej.

Problematyka dysfunkcji występujących w polskiej służbie cywilnej podjęta została w rozdziale szóstym. Jolanta Itrich-Drabarek w sposób przejrzysty ocenia wpływ dysfunkcji na jakość i efektywność pracy osób zatrudnionych w służbie cywilnej, a także bada skutki instytucjonalne, społeczne, gospodarcze i ekonomiczne, wynikające z dysfunkcji i zjawisk patologicznych.

Ostatni, siódmy rozdział, autorka poświęciła na określenie pożądanych kierunków modernizacji służby cywilnej w Polsce. Analizując bariery zewnętrzne, wskazuje m.in. na: brak gwarancji systemowych i konstytucyjnych, otoczenie polityczne, brak funduszy oraz negatywny wizerunek służby cywilnej kształtowany przez media. Wśród barier wewnętrznych podkreśla słabą identyfikację

urzędników służby cywilnej z wartościami etycznymi, nieprawidłowe relacje z mediami, czy też ograniczony dostęp do wiedzy eksperckiej.

Po uważnej lekturze omawianej publikacji możemy z pełnym przekonaniem rekomendować ją wszystkim członkom korpusu służby cywilnej jako kompendium wiedzy, a także studium przypadków. Czytelnik znajdzie w niej rzetelną analizę systemu służby cywilnej w Polsce. Niewątpliwie ta unikatowa na polskim rynku wydawniczym publikacja wypełnia w znakomity sposób istniejącą dotychczas lukę. Czytelnicy znajdą tu interesujące informacje, opracowane w sposób przejrzysty i napisane zrozumiałym językiem. Dla osób profesjonalnie zainteresowanych tymi zagadnieniami może ona stanowić inspirację do podjęcia dalszych badań naukowych w tym zakresie. Z pewnością książka ta znajdzie się na liście lektur obowiązkowych w programach studiów politologicznych i administracyjnych.

Halina Stachura-Olejniczak – dyrektor Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie,

Kamil Mroczka – kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

### **Jolanta Itrich-Drabarek**

Absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego.

Pracowała w administracji publicznej m.in. jako doradca Prezesa Rady Ministrów, wicedyrektor Biura Spraw Społecznych w Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, szef Zespołu Doradców Ministra Rolnictwa i Rozwoju

Wsi i członek Komisji Kwalifikacyjnej do Służby Cywilnej.

Autorka licznych publikacji naukowych dotyczących m.in. statusu urzędników w Polsce i w Europie, systemów służby cywilnej w Unii Europejskiej i na świecie, roli i miejsca administracji w państwie demokratycznym, prawa dostępu obywateli do informacji o administracji publicznej, etyki w administracji oraz dysfunkcji w sferze publicznej.

## „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski”

Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010

Książka Wojciecha Ziętary „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski” jest jedną z pierwszych pozycji w Polsce dotyczących rozwoju instytucji analityczno-doradczych typu „think tank”. Najważniejsze kwestie poruszone w pracy dotyczą rosnącej roli instytucji typu „think tank” w procesie decyzyjnym oraz związków między instytucjami analitycznymi a środkami masowego przekazu i mediami elektronicznymi.

Główna teza pracy, powtórzona za M. Weidenbaumem i M. Castells<sup>1</sup>, dotyczy wzrastającej roli *think tanków* i środków masowego przekazu, w tym mediów elektronicznych, we współczesnych systemach politycznych, bez ponoszenia przez te podmioty odpowiedzialności, ze wskazaniem iż sytuacja taka jest podstawowym źródłem kryzysu demokracji w wieku informacji.

Rozdziały o *think tankach* w USA i Polsce poprzedza rozdział teoretyczny poświęcony kwestiom definicyjnym, kryteriom podziału instytucji analityczno-doradczych oraz skonstruowanym w oparciu o omówione kryteria typom instytucji doradczych. W. Ziętara proponuje następującą definicję: „*think tanki* to przykład organizacji pozarządowych będących niezależnymi ośrodkami badawczymi typu non profit, które poprzez wykorzystanie wiedzy ekspertów dążą do wywierania wpływu na proces decyzyjny w sferze publicznej”<sup>2</sup>.

W rozdziale dotyczącym amerykańskich *think tanków* autor opisał etapy rozwoju tych instytucji, ich relacje z środkami masowego przekazu oraz najbardziej znaczące amerykańskie *think tanki*.

Historia *think tanków* w USA przedstawiona została poprzez prezentację różnych periodyzacji ich rozwoju. W większości przytoczonych koncepcji wyróżniono cztery fazy rozwoju instytucji. Dla polskiego czytelnika ważne są przede wszystkim cechy charakterystyczne amerykańskich *think tanków* w poszczególnych okresach.

I tak, pierwszą fazę rozwoju tych instytucji charakteryzowały ściśle związki między fundatorem a realizowanym programem.

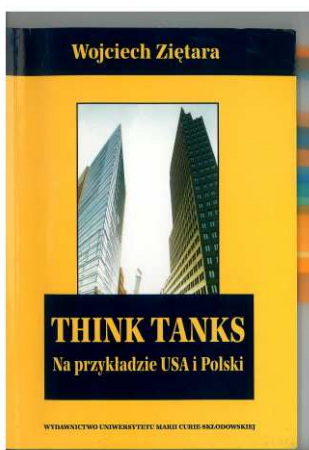
W kolejnej fazie rozkwitła działalność zorientowana na plany strategiczne i militarne, przy relatywnie dużych nakładach finansowych administracji na prowadzenie tego typu badań. Skutkowało to rozwojem instytucji analityczno-doradczych o dużych budżetach, wysokim poziomie zatrudnienia i realizujących zamówienia rządowe. Instytuty te prowadziły rozległe badania naukowe, a w badaniach stosowały perspektywę długookresową.

Trzecia faza to rozwój ideowych *think tanków* – doradców w podejmowaniu decyzji z zakresu bieżącej polityki. Ich działalność opiera się na dostarczaniu administracji i innym podmiotom krótkich raportów, a charakteryzuje zwięzłość i szybkość dotarcia do polityków. Obserwować można odchodzenie od badań naukowych w kierunku strategii marketingowej. W tej fazie pojawiły się instytuty związane z osobami byłych prezydentów USA, które dają szansę dalszej obecności w debacie publicznej.

Zdaniem autora, przyszłość amerykańskich *think tanków* to: uwarunkowania związane z rozwojem Internetu jako środka całodobowego przekazu, wyzwania związane z pozyskiwaniem środków finansowych na funkcjonowanie oraz postępująca specjalizacja<sup>3</sup>.

Najistotniejsze tezy pracy wynikające z wtórnej analizy danych na temat polskich *think tanków* dotyczą:

- prognozy wzrostu znaczenia *think tanków* w procesie decyzyjnym oraz wzrostu ekspertyzacji życia publicznego w najbliższej dekadzie<sup>4</sup>;
- braku regulacji w relacjach między przedstawicielami organizacji pozarządowych a władzą publiczną, a w konsekwencji utrzymywanie się powiązań personalnych jako głównego kanału komunikacji<sup>5</sup>;
- sugestii, co do konieczności uregulowania statusu prawnego *think tanków* w Polsce<sup>6</sup>.



Przypisy:

1. W. Ziętara, „Think tanks. Na przykładzie USA i Polski”, Lublin 2010, s. 9–10.
2. Tamże s. 28.
3. Wnioski autora oparte na pracy McGannJ., „Think Tanks and Policy Advice in the United States, Academics, Advisors and Advocates”, Routledge, New York 2007.
4. W. Ziętara, cyt. wyd., s. 95.
5. Tamże, s. 92. Tezę tę przytacza autor za B. Lewenstein i H. Palską. Teza sformułowana w pracy „Organizacje pozarządowe na scenie publicznej Polski okresu transformacji: dynamika rozwojowa i relacje z władzą – analiza badań jakościowych”, (w:) P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.) „Samooorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie”, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa 2004.
6. Tamże, s. 88.

Irena Jackiewicz  
Departament Służby Cywilnej KPRM

## „Poradnik antykorupcyjny dla urzędników”

Opracowanie Centralnego Biura Antykorupcyjnego

W połowie 2010 r. ukazał się „Poradnik antykorupcyjny dla urzędników”, wydany przez Centralne Biuro Antykorupcyjne. Adresatami publikacji są osoby pełniące funkcje publiczne w administracji rządowej i samorządowej. Zgodnie z założeniem autorów opracowania wyrażonym we wstępie, celem publikacji jest dostarczenie osobom pełniącym funkcje publiczne podręcznego wademekum antykorupcyjnego.

W publikacji wskazano najczęściej występujące zagrożenia korupcyjne, z jakimi może spotkać się urzędnik wykonujący obowiązki służbowe, oraz algorytmy postępowania, które powinny go wspomóc w odpowiednim zareagowaniu na przestępstwo.

Rozdziały 2, 3 i 4 opracowania zawierają głównie wyciąg z przepisów ustawowych dotyczących problematyki zwalczania korupcji, zaopatrzone w komentarz, i w niektórych przypadkach poparte orzecznictwem sądów. Wskazać jedynie należy, że na stronie 9 w akapicie drugim, tiret drugi, zgodnie z terminologią stosowaną na gruncie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, zamiast sformułowania „urzędników służby cywilnej” powinno być – „członków korpusu służby cywilnej”. Ponadto, o ile na stronie 37 w rozdziale 4.1.3. „Wypadki mniejszej wagi (typy uprzywilejowane)” słusznie stwierdza się, że „nie jest przestępstwem wręczenie czy przyjęcie zwyczajowego wyrazu uznania, wdzięczności w postaci kwiatów, drobnego upominku o charakterze reklamowym, np. długopisu, kalendarza”, to jednak należy pamiętać, że zgodnie z Kodeksem Etyki Służby Cywilnej z 2002 r. członek korpusu służby cywilnej nie przyjmuje żadnych korzyści materialnych ani osobistych od osób zaangażowanych w prowadzenie sprawy. Należy więc uznać, że przyjmowanie tzw. zwyczajowego wyrazu uznania, wdzięczności, bez względu na jego wartość, nawet po załatwieniu sprawy przez

urzędnika, jest działaniem nieetycznym, co dostatecznie jasno nie zostało wskazane w tym miejscu opracowania.

W osobnym rozdziale (nr 5) opracowania zamieszczono dziewięć ciekawych i przydatnych pod względem edukacyjnym przykładów zachowań korupcyjnych.

Za szczególnie wartościowe należy uznać informacje zawarte w rozdziale 6 „Sposoby zachowań w sytuacji korupcyjnej”. Zawarte tam zalecane sposoby postępowania urzędnika w sytuacjach korupcyjnych mogą pomóc we właściwej i zgodnej z prawem reakcji na zachowania korupcyjne.

Rozdział 7 poświęcony został prawnym i instytucjonalnym możliwościom ścigania korupcji w Polsce. Autorzy publikacji omawiają w nim instytucję świadka *incognito* oraz wymieniają instytucje państwowe (służby) zobowiązane do zwalczania zjawiska korupcji. Ponadto w tym miejscu wskazano również na ważną rolę organizacji pozarządowych zajmujących się zwalczaniem zjawiska korupcji.

Ostatni rozdział (nr 8) zawiera użyteczne adresy internetowe instytucji zajmujących się zjawiskiem korupcji.

„Poradnik...”, wydany przez Wydawnictwo Centrum Szkolenia Policji w Legionowie w nakładzie 100 tys. egz., został rozesłany do urzędów administracji publicznej, a ponadto jest dostępny na stronie internetowej [Antykorupcja.edu.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&lok=480), do której odesłanie znajduje się w serwisie służby cywilnej: <http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&lok=480>.

Opracował Maciej Szmít  
Radca Szefa KPRM  
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

9 grudnia 2010 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyła się, organizowana przez Centralne Biuro Antykorupcyjne we współpracy z innymi agendami rządowymi i organizacjami pozarządowymi, konferencja z okazji obchodzonego tego dnia Międzynarodowego Dnia Przeciwdziałania Korupcji.  
Więcej informacji, patrz: [www.cba.gov.pl](http://www.cba.gov.pl).

## POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE – TESTY

Pytania wykorzystane w sprawdzianie wiedzy przeprowadzonym przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej w ramach postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r.

Prawidłowe odpowiedzi zostały wskazane poprzez podkreślenie

### 1. Zasadniczy podział terytorialny państwa określony został:

- a. wyłącznie w Konstytucji,
- b. w Ustawie o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa,
- c. w rozporządzeniu,
- d. w uchwale sejmu.

### 2. Polska jest członkiem ONZ od:

- a. 1945 r.,
- b. 1949 r.,
- c. 1955 r.,
- d. 1989 r.

### 3. Za politykę pieniężną w Polsce odpowiada na zasadzie wyłączności:

- a. Narodowy Bank Polski,
- b. Rada Ministrów,
- c. Minister Finansów,
- d. Bank Gospodarstwa Krajowego.

### 4. W 2009 r. mianowań pracowników służby cywilnej dokona:

- a. Szef Służby Cywilnej,
- b. Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- c. Prezes Rady Ministrów,
- d. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

### 5. Tzw. cele milenijne to:

- a. potoczne określenie celów wynikających ze Strategii Lizbońskiej,
- b. cele działania, jakie stawia sobie OECD w perspektywie najbliższych 20 lat,
- c. cele nakreślone przez Episkopat Polski w tysięczną rocznicę chrztu Polski,
- d. określone przez ONZ cele rozwoju świata.

### 6. Wysokość minimalnego wynagrodzenia w Polsce obowiązująca od 1 stycznia 2009 r. wynosi:

- a. 1096 zł,
- b. 1126 zł,
- c. 1276 zł,
- d. 1306 zł.

### 7. Państwo to:

- a. instytucja polityczna organizująca społeczeństwo i obywateli do zbiorowej i indywidualnej aktywności, zapewniająca im bezpieczeństwo i warunki do cywilizowanego rozwoju,

- b. określenie sposobu organizacji władzy politycznej i metody jej realizacji w strukturze terytorialnej,
- c. organizacja realizująca cele wspólnot społeczno-kulturowych nastawionych na konsumpcję,
- d. organizacja nastawiona na dominację nad innymi państwami.

### 8. Decyzja administracyjna to:

- a. akt administracyjny zewnętrzny,
- b. zarządzenie ministra skierowane do podległych jednostek organizacyjnych,
- c. polecenie służbowe,
- d. zaświadczenie.

### 9. Organem Narodowego Banku Polskiego nie jest:

- a. Prezes Narodowego Banku Polskiego,
- b. Zarząd Narodowego Banku Polskiego,
- c. Rada Polityki Pieniężnej,
- d. Rada Narodowego Banku Polskiego.

### 10. Największy udział w dochodach budżetu państwa mają wpływy z:

- a. podatków dochodowych,
- b. podatków pośrednich,
- c. wpływów niepodatkowych,
- d. wpłaty z zysku Narodowego Banku Polskiego.

### 11. W II połowie 2009 r. prezydentem w UE przejmie od Czech:

- a. Francja,
- b. Hiszpania,
- c. Szwecja,
- d. Polska.

### 12. Z wnioskiem do Trybunału Konstytucyjnego w sprawie rozstrzygnięcia sporu kompetencyjnego pomiędzy centralnymi konstytucyjnymi organami państwa nie może wystąpić:

- a. Prezes Najwyższej Izby Kontroli,
- b. Rzecznik Praw Obywatelskich,
- c. Prezes Naczelnego Sądu Administracyjnego,
- d. I Prezes Sądu Najwyższego.

### 13. Poziom długu publicznego jest jednym z kryteriów konwergencyjnych (Kryteriów z Maastricht) ustalonym w oparciu o:

- a. dochody budżetu państwa,
- b. dochody sektora finansów publicznych,

- c. dochody gospodarstw domowych,
- d. produkt krajowy brutto.

**14. Proces rekrutacji personelu to działanie polegające na:**

- a. wyłącznym zamieszczeniu w prasie ogłoszenia o poszukiwaniu pracownika,
- b. dopasowaniu kandydatów do stanowisk pracy,
- c. poszukiwaniu i przyciąganiu do organizacji wartościowych kandydatów do pracy,
- d. przejrzaniu bazy danych osobowych zatrudnionych pracowników.

**15. OECD – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju:**

- a. powstała na mocy Konwencji Paryskiej z dnia 14 grudnia 1960 r. jako bezpośrednia sukcesorka Organizacji Europejskiej Współpracy Gospodarczej,
- b. jest od 1967 r. stałą agendą ONZ do monitorowania współpracy gospodarczej pomiędzy krajami rozwiniętymi i rozwijającymi się,
- c. powstała w 1976 r. ds. współpracy pomiędzy Wspólnotą Europejską a Związkiem Radzieckim,
- d. jest agendą Unii Europejskiej ds. współpracy gospodarczej.

**16. Warunkiem przystąpienia Polski do strefy euro (przyjęcie wspólnej waluty) jest:**

- a. wypełnienie celów Strategii Lizbońskiej,
- b. spełnienie warunków Europejskiego Banku Centralnego,
- c. wypełnienie wytycznych Komisji Europejskiej,
- d. spełnienie kryteriów Traktatu z Maastricht.

**17. Zgodnie z Konstytucją RP, nie wolno zaciągać pożyczek lub udzielać gwarancji i poręczeń finansowych, w następstwie których państwowy dług publiczny przekroczy:**

- a. 2/3 wartości produktu krajowego brutto,
- b. 3/5 wartości produktu krajowego brutto,
- c. 4/5 wartości produktu krajowego brutto,
- d. 3/4 wartości produktu krajowego brutto.

**18. Spory kompetencyjne między organami samorządu terytorialnego i administracji rządowej rozstrzygają:**

- a. sądy powszechne,
- b. sądy administracyjne,
- c. wyłącznie Naczelny Sąd Administracyjny,
- d. Trybunał Konstytucyjny.

**19. Do systemu sądów powszechnych ustawa zalicza:**

- a. sądy rejonowe, sądy wojewódzkie, sądy apelacyjne,
- b. sądy rejonowe, sądy okręgowe, sądy apelacyjne,

- c. sądy grodzkie, sądy wojewódzkie, sądy administracyjne,
- d. sądy grodzkie, sądy okręgowe, sądy administracyjne.

**20. Zasady Global Compact, inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana, nie obejmują:**

- a. popierania i przestrzegania praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową,
- b. dyskryminacji w sferze zatrudnienia i wykonywania zawodu,
- c. inicjatyw na rzecz ochrony środowiska,
- d. promowania zasad fair play w sporcie masowym.

**21. Nakładanie podatków i innych danin publicznych następuje w drodze:**

- a. ustawy.
- b. ustawy z wyjątkiem podatku akcyzowego, który Minister Finansów nakłada w drodze rozporządzenia,
- c. ustawy, rozporządzenia Ministra Finansów lub uchwały właściwego organu jednostki samorządu terytorialnego,
- d. ustawy, z wyjątkiem podatków lokalnych.

**22. Inicjatywa ustawodawcza w zakresie ustawy o zmianie ustawy budżetowej przysługuje:**

- a. wyłącznie Radzie Ministrów,
- b. Radzie Ministrów, a gdy ta nie przedłoży projektu ustawy, mimo stosownej uchwały Zgromadzenia Narodowego, także Prezydentowi Rzeczypospolitej,
- c. Sejmowi, Senatowi, Prezydentowi Rzeczypospolitej i Radzie Ministrów,
- d. Sejmowi, Senatowi, Prezydentowi Rzeczypospolitej i Radzie Ministrów, a w przypadku gdy Prezydent zarządził skrócenie kadencji Sejmu, także grupie co najmniej 100.000 obywateli mających prawo wybierania do Sejmu.

**23. Liczba gmin w Polsce na dzień 1 stycznia 2009 r. wynosiła:**

- a. 379,
- b. 1629,
- c. 2478,
- d. 2873.

**24. W ustawie Prawo zamówień publicznych pojęcie „negocjacje z ogłoszeniem” jest rozumiane jako:**

- a. jeden z trybów udzielania zamówienia,
- b. jeden z etapów przetargu nieograniczonego,
- c. jeden z trybów przetargu ograniczonego,
- d. jedna z form zamówienia z wolnej ręki.

**25. Audyt wewnętrzny w jednostce sektora finansów publicznych prowadzi:**



- a. kierownik jednostki,
- b. główny księgowy jednostki,
- c. audytor wewnętrzny,
- d. kierownik jednostki wraz z audytorem wewnętrznym.

**26. Do sektora finansów publicznych należą:**

- a. Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Narodowy Fundusz Zdrowia, Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego,
- b. Narodowy Fundusz Zdrowia, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej oraz te niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, które zawarły kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia,
- c. Polska Akademia Nauk, tworzone przez nią jednostki organizacyjne, uczelnie publiczne oraz te uczelnie niepubliczne, które otrzymują dotacje z budżetu państwa,
- d. jednostki badawczo-rozwojowe, samorządowe zakłady budżetowe oraz związki gmin, powiatów lub samorządów województw.

**27. Organ stanowiący samorządu terytorialnego, w przypadku rażącego naruszenia Konstytucji lub ustaw, może zostać rozwiązany przez:**

- a. Prezesa Rady Ministrów na wniosek wojewody,
- b. Sejm na wniosek Prezesa Rady Ministrów,
- c. Sejm na wniosek Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji,
- d. Prezydenta na wniosek Prezesa Rady Ministrów.

**28. Nadzór nad poprawnością gospodarki finansowej jednostek samorządu terytorialnego sprawują:**

- a. Samorządowe Kolegia Odwoławcze,
- b. Regionalne Izby Obrachunkowe,
- c. Minister Finansów,
- d. Sądy Administracyjne.

**29. Sekretarzem Generalnym Organizacji Narodów Zjednoczonych jest obecnie:**

- a. Kofi Annan,
- b. Anders Fogh Rasmussen,
- c. Javier Pérez de Cuéllar,
- d. Ban Ki-moon.

**30. Inicjatywa ustawodawcza przysługuje grupie obywateli liczącej:**

- a. 50 tys. osób,
- b. 100 tys. osób,
- c. 200 tys. osób,
- d. 500 tys. osób.

**31. Skarbowe papiery wartościowe o pierwotnym terminie wykupu krótszym niż rok (do 364 dni włącznie) to:**

- a. bony skarbowe,
- b. obligacje skarbowe,
- c. obligacje bankowe,
- d. obligacje budżetowe.

**32. Środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej są klasyfikowane jako:**

- a. przychody budżetu państwa,
- b. dochody budżetu państwa,
- c. środki pozabudżetowe,
- d. forma rozliczeń z Komisją Europejską i nie wliczanych do katalogu finansów publicznych.

**33. Delegowanie jest:**

- a. formą przekazywania uprawnień i obowiązków kierownika pracownikowi,
- b. formą kontroli przełożonego nad pracownikiem,
- c. przesunięciem pracownika na inne stanowisko,
- d. wykonaniem polecenia służbowego.

**34. Na mocy Prawa Wspólnotowego obywatelstwo Unii Europejskiej:**

- a. zastępuje obywatelstwa narodowe,
- b. działa jedynie w obrębie terytorialnym jednego państwa,
- c. daje prawo petycji do Parlamentu Europejskiego,
- d. może być odebrane jedynie decyzją sądu.

**35. Eurostat jest to:**

- a. Europejski Rejestr Statków,
- b. Urząd Statystyczny Unii Europejskiej,
- c. Europejski Komitet Standaryzacji,
- d. Europejski Urząd Geodezyjny.

**36. Organ administracji publicznej podlega wyłączeniu od załatwienia sprawy:**

- a. dotyczącej jego kierownika,
- b. w której jego kierownik brał udział w niższej instancji w wydaniu zaskarżonej decyzji,
- c. dotyczącej interesów majątkowych osoby zajmującej stanowisko kierownicze w organie bezpośrednio wyższego stopnia,
- d. w której stroną jest pracownik danego urzędu.

**37. Które z wymienionych niżej elementów nie należą do instrumentów polityki pieniężnej:**

- a. ustalanie stopy rezerw obowiązkowych dla banków,
- b. ustalanie stopy dyskontowej dla pożyczek udzielanych bankom przez bank centralny,
- c. operacje otwartego rynku,
- d. poszerzenie bazy podatkowej.

**38. Precedencja oznacza:**

- a. kolejność, w jakiej najwyższe osobistości państwa uczestniczą w oficjalnych uroczystościach i ceremoniach,

- b. kolejność wystąpień świadków na rozprawie sądowej,  
 c. procedurę przekazywania rozkazów w armii,  
 d. respektowanie zasad sprawiedliwości społecznej.
- 39. UNEF to:**
- a. Program Narodów Zjednoczonych ds. Ochrony Środowiska,  
 b. Doraźne Siły Pokojowe Narodów Zjednoczonych,  
 c. organizacja charytatywna ONZ,  
 d. program ONZ dotyczący globalnego ocieplenia.
- 40. W Polsce umowy międzynarodowe zawierane są przez:**
- a. Radę Ministrów lub poszczególnych ministrów,  
 b. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej,  
 c. Prezesa Rady Ministrów,  
 d. zespoły negocjacyjne każdorazowo powołane przez Prezesa Rady Ministrów do zawarcia określonej umowy.
- 41. Najwyższa Izba Kontroli może kontrolować działalność organów samorządu terytorialnego z punktu widzenia:**
- a. sumienności i gospodarności,  
 b. legalności i celowości,  
 c. legalności, celowości i gospodarności,  
 d. legalności, gospodarności i rzetelności.
- 42. Wydatkiem budżetu państwa podlegającym szczególnym zasadom rozliczenia przeznaczonym na dofinansowanie działalności bieżącej ustawowo wskazanego podmiotu jest:**
- a. dotacja celowa,  
 b. dotacja przedmiotowa,  
 c. dotacja podmiotowa,  
 d. dotacja rozwojowa.
- 43. Zgodnie z zasadą jedności rozkazodawstwa:**
- a. przełożony nie może wydawać sprzecznych poleceń,  
 b. zakresy obowiązków podwładnych i przełożonego muszą się pokrywać,  
 c. podwładny powinien otrzymywać polecenia tylko od jednego przełożonego,  
 d. podwładny może otrzymywać polecenia służbowe od kilku przełożonych.
- 44. Do zaproszenia kolejnego państwa do członkostwa w NATO wymagana jest:**
- a. odpowiednia zmiana w Traktacie Waszyngtońskim,  
 b. zgoda Sekretarza Generalnego,  
 c. zgoda 2/3 dotychczasowych członków sojuszu,  
 d. zgoda wszystkich dotychczasowych członków Sojuszu.
- 45. Ustawy – Prawo zamówień publicznych nie stosuje się do zamówień i konkursów, których wartość nie przekracza wyrażonej w złotych równowartości kwoty:**
- a. 6 000 euro,  
 b. 10 000 euro,  
 c. 14 000 euro,  
 d. 16 000 euro.
- 46. Udział ubiegłorocznych wydatków publicznych w PKB Polski mieści się w przedziale:**
- a. 15–35%,  
 b. 35–50%,  
 c. 50–75%,  
 d. 75–95%.
- 47. Organem stanowiącym i kontrolnym powiatu jest:**
- a. starosta,  
 b. zarząd powiatu,  
 c. rada powiatu,  
 d. komisja rewizyjna rady powiatu.
- 48. Inflacja to:**
- a. spadek siły nabywczej pieniądza,  
 b. spadek ogólnego poziomu cen,  
 c. wzrost siły nabywczej pieniądza,  
 d. zmniejszenie nominalnej podaży pieniądza.
- 49. Do środków własnych Unii Europejskiej zalicza się:**
- a. środki obliczone na podstawie podatku akcyzowego, zgodnie z metodologią wynikającą z przepisów Unii Europejskiej,  
 b. udział we wpływach z ceł, opłat rolnych i cukrowych,  
 c. udział w podatku dochodowym od osób fizycznych,  
 d. podatek od nieruchomości.
- 50. Tajemnica państwowa obejmuje informacje:**
- a. ściśle tajne i tajne,  
 b. poufne i zastrzeżone,  
 c. tajne i poufne,  
 d. tajne i zastrzeżone.
- 51. Szwajcaria nie jest członkiem:**
- a. ONZ,  
 b. Układu z Schengen,  
 c. Rady Europy,  
 d. CEFTA.
- 52. Budżet gminy:**
- a. jest uchwalany przez Zarząd Gminy,

- b. jest uchwalany przez Sejm,  
 c. jest nadawany przez Radę Ministrów,  
 d. jest uchwalany przez Radę Gminy.
- 53. Jednostką budżetową nie jest:**
- a. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad,  
 b. Urząd Lotnictwa Cywilnego,  
 c. Narodowy Fundusz Zdrowia,  
 d. Kancelaria Prezydenta.
- 54. Określenie "szklany sufit" oznacza:**
- a. niewidzialną barierę utrudniającą m.in. kobietom dojście do wysokich pozycji w biznesie czy polityce,  
 b. zakaz podejmowania pracy przez małoletnich,  
 c. zawody o niskim dochodzie lub prestiżu, w których silnie ograniczona jest możliwość awansu,  
 d. utrudniony awans ze stanowisk pełniących funkcję pomocniczą na stanowiska kierownicze ze względu na brak doświadczenia potrzebnego na wyższych stanowiskach menedżerskich.
- 55. Zasada pomocniczości, o której jest mowa w preambule Konstytucji RP zakłada, że:**
- a. władze centralne udzielają indywidualnej pomocy obywatelom znajdującym się w trudnej sytuacji bytowej,  
 b. władze centralne nie zajmują się sprawami, z którymi są w stanie poradzić sobie mniejsze wspólnoty lub poszczególni obywatele,  
 c. władze centralne wyręczają jednostki samorządu terytorialnego w wykonywaniu ich zadań,  
 d. obywatele udzielają pomocy władzom publicznym, gdy wymaga tego dobro wspólne.
- 56. Wypłata emerytur z pierwszego filara dokonywana jest:**
- a. z budżetu państwa,  
 b. z budżetów jednostek samorządu terytorialnego,  
 c. z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych,  
 d. z Otwartych Funduszy Emerytalnych.
- 57. Stanowiska dyrektora generalnego urzędu nie tworzy się w:**
- a. urzędzie przewodniczącego komitetu wchodzącego w skład Rady Ministrów,  
 b. urzędzie ministra,  
 c. Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,  
 d. Komendzie Głównej Policji.
- 58. Wybory do organów stanowiących jednostek samorządu terytorialnego są:**
- a. powszechne, równe, bezpośrednie i tajne,  
 b. powszechne, równe, proporcjonalne i tajne,  
 c. powszechne, równe, bezpośrednie i jawne,  
 d. powszechne, proporcjonalne i tajne.
- 59. Zgodnie z ustawą o systemie ubezpieczeń społecznych, Zakład Ubezpieczeń Społecznych jest:**
- a. jednostką budżetową,  
 b. państwową jednostką organizacyjną posiadającą osobowość prawną,  
 c. państwowym funduszem celowym,  
 d. organizacją pożytku publicznego.
- 60. Stowarzyszenie jest:**
- a. dobrowolnym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które do prowadzenia swych spraw nie może zatrudniać pracowników,  
 b. dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych,  
 c. dobrowolną organizacją, występującą pod określoną nazwą, stawiającą sobie za cel udział w życiu publicznym poprzez wywieranie metodami demokratycznymi wpływu na kształtowanie polityki państwa,  
 d. dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach zarobkowych i nie zarobkowych.
- 61. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu to:**
- a. przeznaczanie części dochodów na walkę z ubóstwem w krajach Azji i Afryki,  
 b. przestrzeganie prawa w zakresie równouprawnienia kobiet i osób niepełnosprawnych,  
 c. konceptja prowadzenia biznesu, który uwzględnia dobrowolnie zarówno aspekty społeczne, jak i środowiska naturalnego przy utrzymywaniu stałego dialogu z interesariuszami,  
 d. udział biznesu w finansowaniu powiatowej sieci żłobków, przedszkoli, domów samotnej matki, hospicjów i schronisk dla zwierząt.
- 62. Zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych zamawiający może wezwać wykonawców do uzupełnienia następujących dokumentów:**
- a. pełnomocnictwa, koncesji, aktualnych zaświadczeń właściwego naczelnika urzędu skarbowego,  
 b. umowy konsorcjum, formularza ofertowego,  
 c. kosztorysu ofertowego i harmonogramu rzeczowo finansowego,  
 d. kopii dowodów osobistych pełnomocników.
- 63. Bierne prawo wyborcze do Senatu posiada obywatel polski, gdy najpóźniej w dniu wyborów ma ukończone:**
- a. 18 lat,  
 b. 21 lat,  
 c. 25 lat,  
 d. 30 lat.
- 64. Jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych, która co do zasady pokrywa swoje wydatki bezpośrednio z budżetu, a pobrane dochody odprowadza na rachunek**

**odpowiednio dochodów budżetu państwa albo budżetu jednostki samorządu terytorialnego to:**

- a. zakład budżetowy,
- b. jednostka budżetowa,
- c. fundusz celowy,
- d. gospodarstwo pomocnicze.

**65. Przejmowanie uprawnień decyzyjnych niższych szczebli organizacji przez szczeble wyższe to:**

- a. delegowanie,
- b. centralizacja,
- c. koncentracja,
- d. decentralizacja.

**66. Krajem, który dwukrotnie odrzucił członkostwo w UE jest:**

- a. Irlandia,
- b. Francja,
- c. Norwegia,
- d. Szwajcaria.

**67. Osobowość prawną posiadają:**

- a. gminy, powiaty, województwa,
- b. sołectwa, gminy, powiaty,
- c. gminy, powiaty, województwa, dzielnice Warszawy,
- d. dzielnice, gminy, powiaty, województwa, związki komunalne.

**68. Dochodami budżetu państwa nie są:**

- a. wpłaty z tytułu dywidendy,
- b. wpłaty z zysku Narodowego Banku Polskiego,
- c. wpływy z ceł,
- d. wpływy z prywatyzacji.

**69. Podstawową formą zrzeszania posłów do Parlamentu Europejskiego są:**

- a. koła językowe,
- b. grupy wyznaniowe,
- c. kluby narodowe,
- d. frakcje polityczne.

**70. Obrót jest podstawą opodatkowania:**

- a. w podatku od towarów i usług,
- b. w podatku od nieruchomości,
- c. w podatku od czynności cywilno-prawnych,
- d. w podatkach dochodowych.

**71. Rozporządzenia mogą być wydawane przez:**

- a. Radę Ministrów, Prezesa Rady Ministrów, ministrów, kierowników urzędów centralnych,
- b. Prezydenta, Prezesa Rady Ministrów, ministrów, Radę Polityki Pieniężnej,
- c. Prezydenta, Prezesa Rady Ministrów, ministrów, Krajową Radę Radiofonii i Telewizji,

d. Prezydenta, Prezesa Rady Ministrów, ministrów, Prezesa Narodowego Banku Polskiego.

**72. Zarządzanie przez jakość (TQM) polega na:**

- a. zarządzaniu opartym o liczby reklamacji od klientów
- b. zarządzaniu przez cele (MBO) z tym, że celem jest jakość,
- c. powołaniu w organizacji odrębnych działów do monitorowania jakości gotowego produktu,
- d. wymaganiu od wszystkich, aby na każdym etapie pracy realizowali założone standardy jakości.

**73. Sposobem nawiązania stosunku pracy jest:**

- a. świadczenie usług w ramach umowy o dzieło,
- b. powołanie,
- c. odbywanie stażu studenckiego,
- d. aplikacja radcowska.

**74. Tempo wzrostu produktu krajowego brutto (PKB) w Polsce wyniosło w zeszłym roku około:**

- a. 1%,
- b. 3%,
- c. 5%,
- d. 7%.

**75. Wnioskodawca może wycofać projekt ustawy w toku postępowania ustawodawczego w Sejmie:**

- a. w każdym czasie,
- b. do czasu rozpoczęcia II czytania,
- c. do czasu zakończenia II czytania,
- d. do czasu zakończenia III czytania.

**76. Które ze wskazanych niżej jednostek nie są zaliczane do sektora finansów publicznych:**

- a. uczelnie publiczne,
- b. jednostki badawczo – rozwojowe,
- c. samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- d. Polski Komitet Olimpijski.

**77. Księgi wieczyste w Polsce są prowadzone przez:**

- a. kancelarie notarialne,
- b. sądy rejonowe,
- c. starostów,
- d. wójtów, burmistrzów i prezydentów miast.

**78. Ustawowy okres ochrony informacji niejawniej zastrzeżonej wynosi:**

- a. 1 rok,
- b. 2 lata,
- c. 5 lat,
- d. 10 lat.

**79. Nord Stream to:**

- a. planowany gazociąg z północnej Norwegii do Polski,
- b. planowany gazociąg z północnej Norwegii do Niemiec,
- c. gazociąg w budowie łączący kraje skandynawskie,
- d. gazociąg w budowie łączący Rosję z Niemcami.

**80. Obecny system dialogu społecznego zakłada, że główną instytucją dialogu na szczeblu centralnym jest:**

- a. Komisja Wspólna Rządu i Związków Zawodowych,
- b. Trójstronna Komisja do Spraw Społeczno-Gospodarczych.
- c. Komisja Pojednania Społecznego,
- d. Centralna Rada Związków Zawodowych i Pracodawców.

**81. W trakcie prac legislacyjnych nad projektem ustawy budżetowej:**

- a. Sejm nie może zwiększyć globalnej sumy wydatków ponad sumę ustaloną przez Radę Ministrów,
- b. Sejm nie może zmniejszyć zaplanowanych przez Radę Ministrów wydatków na obsługę zadłużenia,
- c. Sejm nie może zwiększyć deficytu budżetowego ponad ustalony przez Radę Ministrów.
- d. Sejm ma pełne kompetencje władzy ustawodawczej do swobodnego kształtowania każdego projektu ustawy, w tym budżetowej.

**82. Płaca realna to:**

- a. płaca "na rękę", tzn. płaca brutto po potrąceniu podatku dochodowego,
- b. płaca po odliczeniu składek na ubezpieczenie społeczne,
- c. płaca zapewniająca minimum egzystencji,
- d. płaca nominalna skorygowana o wpływ inflacji.

**83. Pytania prawne co do zgodności aktu normatywnego z Konstytucją może przedstawić Trybunałowi Konstytucyjnemu:**

- a. każdy sąd.
- b. tylko Sąd Najwyższy,
- c. tylko Sąd Najwyższy i sądy apelacyjne,
- d. tylko Sąd Najwyższy, sądy apelacyjne i sądy okręgowe.

**84. W postępowaniach o udzielanie zamówienia oświadczenia, wnioski, zawiadomienia oraz informacje zamawiający i wykonawcy przekazują:**

- a. wyłącznie pisemnie, gdyż obowiązuje zasada pisemności postępowania,

- b. zgodnie z wyborem zamawiającego dowolną drogą komunikacji,
- c. zgodnie z wyborem zamawiającego pisemnie, faksem lub drogą elektroniczną.
- d. wyłącznie drogą elektroniczną przy certyfikowanym podpisie.

**85. Do modeli organizacyjnych sprawowania władzy wykonawczej nie należy model:**

- a. monokratyczny,
- b. dywizjonalny.
- c. dualistyczny,
- d. departamentalny.

**86. Na szczeblu Unii Europejskiej podmiotem reprezentującym interesy gmin jest:**

- a. Kongres Władz Lokalnych i Regionalnych,
- b. Komitet Regionów.
- c. Komisja Europejska,
- d. Rada Europejska.

**87. Zrównoważony rozwój uwzględnia:**

- a. wzrost gospodarczy przy spadku bezrobocia,
- b. wyrównywanie różnic w rozwoju poszczególnych regionów w kraju,
- c. filary ekonomiczny, filar społeczny, filar środowiskowy.
- d. niwelowanie różnic w rozwoju pomiędzy krajami członkowskimi UE.

**88. Ważność wyborów do Sejmu i Senatu stwierdza:**

- a. Sąd Najwyższy.
- b. Naczelny Sąd Administracyjny,
- c. Trybunał Konstytucyjny,
- d. Prezydent Rzeczypospolitej.

**89. Decyzję o blokowaniu wydatków budżetu państwa w przypadku zagrożenia realizacji ustawy budżetowej podejmuje:**

- a. Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia, po uzyskaniu pozytywnej opinii komisji sejmowej właściwej do spraw budżetu.
- b. każdy z dysponentów części budżetowych na polecenie Ministra Finansów,
- c. Minister Finansów na wniosek właściwego dysponenta części budżetowej,
- d. Prezes Rady Ministrów na wniosek Ministra Finansów.

**90. Poseł może pełnić funkcję w administracji rządowej:**

- a. kierownika urzędu centralnego,
- b. wojewody,
- c. sekretarza stanu.
- d. podsekretarza stanu.

**91. Stopa inflacji (mierzona wskaźnikiem cen towarów i usług konsumpcyjnych, rok do roku) wyniosła w Polsce w 2008 r. około:**

- a. 2%,
- b. 3%,
- c. 4%,
- d. 5%.

**92. W myśl ustawy o służbie cywilnej z dn. 28 listopada 2008 r. centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach służby cywilnej jest:**

- a. Szef Służby Cywilnej,
- b. Prezes Rady Ministrów,
- c. Rada Służby Cywilnej,
- d. Rada Służby Publicznej.

**93. Punktem wyjścia w tworzeniu systemu wynagrodzeń w organizacji powinna być:**

- a. analiza subiektywnych potrzeb pracowników,
- b. analiza i wartościowanie stanowisk pracy,
- c. określenie taryfikatora kalkulacyjnego,
- d. opracowanie systemu ocen okresowych.

**94. Deficyt budżetu państwa to ujemna różnica między:**

- a. dochodami a wydatkami z budżetu państwa w danym dniu,
- b. dochodami a wydatkami z budżetu państwa w danym okresie rozliczeniowym,
- c. przychodami a rozchodami budżetu państwa w danym dniu,
- d. przychodami a rozchodami budżetu państwa w danym okresie rozliczeniowym.

**95. Bezrobocie strukturalne polega na tym, że:**

- a. struktura demograficzna społeczeństwa wg płci jest niedostosowana do zapotrzebowania rynku pracy,
- b. struktura społeczeństwa wg kwalifikacji jest niedostosowana do zapotrzebowania rynku pracy,
- c. struktura terytorialna (osadnicza) jest niedostosowana do zapotrzebowania rynku pracy,
- d. istnieje rozbieżność między popytem na pracę i podażą na pracę.

**96. Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej z dn. 28 listopada 2008 r. służba przygotowawcza trwa:**

- a. nie dłużej niż 4 miesiące i kończy się nie później niż z upływem 8 miesięcy od podjęcia pracy przez pracownika,
- b. nie dłużej niż 2 miesiące,
- c. od 4 do 8 miesięcy,
- d. nie dłużej niż okres próbny, na jaki zawarto umowę z pracownikiem.

**97. Prawo do urlopu jest uprawnieniem:**

- a. które w uzasadnionych sytuacjach, po otrzymaniu zgody pracodawcy, można przekazać małżonkowi,
- b. którego pracownik nie może się zrzec,
- c. które pracownik może, na swój wniosek, zamienić na uprawnienie do wypłaty ekwiwalentu pieniężnego,
- d. z którego pracownik może zrezygnować.

**98. Uchwalony projekt ustawy budżetowej Rada Ministrów przedstawia Sejmowi:**

- a. w terminie ustalonym z Prezydium Sejmu,
- b. najpóźniej 30 września roku poprzedzającego rok budżetowy,
- c. najpóźniej przed końcem roku poprzedzającego rok budżetowy,
- d. w terminie przyjętym uchwałą Rady Ministrów.

**99. Termin „administracja zespolona” oznacza:**

- a. instytucje na poziomie centralnym koordynowane przez właściwego ministra,
- b. służby, inspekcje i stráže pozostające w gestii wojewody,
- c. instytucje realizujące zadania administracji na poziomie związku gmin,
- d. zespoły międzyresortowe tworzone w celu realizacji projektów rządowych.

**100. Kapitał ludzki to inaczej:**

- a. zasoby pieniędzy i papierów wartościowych posiadane przez gospodarujących ludzi,
- b. maszyny, urządzenia i budowle posiadane przez ludzi,
- c. zasób wiedzy, umiejętności oraz potencjału zawartego w ludziach,
- d. kapitał, którego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek, które dzięki niemu mogą osiągać więcej korzyści.

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA

WYDAWCA: SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: ZESPÓŁ DS. ORGANIZACJI PRACY SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

KOORDYNATOR ZESPOŁU – ANNA BOROWSKA, TEL. 22 694 61 22, E-MAIL AMBOROWS@KPRM.GOV.PL

REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL

WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL