



Szanowni Państwo!



Druga połowa 2011 r. obfituje w zasadnicze dla administracji publicznej wydarzenia, zarówno w wymiarze krajowym, jak i europejskim.

8 listopada zainaugurował prace Sejm RP VII kadencji, 18 listopada Prezydent RP Bronisław Komorowski powołał nowy rząd, także 18

listopada Prezes Rady Ministrów Donald Tusk przedstawił swoje exposé, w którym m.in. zapowiedział utworzenie Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji. Szerzej o utworzeniu nowego ministerstwa poprzez przekształcenie dotychczasowego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Infrastruktury poinformujemy w kolejnym wydaniu „Przeglądu Służby Cywilnej”.

Od 5 listopada 2011 r. korpus służby cywilnej ma swój nowy kodeks etyczny – zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, opublikowane w Monitorze Polskim nr 93 z 21 października 2011 r., poz. 953, w elektronicznej wersji dostępne na stronie internetowej Rządowego Centrum Legislacji pod adresem <http://dokumenty.rcl.gov.pl/M2011093095301.pdf>. Przypomnę, że szczegółowe omówienie kwestii związanych z etyką w administracji rządowej znajdują Państwo w specjalnym wydaniu „Przeglądu Służby Cywilnej”, poprzedzającym bieżący numer.

Polska przewodniczy pracom Unii Europejskiej, a w ramach polskiej prezydencji w UE – także pracom Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej. Priorytetowe zagadnienia podczas polskiej prezydencji w EUPAN to m.in.: przeprowadzenie badania pn. „Efektywność dobrego rządzenia i etyki” (szerzej na ten temat informowaliśmy w specjalnym wydaniu „PSC”) oraz organizacja 6. Konferencji Jakości (29–30 września br.).

Relację z 6. Konferencji Jakości zamieszczamy na s. 19–20. Konferencja, organizowana pod hasłem „Doing the right things right. Towards a more result

oriented public sector in Europe”, poświęcona była zagadnieniom jakości oraz efektywności w zarządzaniu sektorem publicznym.

W bieżącym numerze (s. 15–18) omawiamy również szeroko obrady (12–13 września br.) funkcjonujących w ramach EUPAN Grup ds. Zasobów Ludzkich (HRWG) oraz Innowacyjnych Usług Publicznych (IPSG), poświęcone m.in. takim zagadnieniom, jak: efektywność dobrego rządzenia i etyki, rola liderów w inicjowaniu zmian i innowacji, rola „think-tanków” we wsparciu procesów decyzyjnych, przyszłość statusu zatrudnienia w służbie cywilnej, a także budowa pozytywnego wizerunku służby cywilnej. Informujemy także o meandrach dialogu społecznego na poziomie europejskim (s. 21–22), w tym publikujemy rozmowę z wiceprezydentem Stałego Komitetu Administracji Narodowej i Europejskiej, członkiem delegacji TUNED dr. Jackiem Ciałmą (s. 23–25).

26 listopada 2011 r. weszła w życie ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej, stwarzająca preferencyjne zasady udziału tych osób w naborach do służby cywilnej. Zadania urzędów w kontekście wspomnianej nowelizacji oraz uchwalenia przez Sejm ustawy z 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania były tematem Forum Dyrektorów Generalnych 21 września br. w Warszawie (s. 2). W bieżącym numerze problemy osób niepełnosprawnych na rynku pracy szeroko omawia Dyrektor Alina Wojtowicz-Pomierna z Biura Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych MPiPS (s. 4–7).

Chciałbym też zwrócić Państwa uwagę, że po raz pierwszy Czytelnikom „Przeglądu...” proponujemy artykuł w dwóch wersjach językowych: oryginalnej – angielskiej i polskiej nt. funkcjonującego na świecie i zarazem kontrowersyjnego zjawiska „whistle-blowingu” (s. 26–38). Mamy nadzieję, że wesprze on nasze rozważania nt. etyki w administracji publicznej w kontekście zasady lojalności, jak i zainspiruje Państwa do zgłębiania literatury przedmiotu, także z wykorzystaniem źródeł obcojęzycznych.

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM
Redaktor Naczelny

XI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

21 września 2011 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się XI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. W spotkaniu uczestniczyli dyrektorzy generalni ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej i Departamentu Prawnego KPRM. Obradom przewodniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**. Spotkanie poświęcone było głównie sprawom osób niepełnosprawnych w kontekście nowelizacji *ustawy o służbie cywilnej oraz ustawy o pracownikach samorządowych* (19 sierpnia 2011 r.) oraz uchwalenia przez Sejm RP (19 sierpnia 2011 r.) *ustawy o języku migowym i innych środkach komunikowania się*.

Informacje nt. zatrudnienia w administracji publicznej osób niepełnosprawnych przedstawił Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**. Jak poinformował, obecnie w administracji rządowej zatrudnionych jest 2,7–2,8 proc. osób niepełnosprawnych. Są jednak urzędy, w których wspomniane wskaźniki daleko odbiegają od średniej i – jak w przypadku Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego – sięgają 10,9 proc. zatrudnionych.

Gościem Forum była p. **Marzena Bobrowicz** z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, która przedstawiła sytuację osób niepełnosprawnych na polskim rynku pracy, funkcjonujące w administracji stereotypy osób ze schorzeniami, utrudniające komunikację środowiska osób niepełnosprawnych z administracją, a także obawy urzędów związane z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Zwróciła uwagę na możliwości aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, m.in. poprzez organizację w administracji staży, praktyk studenckich czy wolontariatu, oraz na rolę instytucji rynku pracy w organizacji tego typu zatrudnienia.

Informację dotyczącą zatrudnienia w LUW osób z niepełnosprawnością przedstawił dyrektor generalny urzędu **Czesław Domalewski**

Wniesione nowelizacją zmiany w ustawie o służbie cywilnej omówił zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiati-Urbański**. Jak zaznaczył, celem nowelizacji było zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w admini-

stracji publicznej poprzez stworzenie narzędzi umożliwiających przeprowadzanie naborów uwzględniających pierwszeństwo tych osób w zatrudnianiu w urzędach, w których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, jest niższy niż 6 proc.

Szczegóły dotyczące organizacji naboru do służby cywilnej po wejściu w życie ustawy przedstawiła zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Maria Reutt**.

Tematem obrad Forum były również konsekwencje dla administracji przyjęcia przez Sejm RP *ustawy o języku migowym i innych środkach komunikowania się*. Istotę regulacji przedstawił dyrektor **Dobrosław Dowiati-Urbański**, zwracając uwagę m.in. na zasady obsługi osób uprawnionych w kontaktach z organami administracji publicznej oraz zasady korzystania przez osoby uprawnione z pomocy osoby przybranej w kontaktach z organami administracji publicznej.

Ponadto podczas FDGU dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz** przedstawił: stan prac nad projektem zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, przygotowania do przeprowadzenia szkoleń pn. „Służebność korpusu służby cywilnej a prawne i etyczne obowiązki członków korpusu służby cywilnej”, informację nt. planowanych do końca 2011 r. działań szkoleniowych/konferencji, realizowanych w ramach projektów współfinansowanych ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i szkoleń centralnych, a także przygotowania do „6. Konferencji Jakości”, organizowanej w ramach polskiej prezydencji w EUPAN w dniach 29–30 września br.

Zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński** omówił stan prac nad projektem Zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

Dorota Gdańska
Radca Szefa KPRM w DSC KPRM

Z prac Rady Służby Cywilnej

30 sierpnia 2011 r. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza**, przewodniczącego RSC, odbyło się 24. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, przedstawiciele Departamentu Prawnego i Departamentu Służby Cywilnej KPRM, Departamentu Dróg i Autostrad Ministerstwa Infrastruktury, a także dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacek Czaputowicz**.

Rada procedowała m.in. nad projektem ustawy *o zmianie ustawy o drogach publicznych oraz niektórych innych ustaw*. W świetle przedstawionych w toku dyskusji uwag Rada Służby Cywilnej postanowiła nie wyrażać opinii w sprawie projektu w formie uchwały, uznając iż w wielu punktach projekt wymaga dopracowania.

Rada, w oparciu o przedstawione w piśmie Ministra Finansów dane dotyczące średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej, wyraziła pozytywną opinię w sprawie proponowanego wskaźnika ich wzrostu w 2012 r. w zakresie służby cywilnej (<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwalarscncr54.pdf>).

Członkowie Rady zapoznali się z zaprezentowaną przez dyrektora KSAP **Jacka Czaputowicza** informacją na temat wyników postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2011 r., w tym ze szczegółową charakterystykę uczestników tegorocznego postępowania. Przebieg postępowania zrelacjonowała również dr hab. **Barbara Jaworska-Dębska** – obserwator Rady Służby Cywilnej, która doceniła zachowanie przez organizatora obiektywizmu oraz dobrą logistykę całego przedsięwzięcia. „Sprawozdanie przedstawicieli Szefa Służby Cywilnej – obserwatorów prac zespołu sprawdzającego powołanego w celu przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2011 r. z przebiegu sprawdzianu przeprowadzonego w jego toku” przedstawił zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Wojciech Zieliński**. Po zapoznaniu się ze sprawozdaniami oraz wynikami obserwacji, Rada Służby Cywilnej pozytywnie oceniła przebieg postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2011 r. (<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwa55.pdf>).

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz pozytywnie zaopiniowała przedłożone przez Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasza Arabskiego**, a przedstawione przez zastępcę dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosława Dowiat-Urbańskiego** projekty rozporządzeń Prezesa Rady Ministrów *w sprawie stypendiów i kosztów kształcenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej* (<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwa56.pdf>) oraz *w sprawie wynagradzania pracowników Krajowej szkoły Administracji Publicznej* (<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwa57.pdf>).

Przedmiotem obrad Rady 30 sierpnia br. była również ostateczna wersja projektu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej. Dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz** szczegółowo omówił wprowadzone w wyniku uzgodnień i konsultacji zmiany do projektu, zapewniając, że interpretacja kwestii problematycznych, budzących wątpliwości, zostanie podana w możliwie wyczerpujący sposób w komentarzu do kodeksu. W wyniku dyskusji Rada Służby Cywilnej wyraziła pozytywną opinię w sprawie projektu (http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwa58_0.pdf).

Ponadto Rada została zapoznana z informacjami na temat spraw bieżących w zakresie zarządzania służbą cywilną, które przekazał Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**.

W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała pozytywnie w zarządzonej przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym przedłożony przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego** projekt ustawy *budżetowej na rok 2012*, w części dotyczącej służby cywilnej (http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwa59rsc_0.pdf).

Anna Prażuch

Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Zatrudnianie osób niepełnosprawnych w administracji publicznej

Alina Wojtowicz-Pomierna



Zastępca Dyrektora Biura
Pełnomocnika Rządu
ds. Osób
Niepełnosprawnych
Ministerstwo Pracy i Poli-
tyki Społecznej

26 listopada 2011 r. wchodzi w życie ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw, przewidująca możliwość wsparcia kandydatów niepełnosprawnych w procesie rekrutacji na wolne stanowiska w służbie cywilnej w urzędach, w których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, jest niższy niż 6 proc.

Działania na rzecz zwiększenia obecności na rynku pracy grup defaworyzowanych, w tym osób niepełnosprawnych, są od dawna uznawane za bardzo ważne dla zapewnienia spójności społecznej i przeciwdziałania niekorzystnemu zjawisku rozwarstwienia społecznego. Wspieranie zatrudniania osób niepełnosprawnych stanowi jeden z priorytetów społecznej polityki państwa. Jednakże rozwiązania systemowe wspierające ten proces, (wprowadzone 20 lat temu i obowiązujące w kluczowych kwestiach do dzisiaj), nie zmieniły w zasadniczy sposób pozycji osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Zarówno poziom ich zawodowej aktywności, jak i wskaźnik zatrudniania, mimo odnotowanego w ciągu ostatnich lat wzrostu, jest nadal bardzo niski.¹ Znacznie różnicowane jest także zatrudnienie osób niepełnosprawnych w poszczególnych sektorach działalności.

Szczególnie niski poziom zatrudnienia osób niepełnosprawnych od wielu lat odnotowywany jest w administracji publicznej. Przeciętny wskaźnik zatrudnienia w ministerstwach ogółem wynosi ok. 2 proc. Nieco lepiej wygląda sytuacja w samorządowych jednostkach organizacyjnych, chociaż i tu daleko jeszcze do osiągnięcia poziomu, który można uznać za zadowalający. Taki stan rzeczy, poza oczywistymi negatywnymi skutkami dla budżetu państwa i budżetów samorządów, z których finansowane są wpłaty na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych z tytułu nieosiągnięcia określonego przepisami² wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych, stawia

administrację publiczną w niekorzystnym świetle i stanowi źródło krytyki ze strony innych pracodawców.

Wdrażane rozwiązania systemowe, programy i projekty zmierzające do zmiany niekorzystnej sytuacji nie przyniosły jak dotąd oczekiwanych pozytywnych efektów. Niemalże środki publiczne rokrocznie przeznaczone na działania prozatrudnieniowe okazują się niewystarczające dla dokonania takiej zmiany. Szansę na poprawę sytuacji stwarza nowelizacja *ustawy o służbie cywilnej*³ otwierająca szersze możliwości wsparcia osób niepełnosprawnych w procesie rekrutacji na wolne stanowiska w służbie cywilnej.

Jednak wejście w życie nowych przepisów może okazać się niewystarczające dla osiągnięcia celów wyznaczonych przez ustawodawcę. Coraz częściej bowiem istotne znaczenie w procesie zatrudniania osób niepełnosprawnych przypisuje się czynnikom subiektywnym, mającym wpływ na postawy i zachowania uczestników rynku pracy – pracodawców i potencjalnych pracowników. Coraz częściej także zwraca się uwagę na kwestie związane z dostępem do pełnej wiedzy i informacji mających wpływ na kształtowanie tych postaw i zachowań.

Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy

Nie ulega wątpliwości, że osoby niepełnosprawne, podobnie jak osoby starsze, osoby o niskich kwalifikacjach lub bez doświadczenia zawodowego, nadal uznawane są za mało atrakcyjne na rynku pracy. Na opinię tę wpływa szereg obiektywnych czynników związanych ze stanem zdrowia, jak i innymi cechami, takimi jak zawansowany wiek, niskie wykształcenie, brak określonych kwalifikacji czy umiejętności, niedostateczne doświadczenie zawodowe, ograniczona mobilność czy dyspozycyjność. Niepełnosprawność w połączeniu z tymi cechami powoduje kumulację czynników zmniejszających szanse na skuteczne włączenie w rynek pracy. Jednakże posiadanie cech pożądanых na rynku pracy daje osobom niepełnosprawnym mniejszą w porównaniu z osobami sprawnymi gwarancję powodzenia.

Gorsza pozycja osób niepełnosprawnych na rynku pracy nie jest zjawiskiem dotyczącym wyłącznie Polski. Dostępne statystyki międzynarodowe pokazują, że występuje ono powszechnie i z wielu powodów wydaje się naturalne. Niemniej jednak, wbrew powszechnemu przekonaniu, ograniczenia wynikające z niepełnosprawności nie stanowią jego wyłącznej, a być może nawet głównej przyczyny. Równie ważnym czynnikiem są bariery związane z uprzedzeniami i stereotypami wpływającymi na

postawy pracodawców, a także postawa samych osób niepełnosprawnych, które uważają, że stan zdrowia i związana z nim niepełna sprawność wyklucza je z rynku pracy.

Pracodawcy zwykle obawiają się, iż osoby niepełnosprawne będą mniej wydajne jako pracownicy, ewentualne ich zatrudnienie wymagać będzie zaangażowania dodatkowych środków finansowych, a także odpowiedniego podejścia i potraktowania.

Źródłem tych obaw jest w dużej mierze brak rzeczywistej wiedzy o zbiorowości osób niepełnosprawnych.

Tabela 1. Obawy pracodawców związane z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych.

Obawy pracodawców	
Pracodawcy obawiają się, że osoba niepełnosprawna nie będzie pracować wydajnie	63 proc.
Czynniki utrudniające zatrudnianie osób niepełnosprawnych (w proc.)	
Niedostosowana infrastruktura – bariery architektoniczne	69,3
Nieodpowiednie kwalifikacje	57,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Polacy o niepełnosprawności*, TNS OBOP, 2004 r.; *Zatrudniając niepełnosprawnych*, Instytut Spraw Publicznych, 2009 r.

Postrzeganie osób niepełnosprawnych przez pracodawców

Niepełnosprawność najczęściej kojarzona jest z widocznym ograniczeniem sprawności ruchowej (osoba poruszająca się za pomocą kul, wózka, laski), sensorycznej (osoba niewidoma lub niesłysząca) czy też wyraźnie dostrzegalnymi deficytami intelektualnymi. Taki sposób postrzegania osób niepełnosprawnych jako zbiorowości wzmacniany jest przez przekaz medialny. Osoby niepełnosprawne najczęściej są bohaterami przekazu nastawionego na wywołanie współczucia czy chęci niesienia pomocy. Jako zwykli uczestnicy życia społecznego nie występują prawie nigdy. Jeśli przekaz medialny nie dotyczy indywidualnego przypadku, ale problemów, na jakie napotykają osoby niepełnosprawne jako grupa społeczna, ilustracją dla takiego przekazu są zwykle osoby z widoczną niepełnosprawnością.

Utrwała to powszechny, ale nieprawdziwy obraz tej grupy społecznej. Niepełnosprawność kojarzona jest z poważnymi dysfunkcjami, ograniczającymi w istotnym stopniu funkcjonowanie jednostki. Stereotyp osoby niepełnosprawnej, jako zmagającej się z wieloma problemami, osoby biernej, wyizolo-

wanej oraz wymagającej stałej opieki i pomocy może być jednym z czynników zniechęcających pracodawców do podjęcia ryzyka zatrudnienia osoby niepełnosprawnej.

Pomocne w zmianie takiego podejścia może być zdefiniowanie rzeczywistego potencjału osób niepełnosprawnych na rynku pracy, ograniczeń jakich doświadczają i ich wpływu na możliwości zatrudniania. Dostępne dane dotyczące zbiorowości osób niepełnosprawnych pozwalają zweryfikować potoczną wiedzę i wyobrażenia.

Osoby niepełnosprawne – według badań

Przeprowadzone przez GUS w 2009 r. *Badanie Stanu Zdrowia Ludności Polski*⁴ wskazuje, że blisko 40 proc. osób niepełnosprawnych prawnie⁵ powyżej 16 roku życia posiada umiarkowany stopień niepełnosprawności, a po około 30 proc. – znaczny i lekki stopień niepełnosprawności. Najczęstszą przyczyną niepełnosprawności (48 proc.) stanowią uszkodzenia i choroby narządu ruchu, kolejne kategorie co do częstości występowania to schorzenia układu krążenia i schorzenia neurologiczne (po 33 proc.). Nieco rzadziej przyczynę niepełnosprawności stanowią uszkodzenia narządu wzroku (20 proc.). Schorzenia psychiczne i upośledzenie umysłowe stanowią przyczynę niepełnosprawności w odpowiednio 15 proc. i 7 proc. przypadków. Najrzadziej występującą przyczyną niepełnosprawności są uszkodzenia narządu słuchu – 6 proc. przypadków. W 25 proc. przypadków niepełnosprawność jest skutkiem innych przyczyn, zwykle związanych z chorobami układów i narządów wewnętrznych.

Większość przypadków niepełnosprawności ma zatem podłoże fizyczne. Jednakże poważne ograniczenie możliwości sprawnego funkcjonowania w środowisku pracy bez specjalnych dostosowań dotyczy stosunkowo niewielkich grup osób niepełnosprawnych.

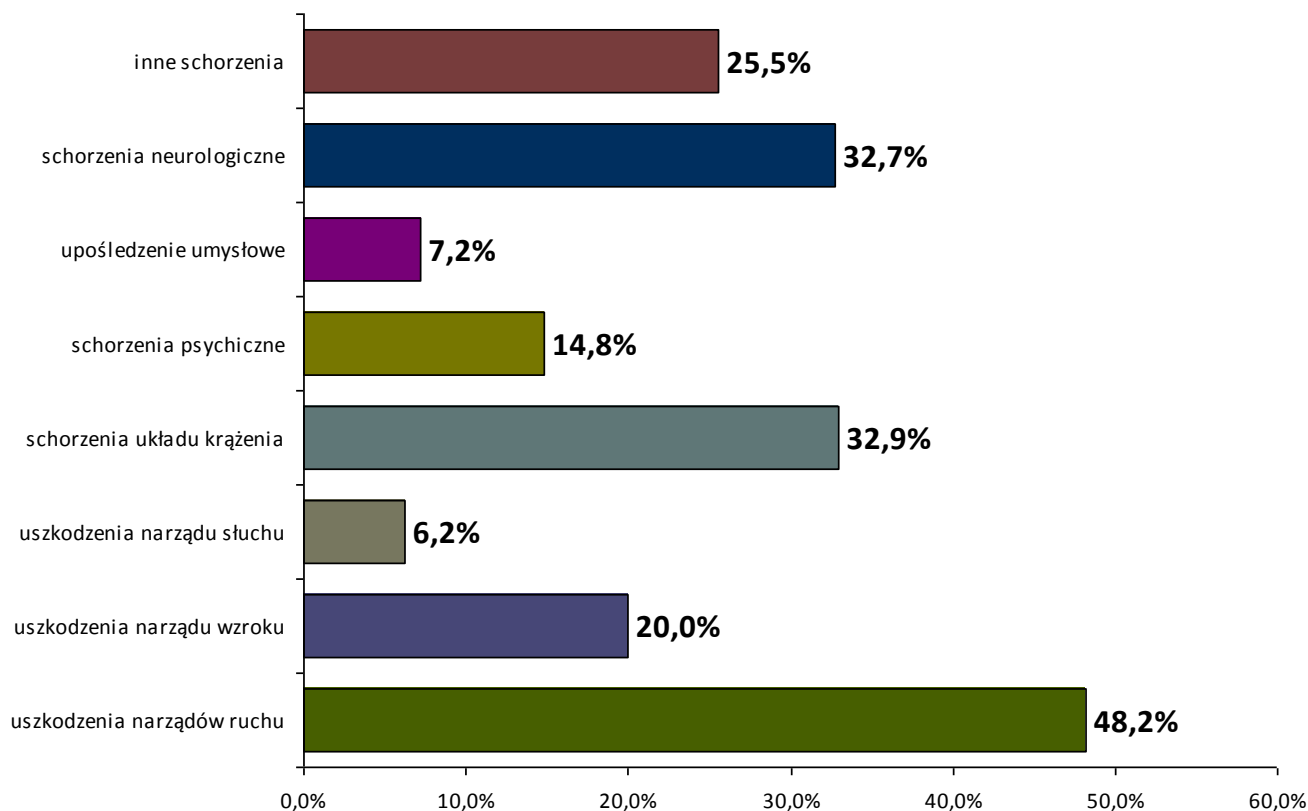
Z tych samych badań wynika, że około 10 proc. osób niepełnosprawnych ma poważne bądź całkowite ograniczenia w poruszaniu się, 6 proc. nie jest w stanie przeczytać druku w gazecie i około 3 proc. osób nie słyszy bądź słyszy bardzo słabo. Tym samym zdecydowana większość osób niepełnosprawnych nie doświadcza poważnych ograniczeń tego typu.

W większości przypadków naruszone funkcje organizmu nie ograniczają osobom niepełnosprawnym możliwości samodzielnego przemieszczania się, pozyskiwania i przetwarzania informacji, a więc nie tworzą barier utrudniających podjęcie i wykonywanie pracy. Potwierdzają to opinie samych osób niepełnosprawnych. Blisko 2/3 ogółu osób niepełnosprawnych prawnie uważa, że nie ma ograniczonej zdolności wykonywania czynności, jakie ludzie zwykle wykonują, bądź uważa, że stopień doświadczanych ograniczeń nie jest zbyt poważny.

W większości przypadków zatem zatrudnienie osoby niepełnosprawnej nie będzie wiązało się z koniecznością adaptacji stanowiska pracy w celu zredukowania ograniczeń związanych z niepełnosprawnością, bo te najczęściej nie wystąpią.

Niepełnosprawność nie jest również zjawiskiem tak transparentnym, jak się powszechnie sądzi. W procesie rekrutacji możemy w ogóle nie dowiedzieć się o niepełnosprawności kandydata, o ile sam tego nie powie.

Tabela 2. Osoby niepełnosprawne w wieku 15–59 lat według rodzajów schorzeń.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badania stanu zdrowia ludności Polski w 2009 r.* – GUS, 2011 r.

Najczęściej niepełnosprawność nie jest cechą widoczną. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonego w 2009 r. *Ogólnopolskiego badania sytuacji, potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych*.⁶ Ankieterzy przeprowadzający wywiady jedynie w 35 proc. przypadków zorientowali się od razu, że mają do czynienia z osobą niepełnosprawną.

W przypadkach, gdy niepełnosprawność powoduje ograniczenia mogące mieć wpływ na możliwość sprawnego funkcjonowania w środowisku pracy, istnieją także skuteczne sposoby ich pokonywania, poprzez dobór odpowiedniego stanowiska pracy, jego właściwe przystosowanie lub wyposażenie. Rozwój nowoczesnych technologii, zwłaszcza w zakresie IT, znacznie rozszerzył możliwości zatrudniania osób niepełnosprawnych, w szczególności osób z poważnymi dysfunkcjami narządu wzroku.

Rekrutacja i zatrudnienie osób niepełnosprawnych

Warto pamiętać, że obowiązujące przepisy⁷ nakładają na pracodawców obowiązek zapewnienia racjonalnych usprawnień (konieczne zmiany, dostosowania do zgłoszonych potrzeb wynikających

z niepełnosprawności) w procesie rekrutacji, pracy, szkolenia, stażu, przygotowania zawodowego oraz praktyk zawodowych lub absolwenckich, o ile ich zapewnienie nie skutkuje nałożeniem na pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń.

Obciążenia nie są nieproporcjonalne, jeśli mogą być w dostatecznym stopniu zrekomensowane ze środków publicznych, a ich niedokonanie stanowi naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy.

Warto pamiętać także, że obowiązujące przepisy przychylnie traktują pracodawców decydujących się na zatrudnienie osób niepełnosprawnych ze schorzeniami znacznie utrudniającym wykonywanie pracy. W przypadku zatrudnienia takiej osoby pracodawca korzysta z możliwości obniżenia wymaganego (6-procentowego) wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych. Do schorzeń tych zalicza się chorobę Parkinsona, stwardnienie rozsiane, paraplegię, tetraplegię, hemiplegię, ślepotę oraz niedowidzenie, głuchotę i głuchoniemotę, nosicielstwo wirusa HIV oraz chorobę AIDS, epilepsję, przewlekłe choroby psychiczne,

upośledzenie umysłowe, miastenię oraz późne powikłania cukrzycy.

Zasady obniżania tego wskaźnika zostały określone w akcie wykonawczym do *ustawy o rehabilitacji (...)*⁸, a ich zastosowanie skutkuje wielokrotnym wliczeniem do stanu zatrudnienia pracownika, którego niepełnosprawność jest skutkiem jednego z wymienionych powyżej schorzeń.

Zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób niepełnosprawnych może także nastąpić poprzez obsadzanie stanowisk niemożnikowych.

Wysokie wymagania stawiane kandydatom na wolne stanowiska w służbie cywilnej są uważane za jeden z głównych czynników wykluczających osoby niepełnosprawne z procesu rekrutacji i zatrudnienia w tym sektorze. Nie ulega wątpliwości, że stosunkowo niski poziom wykształcenia osób niepełnosprawnych stanowi tu poważną barierę. Jednakże ostatnie lata przyniosły także w tym zakresie pozytywne zmiany, na które warto zwrócić uwagę.

Udział osób z wyższym wykształceniem wśród osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym w roku 2010 wynosił 8,6 proc. i był wyższy w porównaniu z rokiem poprzednim o blisko 3 pkt procentowe.

Systematycznie rośnie też liczba studiujących osób niepełnosprawnych. W 2009 r. liczba studentów niepełnosprawnych wynosiła 28 tysięcy. Potencjał ten warto wykorzystać.

Proces rekrutacji kandydatów na wolne stanowiska w służbie cywilnej ma przebieg sformalizowany, ściśle określony przepisami. W procesie tym wylaniani są kandydaci najlepiej odpowiadający wymaganiom danego stanowiska pracy. To kryterium powinno być zawsze decydujące. Nowe przepisy wprowadzone *ustawą o zmianie ustawy o służbie cywilnej (...)* wspierają szanse osób

niepełnosprawnych, których kwalifikacje i umiejętności odpowiadają temu kryterium. Pamiętajmy przy tym, że niepełnosprawność nie jest zasadniczą cechą definiującą kandydata do pracy. Miejmy też świadomość potencjalnego wpływu naszych osobistych przekonań na przebieg procesu rekrutacji.

Dając osobom niepełnosprawnym szansę na zatrudnienie, otwieramy przed nimi drogę do równego traktowania i godnego życia, a jednocześnie zyskujemy lojalnych, wysoko zmotywowanych i stabilnych w zatrudnieniu pracowników.

Przypisy:

1. Według *Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności Polski* w II kwartale 2011 r. współczynnik aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym wynosił 26,6 proc., a wskaźnik zatrudnienia 22,8 proc.
2. Zgodnie z *ustawą z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych* (DzU nr 127 z 2011 r., poz. 721 z późn. zm) wskaźnik ten wynosi 6 proc. ogółu zatrudnionych w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy. Nieosiągnięcie tego wskaźnika skutkuje koniecznością dokonania co miesiąc wpłaty na PFRON za każdego brakującego pracownika niepełnosprawnego, w wysokości 40,65 proc. przeciętnego wynagrodzenia.
3. *Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw* (DzU nr 201, poz. 1183).
4. *Stan zdrowia ludności Polski w 2009 r.*: GUS, 2011 r.
5. Osoby niepełnosprawne prawnie – osoby posiadające prawny status niepełnosprawności potwierdzony orzeczeniem o stopniu niepełnosprawności lub orzeczeniem z mocy prawa traktowanym na równi z tym orzeczeniem.
6. Badanie zostało zrealizowane we współpracy Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie.
7. Art. 23a *ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych*.
8. DzU nr 127 z 2011 r., poz. 721 z późn. zm.

Czy „Zmierzch finansowych systemów motywacyjnych”?

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, konferencja 12 października 2011 r.

12 października 2011 r. w siedzibie Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie odbyła się konferencja nt. „Zmierzch finansowych systemów motywacyjnych”, zorganizowana przez WSFiZ, firmę Pricewaterhouse Coopers oraz Stowarzyszenie Pracodawców Lewiatan.

Konferencja była adresowana przede wszystkim do dyrektorów, menadżerów i osób z wyższego szczebla kierowniczego odpowiedzialnych w firmach za wprowadzanie motywacyjnych systemów wynagradzania. Jej celem było m.in. przedstawienie praw powstawania anomii i etosu pracowniczego oraz systemu motywacji pracowników tworzącego wewnętrzną samokontrolę w firmie, a także odpowiedź na pytanie, jak wprowadzać w firmie prezentowany system.

W ostatnich latach firmy i korporacje wprowadzają nowy system motywowania pracowników. Określają ważne dla siebie wartości, tworzą zgodną z nimi misję i wizję firmy, i – jak informują organizatorzy – starają się uruchomić motywację do pracy podobną do tej, jaką kierują się wolontariusze.

„Różnice między zarządzaniem tradycyjnym i motywowaniem do pracy nagrodami i karami materialnymi a zarządzaniem podmiotowym, opartym na motywie godności własnej pracownika, wynikają z odmiennych założeń wyjściowych:

Zasoby ludzkie – pracujące podmioty – motywowane są do pracy materialnymi karami i nagrodami oraz obudowane systemami kontroli, ponieważ z definicji kierują się tylko korzyścią osobistą i zasadą MINI-MAX: minimum wysiłku przy maksimum osobistej korzyści wyciągniętej z pracy. Praca jest dla nich czynnością bez znaczenia godnościowego, techniką zapewniania sobie środków do życia.

U pracujących podmiotów motyw własnej godności jest głównym motywem pracowniczym. Praca jako czynność jest znaczeniowo powiązana z powszechnie cenionymi wartościami moralnymi i, podobnie jak one, ma godnościowe znaczenie dla pracownika”.

Fragment materiałów konferencyjnych,
Instytut Zarządzania przez Wartości WSFiZ w Warszawie

Konferencję otworzyli: prof. **Marek Kosewski** – dyrektor Kolegium Kształcenia Podyplomowego i Instytutu Zarządzania przez Wartości WSFiZ oraz **Lech Pilawski** – dyrektor generalny Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

W pierwszej części konferencji odbyły się sesje: I – Od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania relacjami z pracującymi podmiotami, II – Godnościowe motywowanie i zarządzanie w praktyce. W ich trakcie wypowiedzieli się m.in.: prof. **Marek Kosewski** („Anomia i etos pracowniczy – zasady godnościowego zarządzania”), prof. **Andrzej J. Blikle** („Dlaczego premia motywacyjna demotywuje pracownika i szkodzi firmie?”) oraz **Mark Forkun** – PwC („Droga Toyoty i możliwość jej aplikacji w polskim przedsiębiorstwie”).

W drugiej części konferencji miały miejsce interaktywne warsztaty (sesja III) pn. Menadżerskie metody i techniki uruchamiania motywacji godnościowej w pracy (jak ponownie wiązać pracę z poczuciem własnej godności, zastępować tradycyjną kontrolę samokontrolą pracowników i uruchamiać we własnym zespole motywację do pracy), prezentujące innowacyjne technologie szkoleniowe.

Warsztaty poprowadzili: **Marcin Fidecki**, PwC, **Małgorzata Skawińska**, WSFiZ („Konflikt interesów, firma, menedżerowie, pracownicy”); prof. **Marek Kosewski**, WSFiZ, **Katarzyna Sowińska**, PwC („Zarządzanie przez wartości – podmiotowe relacje szefa i pracownika”); **Mark Forkun**, PwC, („Jak tworzyć godnościową samokontrolę i etos własnego zespołu i firmy?”), prof. **Andrzej J. Blikle**, Inicjatywa Firm Rodzinnych („Praktyka kija i marchewki”).

Podsumowując konferencję, organizatorzy postawili m.in. pytanie, czy – zdaniem jej uczestników – można w reprezentowanych przez nich firmach wprowadzić omawiany system motywacyjny. Nie brakowało głosów „za”. Jednak – jak przestrzegali prelegenci – system ten wymaga głębszego przestudiowania i odpowiedniego zaimplementowania, z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań każdej organizacji.

Materiały konferencyjne dostępne są na stronie internetowej Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania pod adresem

<http://www.systemy-motywacyjne.vizja.pl/konferencja/materialy>.

Rozmowa z prof. Markiem Kosewskim nt. Wartości i godnościowe zarządzanie w administracji publicznej” została opublikowana w specjalnym wydaniu „Przeglądu Służby Cywilnej” z listopada 2011 r.

Dorota Gdańska
Radca Szefa KPRM w DSC KPRM

Przeciwdziałanie korupcji

„Jaka polityka antykorupcyjna?”, Warszawa, październik 2011 r.

26 października 2011 r. w hotelu „Gromada Centrum – Dom Chłopa” w Warszawie odbyła się konferencja nt. „Jaka polityka antykorupcyjna? System przeciwdziałania korupcji w Polsce”, zorganizowana przez Instytut Spraw Publicznych, niezależny ośrodek badawczo-analityczny zajmujący się prowadzeniem prac badawczych i analiz dotyczących podstawowych kwestii życia publicznego.

Podczas pierwszej części konferencji **Aleksandra Kobylińska** i dr **Grzegorz Makowski** zaprezentowali wstępne wnioski z przygotowywanego przez Instytut Spraw Publicznych raportu dotyczącego systemu przeciwdziałania korupcji w Polsce. Raport powstał w ramach międzynarodowego projektu realizowanego przez Instytut Spraw Publicznych we współpracy z Transparency International. Projekt prowadzony jest jednocześnie w 28 krajach europejskich. Badacze dokonują analizy różnych rozwiązań antykorupcyjnych, korzystając z metodologii National Integrity System – formy monitoringu opracowanego przez Transparency International.

Ocena obejmuje 13 następujących obszarów systemu:

- Parlament
- Władza wykonawcza
- Sądownictwo
- Sektor publiczny
- Organy ścigania
- Państwowa Komisja Wyborcza
- Rzecznik Praw Obywatelskich
- Najwyższa Izba Kontroli
- Centralne Biuro Antykorupcyjne
- Partie polityczne
- Media
- Społeczeństwo obywatelskie
- Biznes.

Badacze analizują poszczególne obszary pod kątem następujących wskaźników: zasoby jakimi dysponują, przejrzystość, rozliczalność, standardy etyczne, rola w systemie. Przewiduje się, że wyniki badania zostaną opublikowane na początku 2012 r.

Druga, warsztatowa część spotkania służyła wypracowaniu rekomendacji dla najbardziej problematycznych obszarów w obrębie polityki antykorupcyjnej państwa. W tej części spotkanie prowadzone było w trzech grupach roboczych, dotyczących: przejrzystości procesu stanowienia prawa, organów ścigania i Centralnego Biura Antykorupcyjnego, a także zaangażowania sektora pozarządowego w inicjatywy antykorupcyjne i mediów.

Przejrzystość procesu stanowienia prawa

W ramach grupy roboczej ds. przejrzystości procesu stanowienia prawa wskazano m.in. na brak

Obserwatorium Legislacyjnego – jednego miejsca (strony internetowej), gdzie można byłoby śledzić wszystkie projekty ustaw, nad którymi trwają prace, od etapu prelegislacyjnego, poprzez etap rządowy, parlamentarny i postlegislacyjny.

Zwrócono także uwagę na niedostateczne uregulowanie procesu konsultacji społecznych. W większości przypadków brak jest uregulowania kwestii, jakie podmioty mogą brać udział w konsultacjach. Wskazano, że celowe jest uregulowanie od nowa całej sfery związanej z konsultacjami projektów rządowych i ujednoczenie ich zasad.

Wśród uczestników grupy przeważył pogląd, że kwestie dotyczące konsultacji powinny zostać uregulowane ustawowo w ustawie o dostępie do informacji publicznej, ustawie o lobbingu czy w nowej ustawie o procesie legislacyjnym.

Organy ścigania i Centralne Biuro Antykorupcyjne

Wskazano, że najważniejszym problemem jest przejrzystość funkcjonowania organów ścigania, w tym:

- brak informacji o działaniach antykorupcyjnych podejmowanych przez organy ścigania,
- brak informacji o funkcjonowaniu tych instytucji,
- kwestia demokratycznej kontroli nad tymi instytucjami,
- równowaga między udostępnianiem informacji o działalności tych instytucji a ochroną interesu publicznego.

Rozwiązaniem wymienionych problemów może być ukonkretnienie i przepracowanie polityki informacyjnej organów ścigania oraz stworzenie lepszych przepisów prawa pozwalających na dostęp do informacji o postępowaniach.

Zaangażowanie sektora pozarządowego w inicjatywy antykorupcyjne

Główny zidentyfikowany problem, to słabe zaangażowanie trzeciego sektora w działalność antykorupcyjną. Wskazano, że powodem takiego stanu jest brak stabilnej bazy środków finansowych na działania organizacji pozarządowych. Ponadto, przyczynami słabości trzeciego sektora w zaangażowaniu antykorupcyjnym jest brak standardów przejrzystości, rozliczalności, ale także brak wsparcia mediów dla działań antykorupcyjnych.

Postulowane rozwiązania to stworzenie stabilnych i niezależnych źródeł finansowania, które dałyby organizacjom pozarządowym mocną bazę do działań strażniczych.

Maciej Szmit
Radca Szefa KPRM w DSC KPRM

Postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej w 2011 r.

Analiza danych statystycznych dotyczących osób, które w 2011 r. zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z wynikiem pozytywnym

Do sprawdzianu przewidzianego w toku postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej w 2011 r. przystąpiło 1760 osób. Spośród nich 1348 (76,59 proc.) zakończyło sprawdzian z wynikiem pozytywnym (dla porównania, w 2010 r. było to 60,09 proc. zdających), z czego tylko 32,05 proc. (tj. 24,54 proc. uczestników sprawdzianu) zmieściło się w określonym w ustawie budżetowej na rok 2011 limicie mianowań na 2011 r. (poziom 500 osób, w tym absolwenci KSAP, którzy w 2011 r. złożyli do Szefa Służby Cywilnej wnioski o mianowanie w służbie cywilnej).

W 2010 r. w limicie mianowań (1000 osób) zmieściło się nieco ponad 64 proc. osób, które zdały egzamin (tj. ponad 38,5 proc. uczestników sprawdzianu)¹.

Postępowanie kwalifikacyjne w służbie w 2011 r. było piątym postępowaniem przeprowadzonym przez KSAP i drugim na podstawie przepisów ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505 ze zm.).

Dane statystyczne dotyczące osób, które w latach 2009–2011 r. zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z wynikiem pozytywnym ilustruje tabela 1.

Średnim wynikiem z części sprawdzianu sprawdzającej wiedzę wśród osób, które w 2011 r. zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z wynikiem pozytywnym był wynik 62,66 pkt (w 2010 r. 57,74 pkt), najwyższym – 84 pkt (w 2010 r. 79 pkt)², zaś najniższym – 42 pkt (w 2010 r. 37 pkt)³. W przypadku części sprawdzianu sprawdzającej umiejętności było to – odpowiednio – 47,85 pkt (w 2010 r. 47,98 pkt), 60 pkt (tj. tyle samo, co w 2010 r.)⁴ oraz 20,40 pkt (23,12 pkt. w 2010 r.)⁵. Dla zsumowanych wyników sprawdzianu powyższe wartości kształtowały się w 2011 r. na następujących poziomach: 110,51 pkt, 142,84 pkt i 90,08 pkt (w 2010 r. było to 105,72 pkt, 139 pkt i 90 pkt)⁶.

Wśród kandydatów, którzy zakończyli sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z wynikiem pozytywnym (w dalszej części analizy nazywanych kandydatami) przeważały kobiety, które stanowiły 72,33 proc. ogółu kandydatów. Odsetek ten był więc kilka punktów procentowych wyższy niż w latach 2009 i 2010, kiedy to kobiety stanowiły – odpowiednio – 68,49 proc. i 67,88 proc. ogółu kandydatów.

Jeśli chodzi o strukturę wieku kandydatów, najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 31 do 40 lat – 47,11 proc. (635). Kolejną grupę pod

względem liczebności stanowiły osoby w wieku 30 lat i mniej – 22,48 proc. (303), jednak jej udział w ogólnej liczbie kandydatów nie odbiegał znacząco od odsetka osób reprezentujących przedział wiekowy od 41 do 50 lat – 21,88 proc. (295). Osoby najstarsze – w wieku nie niższym niż 51 lat – stanowiły 8,53 proc. (115). Najmłodszy kandydat miał 25 lat, najstarszy zaś 62 lata. Średni wiek kandydata wyniósł 37,32.

Najliczniejszą grupę kandydatów stanowili w 2011 r. pracownicy urzędów terenowych – 55,34 proc. ogółu, kolejną byli pracownicy ministerstw – 23,96 proc. kandydatów. Odsetek pracowników urzędów wojewódzkich wyniósł w 2011 r. 9,35 proc. (wzrost z poziomu 6,34 proc.), zaś na urzędy centralne przypadało 7,86 proc. kandydatów (w 2010 r. 7,42 proc.). W gronie najliczniej reprezentowanych pracowników urzędów terenowych największą część stanowili przedstawiciele administracji skarbowej – było to 88,74 proc. tej grupy (w 2010 r. 90,44 proc.) i blisko połowa – 49,11 proc. – ogółu kandydatów (w 2010 r. 54,25 proc.).

Najwięcej kandydatów było zatrudnionych w: Ministerstwie Rozwoju Regionalnego – 52, Ministerstwie Spraw Zagranicznych – 51, Ministerstwie Finansów – 38. Udział MRR był więc najwyższy i wyniósł 16,10 proc. spośród ministerstw i 3,86 proc. wśród ogółu urzędów. Dla MSZ odpowiednie odsetki wyniosły 15,79 proc. oraz 3,78 proc., natomiast dla MF – 11,76 proc. oraz 2,82 proc. Wśród urzędów terenowych najliczniej reprezentowani byli pracownicy Izby Skarbowej w Bydgoszczy – 21; kandydaci ci stanowili ok. 3,17 proc. pracowników administracji skarbowej. W grupie urzędów centralnych wyróżniają się kandydaci reprezentujący Główny Urząd Statystyczny, którzy stanowili 16,98 proc. pracowników urzędów tej kategorii. Wśród urzędów wojewódzkich liderami były: Lubelski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki oraz Podlaski Urząd Wojewódzki i Wielkopolski Urząd Wojewódzki z udziałami 19,05 proc., 13,49 proc. oraz – dla dwóch ostatnich urzędów – 11,90 proc. pracowników tej grupy urzędów administracji rządowej.

Wśród osób, które w 2011 r. zakończyły sprawdzian w toku postępowania z wynikiem pozytywnym przeważali pracownicy urzędów administracji rządowej posiadający co najmniej 3-letni staż pracy w służbie cywilnej – stanowili oni 87,83 proc. ogółu kandydatów (1184). Osoby posiadające 2-letni staż pracy w służbie cywilnej i zgodę dyrektora generalnego urzędu na przystąpienie do postępowania stanowiły 12,17 proc. (164) ogółu.

Najlichniesz grupa kandydatów posługiwała się językiem angielskim – 52,97 proc. Liczna ich grupa legitymowała się również potwierdzoną certyfikatem znajomości języka rosyjskiego – 38,50 proc. Wśród innych języków znanych kandydatom wymieni można m.in.: niemiecki – 6,01 proc., francuski – 1,48 proc., włoski i hiszpański – po 0,30 proc.

W zakresie profilu wykształcenia kandydatów należałoby odnotować fakt, że – podobnie jak w 2009 r. – i w 2010 r. największa część kandydatów legitymowała się wykształceniem ekonomicznym – 36,57 proc. i prawniczo-administracyjnym – 31,12 proc. Również relatywnie liczna grupa kandydatów ukończyła studia z zakresu nauk społecznych (w tym m.in. stosunki międzynarodowe i nauki polityczne) – 14,32 proc.

Przypisy:

1. Zgodnie z § 17 ust. 1 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie sposobu przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (DzU nr 218, poz. 1695), przewodniczący zespołu sprawdzającego, powołanego przez Dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w celu przeprowadzenia w danym roku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, sporządza w terminie 14 dni od dnia zakończenia prac zespołu sprawozdanie z przebiegu

postępowania kwalifikacyjnego i przekazuje je Dyrektorowi KSAP. W myśl § 17 ust. 2 ww. rozporządzenia Dyrektor KSAP zatwierdza sprawozdanie, natomiast w świetle § 17 ust. 3 rozporządzenia niezwłocznie po zatwierdzeniu sprawozdania Dyrektor KSAP przekazuje je Szefowi Służby Cywilnej. Do sprawozdania dołącza się m.in. zgłoszenia do postępowania kwalifikacyjnego kandydatów, którzy zakończyli sprawdzian z wynikiem pozytywnym, tzn. uzyskali z części sprawdzianu sprawdzającej wiedzę nie mniej niż 30 punktów, z części sprawdzianu sprawdzającej umiejętności – nie mniej niż 20 punktów, a także nie mniej niż 90 punktów z obu części sprawdzianów w sumie.

2. Przy maksymalnym możliwym rezultacie w tej części wynoszącym 90 pkt.

3. Przy niezbędnym minimum określonym w rozporządzeniu na poziomie 30 pkt.

4. Jest to maksymalny możliwy do uzyskania rezultat z tej części sprawdzianu.

5. Przy niezbędnym minimum określonym w rozporządzeniu na poziomie 20 pkt.

6. Przy niezbędnym minimum dla zsumowanych wyników określonym w rozporządzeniu na poziomie 90 pkt.

Na podstawie sprawozdania KSAP z przebiegu postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2011 r. oprac. Piotr Marczewski, główny specjalista w Wydziale Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej DSC KPRM

Tabela. Dane statystyczne dotyczące osób, które w latach 2009–2011 zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej z wynikiem pozytywnym.

Postępowania kwalifikacyjne w służbie cywilnej w latach 2009–2011			
	2009 r.	2010 r.	2011 r.
Uczestnicy sprawdzianu	1059	2466	1760
Osoby, które ukończyły sprawdzian z wynikiem pozytywnym*	530	1482	1348
Płeć			
kobiety	68,49 proc. (363)	67,88 proc. (1006)	72,33 proc. (975)
mężczyźni	31,51 proc. (167)	32,12 proc. (476)	27,67 proc. (373)
Wiek			
30 lat i mniej	31,51 proc. (167)	22,67 proc. (336)	22,48 proc. (303)
31–40 lat	50,57 proc. (268)	46,63 proc. (691)	47,11 proc. (635)
41–50 lat	14,15 proc. (75)	23,01 proc. (341)	21,88 proc. (295)
powyżej 50 lat	3,77 proc. (20)	7,69 proc. (114)	8,53 proc. (115)
najmłodszy kandydat	26 lat	25 lat	25 lat

najstarszy kandydat	58 lat	64 lata	62 lata
średni wiek kandydata	34,83	37,27	37,32
Staż pracy w służbie cywilnej			
od 2 do 3 lat	17,36 proc. (92)	11,40 proc. (169)	12,17 proc. (164)
co najmniej 3 lata	82,64 proc. (438)	88,60 proc. (1313)	87,83 proc. (1184)
Typy urzędów			
ministerstwa	36,79 proc. (195)	23,55 proc. (349)	23,96 proc. (323)
urzędy centralne	11,51 proc. (61)	7,42 proc. (110)	7,86 proc. (106)
urzędy wojewódzkie	5,47 proc. (29)	6,34 proc. (94)	9,35 proc. (126)
urzędy terenowe	46,23 proc. (245)	59,99 proc. (889)	55,34 proc. (746)
– w tym administracja skarbowa	38,11 proc. (202)	54,25 proc. (804)	49,11 proc. (662)
Najliczniej reprezentowane urzędy			
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	5,85 proc. (31)	3,17 proc. (47)	3,86 proc. (52)
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	5,85 proc. (31)	4,12 proc. (61)	3,78 proc. (51)
Ministerstwo Finansów	6,23 proc. (33)	3,37 proc. (50)	2,82 proc. (38)
Znajomość języka obcego			
angielski	brak danych	56,21 proc. (833)	52,97 proc. (714)
rosyjski	–	34,82 proc. (516)	38,50 proc. (519)
niemiecki	brak danych	6,21 proc. (92)	6,01 proc. (81)
francuski	brak danych	1,69 proc. (25)	1,48 proc. (20)
hiszpański	brak danych	0,40 proc. (6)	0,30 proc. (4)
włoski	brak danych	0,54 proc. (8)	0,30 proc. (4)
inne	brak danych	0,14 proc. (2)	0,45 proc. (6)
Profil wykształcenia			
ekonomiczne	33,96 proc. (180)	39,27 proc. (582)	36,57 proc. (493)
prawniczo-administracyjne	32,64 proc. (173)	30,57 proc. (453)	32,12 proc. (433)
nauki społeczne	15,28 proc. (81)	12,75 proc. (189)	14,32 proc. (193)

* W 2009 r. osoby, które w wyniku postępowania uzyskały liczby punktów wyższe od wymaganych przepisami.

** Dane statystyczne opracowane na podstawie informacji przekazanych do KPRM przez KSAP.

*** W nawiasach podano informację o liczbie osób.

System EMAS jako element zarządzania w Ministerstwie Środowiska



– *Ministerstwo Środowiska nie tylko tworzy prawo ochrony środowiska, ale samo dąży do bycia instytucją eko. Wdrażanie systemu EMAS jest kolejnym elementem, który się na to składa. Wprowadziliśmy już elektroniczny obieg dokumentów, segregujemy*

*śmieci, zmniejszamy zużycie papieru i energii. Ekologiczne zarządzanie pozwoli nam na kompleksowe wykorzystanie wszystkich obszarów, w ramach których instytucja może oszczędzać środowisko i pieniądze – podkreśla **Monika Dziadkowiec**, Dyrektor Generalny Ministerstwa Środowiska.*

Zielone Ministerstwo w EMAS

Ministerstwo Środowiska, współuczestnicząc w tworzeniu polityki państwa mającej na celu troskę o środowisko zarówno w Polsce, jak i na świecie, podjęło wyzwanie modernizacji systemu zarządzania, tak aby umożliwił on racjonalne wykorzystywanie surowców i zasobów oraz praktyczną minimalizację negatywnego oddziaływania urzędu na środowisko.

Wzoruując się na rozwiązaniach zastosowanych w służbach Komisji Europejskiej, Parlamencie Europejskim oraz wielu jednostkach administracji publicznej państw członkowskich, kierownictwo resortu podjęło decyzję o wdrożeniu w ministerstwie wspólnotowego systemu ekozarządzania i audytu EMAS. Wykorzystano przy tym wsparcie doradcze w ramach projektu systemowego KPRM „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

System EMAS może wdrożyć każda jednostka sektora finansów publicznych. W Polsce pierwszą instytucją, która wprowadziła EMAS, było Centrum Onkologii im. prof. Franciszka Łukaszczyka w Byd-

goszczy, kolejnymi: Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach, Wydział Gospodarki Komunalnej, Ochrony Środowiska, Rolnictwa i Leśnictwa Urzędu Miasta w Trzebini oraz Centrum Informacji o Środowisku. Pierwszym urzędem administracji centralnej, który wdrożył system EMAS, jest Ministerstwo Środowiska.

Doskonalenie działalności prośrodowiskowej

Podejmując decyzję o przynależności do systemu EMAS, organizacje dobrowolnie zobowiązują się do nieustannego doskonalenia swojej działalności w zakresie ochrony środowiska.

W Ministerstwie Środowiska od dawna prowadzona jest selektywna zbiórka odpadów. Na zewnątrz budynku oraz na korytarzach na wszystkich piętrach ustawione są pojemniki do selektywnej zbiórki odpadów z podziałem m.in. na: szkło, papier, plastik oraz baterie. Pracownicy wykorzystują papier z makulatury, a pisma drukowane są dwustronnie. Tam, gdzie jest to możliwe, korespondencja przekazywana jest za pomocą poczty elektronicznej.

Eco-Management and Audit Scheme EMAS

EMAS, czyli system ekozarządzania i audytu, jest unijnym instrumentem przeznaczonym dla organizacji, które dobrowolnie zobowiązują się do ograniczania negatywnych oddziaływań na środowisko, powodowanych ich działalnością, oraz do doskonalenia działalności prośrodowiskowej.

Wymagania, jakie organizacja musi spełniać, aby móc potwierdzić wdrożenie EMAS, zebrane są w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylającym rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.

Funkcjonowanie EMAS w Polsce dodatkowo reguluje ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS) (DzU nr 178 z 2011 r., poz. 1060) wraz z aktami wykonawczymi.

Ograniczanie negatywnego oddziaływania na środowisko

W związku z wdrażaniem w latach 2009–2010 działań innowacyjnych w Ministerstwie Środowiska, od 2010 r. w urzędzie funkcjonuje elektroniczny system obiegu dokumentów ESOD, co znacznie ograniczyło zużycie papieru, a także centralny



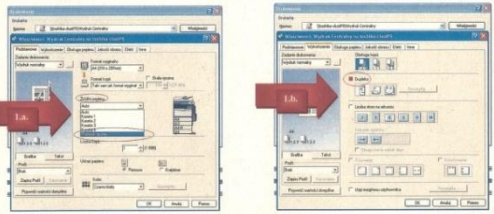
system wydruku dokumentów, który przyczynił się do zmniejszenia kosztów wydruku i ilości zużywanego papieru ksero.

**WYSZŁAM Z DRUKU
ZARAZ WRACAM**

Jeśli masz kartkę z jednostronnym nadrukiem (tzw. brudnopis) - wykorzystaj ją ponownie do druku!

Jak to zrobić?

- Na swoim komputerze zrób dwie rzeczy:
 - Na pasku zadań wybierz kolejno Drukuj - Właściwości - zakładka Podstawowe - w okienku Źródło papieru: wybierz Podajnik ręczny.
 - Następnie: również we Właściwościach - wybierz zakładkę Wykończenie - odhacz Dupleks.



- W urzędzeniu wielofunkcyjnym:
 - Otwórz podajnik ręczny i włóż kartkę, czystą stroną do dołu. Podajnik ręczny znajduje się z prawej strony urządzenia (patrz nr 2 na schemacie).
 - Wybierz plik do wydruku, naciśnij **Drukuj**, a następnie wciśnij dwa razy przycisk **Menu**. Na dole po prawej stronie pojawi się napis: **Status zadania** - wciśnij ten przycisk, a następnie **Start**.

* Za pomocą podajnika ręcznego możesz wydrukować 50 stron.

Od kilku lat nowy sprzęt AGD oraz sprzęt elektroniczny i elektryczny w ministerstwie musi posiadać klasę energetyczną „A” i „A+”, a oświetlenie, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz urzędu, jest energooszczędne.

EMAS a organizacja

Jednym z istotniejszych wymogów warunkujących sukces we wdrażaniu EMAS jest świadomość kierownictwa i pracowników co do wpływu podejmowanych przez organizację działań na środowisko, dotyczących m.in.: zużycia zasobów naturalnych poprzez zużycie energii elektrycznej, wody, zanieczyszczania środowiska poprzez generowanie odpadów, emisji zanieczyszczeń do atmosfery z własnych środków transportu czy też z instalacji grzewczych. Wdrożenie w firmie systemu EMAS pozwala uporządkować wszystkie te kwestie zgodnie z bieżącym stanem prawnym.

Wdrażany w firmie system EMAS jest uzupełnieniem funkcjonującego w niej systemu zarządzania. Pozwala uporządkować i kontrolować działania firmy na rzecz ochrony środowiska. Ten dobrowolny w zastosowaniu instrument gwarantuje organizacji możliwość legitymowania się posiadaniem najbardziej wiarygodnego, formalnego systemu zarządzania środowiskowego.

Współcześnie kwestie środowiskowe muszą stanowić integralną część zarządzania organizacją. Dlatego warto zastanowić się nad wdrożeniem systemu EMAS jako rozwiązania z „górnej półki” dla tych, którzy cenią efektywność, wiarygodność i przejrzystość w działaniach prośrodowiskowych. Sprzyja to lepszym relacjom z pracownikami, konsumentami, sąsiadami oraz ze społecznością lokalną.

Czy Państwa organizacja działa w zgodzie z literą prawa środowiskowego?

- Czy w Państwa jednostce obowiązuje segregacja odpadów? (możliwa podstawa prawna: *regulamin utrzymania czystości i porządku na terenie gminy*)
- Czy firma sprzątająca na terenie Państwa jednostki uzyskała decyzję zatwierdzającą program gospodarki odpadami? (podstawa prawna: *ustawa o odpadach*)
- Czy składają Państwo regularnie sprawozdanie dotyczące wytwarzanych odpadów innych niż niebezpieczne oraz sposobów gospodarowania wytworzonymi odpadami? (podstawa prawna: *ustawa o odpadach*)
- Czy składają Państwo regularnie sprawozdania dotyczące ilości i rodzajów wprowadzanych do powietrza gazów lub pyłów (np. ze służbowych środków transportu)? (podstawa prawna: *ustawa Prawo ochrony środowiska*)
- Czy w okresie ostatnich 24 miesięcy przeprowadzili Państwo w swojej jednostce próbną ewakuację? (podstawa prawna: *ustawa o ochronie przeciwpożarowej*)
- Czy posiadają Państwo karty charakterystyk preparatów zawierających substancje niebezpieczne, które są używane przez Państwa pracowników? (podstawa prawna: *ustawa Kodeks Pracy*)
- Czy zainstalowane u Państwa klimatyzatory poddawane są z należytą częstotliwością kontroli pod względem wycieków? (podstawa prawna: *Rozporządzenie (WE) nr 842/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie niektórych fluorowanych gazów cieplarnianych*).

Jeżeli odpowiedzą Państwo na więcej niż 4 pytania przecząco, może warto rozważyć konieczność rozbudowania systemu zarządzania organizacją o element środowiskowy? Z korzyścią dla nas i kolejnych pokoleń.

Małgorzata Wybacz
Główny specjalista,
Pełnomocnik ds. zarządzania środowiskowego w MŚ,
Departament Instrumentów Środowiskowych
Ministerstwo Środowiska

Więcej informacji nt. systemu EMAS znajduje się na:

- oficjalnej stronie systemu EMAS w Polsce: www.emas.mos.gov.pl,
- portalu www.mos.gov.pl (zakładka „EMAS w MŚ”: http://www.mos.gov.pl/kategoria/4214_emas_w_ms/).

Wyzwania administracji rządowej

Spotkania Grup ds. Zasobów Ludzkich (HRWG) oraz Innowacyjnych Usług Publicznych (IPSG) w ramach polskiej prezydencji w Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN)

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 12–13 września 2011 r.

W ramach polskiej prezydencji w UE Polska w II półroczu 2011 r. przewodniczy również pracom Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Public Administration Network – EUPAN). EUPAN jest nieformalną siecią, w pracach której uczestniczą przedstawiciele administracji rządowych państw członkowskich UE, Komisji Europejskiej, a dodatkowo jako obserwatorzy – przedstawiciele Norwegii, Szwajcarii, państw kandydujących, a także organizacji i instytucji międzynarodowych (EIPA, OECD, EGPA).

Polska realizuje program opracowany w ramach tzw. TRIO (Polska, Dania, Cypr), a zaakceptowany podczas 56. spotkania Dyrektorów Generalnych EUPAN, które odbyło się w trakcie prezydencji Węgier w czerwcu br.

Priorytetowe zagadnienia

podczas polskiej prezydencji w EUPAN

- Organizacja 6. Konferencji Jakości „Doing the right things right”;
- Efektywność dobrego rządzenia i etyki;
- Flexicurity* w kontekście elastycznych form czasu pracy;
- Przyszłość statusu zatrudnienia w służbie cywilnej;
- Koordynacja i współpraca na wyższym szczeblu zarządzania;
- Ewaluacja i aktualizacja wspólnej metody oceny (CAF – Common Assessment Framework);
- Zarządzanie satysfakcją klienta;
- Budowa pozytywnego wizerunku służby cywilnej;
- Urzędnicy wysokiego szczebla jako inicjatorzy zmian;
- Rola *think-tanków* we wsparciu procesów decyzyjnych.

W ramach EUPAN funkcjonują dwie główne grupy robocze – Grupa ds. Zasobów Ludzkich (Human Resources Working Group – HRWG) oraz Grupa ds. Innowacyjnych Usług Publicznych (Innovative Public Services Group – IPSG).

Pierwsze spotkanie HRWG–IPSG (spośród dwóch zaplanowanych w trakcie polskiej prezydencji) odbyło się w dniach 12–13 września br. w siedzibie

Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w Warszawie. Uczestniczyło w nim ponad 80 przedstawicieli z ok. 30 państw i instytucji międzynarodowych.

Human Resources Working Group – HRWG

Efektywność dobrego rządzenia i etyki

W ramach grupy roboczej HRWG głównym projektem podczas polskiej prezydencji jest wspólne badanie pt. „Efektywność dobrego rządzenia i etyki. Ocena wyników reform w kontekście kryzysu finansowego”. Badanie zostało zlecone Europejskiemu Instytutowi Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht, a prowadzą je pracownicy Instytutu – prof. **Christoph Demmke** oraz **Timo Moilanen**. Podczas spotkania zespół badawczy przedstawił główne założenia badania, a także wstępne wyniki analizy danych (m.in. kwestionariuszy wypełnionych przez członków EUPAN). Pierwsze refleksje zaprezentowane przez prof. **Ch. Demmkego** były następujące:

- debata na tematy etyczne jest w większości inicjowana przez skandale, co w zasadzie nie stanowi zaskoczenia, ale pokazuje jak kwestie etyczne są zdominowane przez media i polityków;
- państwa członkowskie są bardzo zainteresowane kwestią wzmocnienia zaufania społecznego do polityków i administracji publicznej;
- działania oszczędnościowe podejmowane w związku z trwającym kryzysem finansowym mają (przynajmniej częściowo) negatywny wpływ na zachowanie i relacje urzędników w administracji publicznej;
- reformy (działania HR), poprzez kształtowanie zachowań etycznych wśród pracowników, mają znaczny wpływ na bezpieczeństwo zatrudnienia i politykę wynagradzania;
- efektywność instrumentów etycznych jest mocno powiązana z czynnikami kulturowymi, geograficznymi oraz tradycją;
- wciąż istnieje potrzeba ustalenia zasad (regulacji) w niektórych obszarach (także w krajach z relatywnie dużą liczbą zasad);
- brak dowodów potwierdzających występowanie określonych kosztów i korzyści w zakresie etyki.

Dodatkowo w trakcie spotkania dyskutowano nad kwestią instytucjonalizacji etyki, a dobre praktyki zaprezentowali przedstawiciele: Biura ds. Prewencji i Zwalczania Korupcji na Łotwie, Holenderskiego Urzędu ds. Etycznych oraz OECD. Dyskusja była kontynuowana podczas drugiego spotkania HRWG w dniach 17–18 listopada br. w Krakowie,

a końcowy raport przedstawiony zostanie na 57. Spotkaniu Dyrektorów Generalnych EUPAN w dniach 12–13 grudnia w Warszawie.

Przyszłość statusu zatrudnienia

Na podstawie prezentacji przykładów rozwiązań z Francji, Niemiec i Hiszpanii dyskutowano nad przyszłością statusu zatrudnienia w służbie cywilnej i aktualnymi trendami w tym zakresie. Podkreślono ogólną tendencję odchodzenia od specjalnego statusu zatrudnienia, a przynajmniej zmniejszania jego zakresu. Zauważono jednocześnie potencjalne negatywne skutki takiego podejścia, zwłaszcza w relatywnie młodych demokracjach, gdzie wprowadzanie wartości, reform wymaga pewnego wzmocnienia. Ponadto w dyskusji podkreślano także kulturowy charakter stosowanych rozwiązań.

Flexicurity w kontekście elastycznych form czasu pracy

W panelu dotyczącym elastycznych form zatrudnienia zaprezentowano dobre praktyki z Komisji Europejskiej, Danii i Irlandii. Podkreślano w nich zachodzące zmiany, które powodują, że miejsce pracy staje się bardziej wirtualne, mniej określone ramami fizycznymi. Zaznaczono jednocześnie, motywacyjny charakter takich rozwiązań, mający wpływ na zwiększenie atrakcyjności służby cywilnej jako pracodawcy, a także pozytywny wpływ tego typu rozwiązań na zwiększenie wydajności pracy. Zwrócono uwagę, iż obecnie życie zawodowe i rodzinne jest bardziej zintegrowane niż w latach poprzednich.

Innovative Public Services Group – IPSG

Spotkanie grupy IPSG prowadziła pani **Marta Kuzawińska**, przedstawicielka KPRM w EUPAN, w czasie prezydencji pełniąca funkcję przewodniczącej grupy. Zakres omawianych zagadnień koncentrował się na podnoszeniu jakości usług sektora publicznego, w tym budowaniu pozytywnego wizerunku służby cywilnej i roli liderów w inicjowaniu zmian i innowacji.

Trwające 2 dni spotkanie, obok monitoringu bieżących prac sieci, dało możliwość wymiany doświadczeń pomiędzy ekspertami z poszczególnych krajów. Zaprezentowane praktyki krajowe umożliwiły przegląd realnych działań podejmowanych przez poszczególne administracje, ukazując ich zalety oraz potencjalne pułapki.

Jedną z dobrych polskich praktyk zaprezentowanych na spotkaniu były doświadczenia Urzędu Skarbowego w Sierpcu, przedstawione przez naczelnik urzędu, panią **Henrykę Piekarską** wraz z członkami zespołu. Pani Piekarska opowiadała o wykorzystaniu mechanizmów partnerstwa dla podnoszenia jakości świadczonych usług. Wskazywała na współpracę wszystkich zainteresowanych stron i jej efekt w postaci wersu produktywności i zaufania w każdej sferze działalności urzędu. Sukces prowadzonej przez urząd polityki jest widoczny we wzroście kwoty

uzyskiwanych przez urząd wpływów z podatków płaconych przez podatników. Urząd jest laureatem licznych nagród, w tym ostatnio nagrody w Konkursie ONZ dla służb publicznych w kategorii „Poprawa jakości usług publicznych”.

Budowanie pozytywnego wizerunku służby cywilnej

Zaproszony do udziału w spotkaniu dr **Robert Sobiech**, wykładowca Uniwersytetu Warszawskiego oraz Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, zaprezentował zagadnienia dotyczące potrzeby budowania pozytywnego wizerunku administracji publicznej, w tym służby cywilnej. W swojej prezentacji pn. „Building a positive image of public administration” omówił stan postrzegania polskiej administracji przez obywateli oraz wyjaśnił dlaczego wysoce istotne jest podjęcie działań w kierunku budowania pozytywnego wizerunku administracji publicznej. Jednym z kryteriów oceny administracji publicznej przez obywateli jest zaufanie do służby cywilnej. To zaufanie odzwierciedla stan złożonych relacji państwo – obywatel i jest szczególnie istotne w okresie kryzysu, gdyż wpływa na publiczną akceptację podejmowanych decyzji w tym czasie.

Na podstawie przykładowych rozwiązań prezentowanych przez ekspertów z Czech, Finlandii, Włoch oraz Holandii dyskutowano nad efektywnością wprowadzanych działań w zakresie poprawy wizerunku sektora publicznego. Prezentowane przykłady krajowe umożliwiły poznanie realnych scenariuszy podejmowanych inicjatyw, ukazując ich pozytywne strony, jak również obszary, które wymagają szczególnej uwagi oraz dopracowania. W przeważającej części rozwiązania te dotyczą:

- wprowadzenia przejrzystych zasad funkcjonowania urzędu (zrozumiałe procedury, informacje zamieszczone na stronach internetowych urzędów);
- dokonywania oceny pracy urzędów przez obywateli,
- wdrażania przyjaznych dla klientów/obywateli rozwiązań on-line w zakresie usług świadczonych przez urzędy,
- propagowania przyjaznej komunikacji z klientem/obywatelem.

Jako polską ilustrację ww. zagadnień wykorzystano informacje o projekcie Departamentu Służby Cywilnej KPRM pn. „Klient w centrum uwagi administracji”, dotyczącym kwestii zarządzania satysfakcją klienta. W projekt zaangażowanych jest 100 urzędów. Udział urzędów ma charakter dobrowolny i ukierunkowany jest na ukazanie pozytywnej zmiany wizerunku publicznego administracji, w tym w szczególności służby cywilnej.

Rola liderów w inicjowaniu zmian i innowacji

W panelu dotyczącym zagadnień związanych z rolą liderów w inicjowaniu zmian i innowacji omówione zostały m.in.:

- organizacyjne uczenie się i przywództwo w polskich ministerstwach,

- działalność Departamentu Innowacji (DGME) we Francji,
- model przywództwa adaptacyjnego.

Na podstawie przedstawionych prezentacji i wymiany doświadczeń dyskutowano nad kierunkiem dalszych działań, które ułatwią inicjowanie zmian w urzędach.

Customer Satisfaction Management Learning Team

W czasie polskiej prezydencji dobiega końca osiemnastomiesięczny mandat grupy *ad hoc* działającej w ramach IPSG, tzw. Customer Satisfaction Learning Team. **Nick Thijs** – opiekun merytoryczny grupy z ramienia EIPA – przedstawił stan prac CSM LT, w tym zgromadzone doświadczenia w zakresie wykorzystania danych z badań satysfakcji klienta do tworzenia strategii poprawy funkcjonowania poszczególnych instytucji i sektorów administracji.

Jest to druga tego typu grupa powołana w ramach IPSG. Z rezultatami pracy pierwszej z nich polscy urzędnicy mieli okazję zapoznać się pod postacią publikacji KPRM wydanej w 2009 r. pt. „Zarządzanie Satysfakcją Klienta. Europejski Poradnik Praktyka”.

Wstępne wyniki badania ewaluacyjnego metody CAF 2006

Jednym z głównych projektów podczas polskiej prezydencji realizowanych w ramach grupy roboczej IPSG (w zakresie prac zespołu zadaniowego CAF) jest badanie ewaluacyjne metody samooceny CAF (Common Assessment Framework). Badanie zostało zrealizowane w marcu br. przez Instytut Administracji Publicznej na zlecenie polskiej prezydencji. Zasadniczym celem badania było m.in. zebranie informacji na temat: wykorzystania oraz znajomości metody CAF wśród przedstawicieli jednostek administracji publicznej, potrzeby udoskonalenia modelu, a także zakresu wsparcia jakiego użytkownicy CAF mogą oczekiwać ze strony poszczególnych państw członkowskich. Raport z badania składa się z dwóch części. Pierwsza prezentuje wyniki badania przeprowadzonego wśród krajowych korespondentów CAF, druga zaś opisuje rezultaty uzyskane w ramach badania użytkowników metody. Raport zamyka przegląd głównych wniosków oraz najważniejszych zagadnień opisywanych przez obydwie grupy respondentów. Podczas spotkania zaprezentowane zostały wstępne wyniki badania, które wskazały m.in., że liczba zarejestrowanych użytkowników CAF w 2010 r. zwiększyła się w stosunku do roku 2005 siedmiokrotnie. W największym zakresie CAF stosowany jest w administracji publicznej na szczeblu lokalnym, szkolnictwie w jednostkach zarządzania sektorem publicznym, ponadto większość instytucji stosujących CAF pozytywnie ocenia tę metodę jako narzędzie wsparcia w procesie zarządzania jakością. Ostateczne wyniki przeprowadzonych badań zostały przedstawione podczas 6. Konferencji

Jakości zorganizowanej w Warszawie w dniach 29–30 września br., natomiast szczegółowe omówienie przyszłego kształtu modelu CAF nastąpi podczas spotkania Krajowych Korespondentów CAF 14 października 2011 r. Całość raportu dostępna jest na [stronie internetowej EUPAN](#).

Połączona sesja HRWG – IPSG



Prezes ISP Jacek Kucharczyk, ekspert PSDB Krystyna Gurbiel, przewodniczący HRWG Krzysztof Banaś, dyrektor generalny EUPAN, dyrektor DSC KPRM Dagmir Długosz, przewodnicząca IPSG Marta Kuzawińska. Fot. KPRM/A. Kalita.

Podczas wspólnej sesji HRWG–IPSG dyskusja toczyła się wokół roli *think-tanków* w procesie decyzyjnym. Do udziału w sesji polska prezydencja zaprosiła eksperta firmy PSDB Sp. z o.o. **Krystynę Gurbiel**, która zaprezentowała projekt realizowany wspólnie z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów pn. „Cooperation of public administration with think-tanks and public policy consultants in the decision-making process – the Polish case”, oraz prezesa Instytutu Spraw Publicznych Jacka Kucharczyka, który przedstawił prezentację „Why think-tanks? Bridging research and policy in Europe”. Dr Kucharczyk zaznaczył, że sytuacja w zakresie współpracy administracji publicznej z ośrodkami *think-tank* ulega ciąglej poprawie i rozwojowi.

Na zakończenie wspólnej sesji przedstawiciel polskiej prezydencji – pani **Katarzyna Dudzik** przedstawiła informację w zakresie działań i stanu prac nad aktualizacją serwisu internetowego sieci EUPAN. Poinformowała m.in., że polska prezydencja podejmuje wiele kroków, aby podtrzymywać węgierskie wysiłki na rzecz zapewnienia całkowicie sprawnego funkcjonowania tego serwisu. Polski dyrektor generalny, zgodnie z postanowieniami zawartymi w rezolucji Dyrektorów Generalnych, przyjętej podczas 56. spotkania Dyrektorów Generalnych w Gödöllo, poprosił ekspertów z EIPA o szczególne wsparcie podczas pierwszego miesiąca po wprowadzeniu nowego serwisu internetowego, dostarczenie ostatecznie opracowanych podręczników i innych materiałów szkoleniowych. Obecnie serwis wymaga dokonania niewielkich modyfikacji technicznych związanych ze strukturą i funkcjonalnością strony w ramach układu EIPA –

EUPAN. Ustalono również, że EIPA poprowadzi szkolenie dla Trojka Sekretariat z zakresu funkcjonowania nowej strony EUPAN.

Omówiono również aktualizację podręcznika „EUPAN HANDBOOK”. Wprowadzone zmiany dotyczą m.in. części poświęconej historii EUPAN (rezygnacja z „e-Government”), informacji o grupach roboczych oraz aneksów do podręcznika.

Wszystkie materiały ze spotkania oraz innych wydarzeń w ramach polskiej prezydencji w EUPAN publikowane są w języku angielskim na stronie sieci www.eupan.eu.

Krzysztof Banaś

Naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM;
Główny koordynator polskiej prezydencji w EUPAN,
przewodniczący grupy HRWG w czasie polskiej prezydencji w UE

Aneta Przybysz

Główny specjalista w Wydziale Systemu Wynagradzania
i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM;
Koordynator merytoryczny w zespole CAF
w czasie polskiej prezydencji w UE



Uczestnicy połączonych sesji Grupy ds. Zasobów Ludzkich oraz Grupy ds. Innowacyjnych Usług Publicznych,
13 września 2011 r., KPRM.

Fot. KPRM/Agnieszka Kalita.

6. Europejska Konferencja Jakości

Warszawa, 29–30 września 2011 r.

W dniach 29–30 września 2011 r. w Warszawie odbyła się 6. Konferencja Jakości, zorganizowana przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach realizowanego od 2000 r. cyklu ogólrnoeuropejskich Konferencji Jakości Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN).

Konferencja pod hasłem „*Doing the right things right. Towards a more result-oriented public sector in Europe*” (*Jak dobrze wykonywać właściwe zadania. W kierunku zwiększonej orientacji na wyniki w europejskim sektorze publicznym*) poświęcona była zagadnieniom jakości oraz efektywności w zarządzaniu sektorem publicznym.

W dwudniowych obradach plenarnych oraz w grupach roboczych uczestniczyło blisko 300 osób reprezentujących wyższy szczebel zarządzania w sektorze publicznym państw członkowskich Unii Europejskiej, państw współpracujących z siecią EUPAN (Norwegia, Szwajcaria), państw kandydujących (Chorwacja), państw Partnerstwa Wschodniego (Gruzja, Ukraina), a także państw pozaeuropejskich (USA) oraz instytucji unijnych i organizacji międzynarodowych. Konferencja – prowadzona w języku angielskim – transmitowana była online na stronie internetowej <http://6qc.tvip.pl>,

gromadząc w ten sposób ponad 350 kolejnych uczestników. Łącznie podczas konferencji było reprezentowanych blisko 30 krajów.

Otwierając konferencję Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** podkreślił, że działalność Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej wywiera ważny i pozytywny wpływ na funkcjonowanie sektora publicznego w Europie. Dążenie do podnoszenia jakości usług administracji publicznej zaowocowało utworzeniem – ponad dziesięć lat temu – Grupy ds. Innowacyjnych Usług Publicznych (Innovative Public Services Group – IPSG). Jej celem stało się zarówno propagowanie *benchmarkingu* i *benchlearningu* w administracji publicznej, jak również upowszechnianie i wdrażanie dobrych praktyk. Ważnym osiągnięciem grupy jest wypracowanie tzw. wspólnej metody oceny (Common Assessment Framework – CAF), umożliwiającej m.in. zobiektywizowaną ocenę jakości funkcjonowania instytucji sektora publicznego. Grupa IPSG zainicjowała też regularne organizowanie międzynarodowych konferencji jakości dających doskonałą możliwość wymiany wiedzy i doświadczeń we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w sektorze publicznym.



Od lewej: dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM Dagmir Długosz, Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, zasłużony członek Urban Institute w Waszyngtonie Harry Hatry (USA), prof. Geert Bouckaert, dyrektor Instytutu Zarządzania Publicznego (Uniwersytet Katolicki w Leuven, EGPA), Patrick Staes, (Europejskie Centrum Zasobów CAF, EIPA – Maastricht).

Podczas 6. Konferencji Jakości omawiano następujące zagadnienia:

- przechodzenie od tradycyjnego mikrozarządzania konkretnymi organizacjami do metazarządzania wychodzącego poza strukturalne ograniczenia,
- prokliencka i proobywatelska orientacja organizacji sektora publicznego,
- przywództwo w sektorze publicznym zorientowane na rezultaty działania,
- wdrażanie w instytucjach publicznych sposobu myślenia i kultury pracy nakierowanej na wyniki (satisfakcję klientów – obywateli).

Tematy te zostały zilustrowane przez głównych prelegentów w trakcie pięciu sesji plenarnych, a ich praktyczne aspekty były przedstawiane przez 41 prezydentów najlepszych praktyk z 25 krajów w trakcie 16 sesji równoległych. Zarówno motyw przewodni konferencji, jak i poszczególne tematy nie zostały wybrane przypadkowo. W ciągu ostatnich kilku lat administracja publiczna w krajach europejskich spotkała się z wieloma nowymi wyzwaniami i otwierającymi się możliwościami, które z jednej strony wymusiły zmiany, z drugiej zaś zainspirowały i pozwoliły organizacjom sektora publicznego rozwijać się w kierunku zorientowania na wyniki. Stało się oczywiste, że myślenie ukierunkowane na rezultaty może pozwolić administracji publicznej nadążyć za dynamicznymi zmianami w sektorze prywatnym, pomóc sprostać wyzwaniom wynikającym ze zmian demograficznych, a także zapewnić stabilność państwa w dobie kryzysu oraz aktywnie reagować na rosnące oczekiwania wszystkich interesariuszy. Planowanie z uwzględnieniem długoterminowych rezultatów w organizacjach sektora publicznego nie jest już

nieokreślonym wyzwaniem przyszłości, ale staje się częścią codziennej praktyki.

Podsumowując konferencję, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** nawiązał do jednego z jej tematów przewodnich – myślenia zorientowanego na rezultaty – zaznaczając, że najważniejszą kwestią wyłaniającą się z dyskusji, stanowiącą fundament dla jakichkolwiek działań jest myślenie. Dyrektor Dagmir Długosz podkreślił, że myślenie o rezultatach i działanie zorientowane na wyniki w sektorze publicznym ma przed sobą przyszłość, o ile przedstawiciele tego sektora oraz jego otoczenie będą gotowi dyskutować o wyzwaniach oraz promować i wdrażać dobre praktyki i innowacyjne rozwiązania.

Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** zamykając konferencję wyraził nadzieję, że zdobyta w jej trakcie wiedza i doświadczenie zostaną wykorzystane w praktyce w dłuższej perspektywie czasowej, a także iż pomogą sprostać wyzwaniom współczesnego świata, z którymi mierzy się obecnie administracja publiczna.

Izabela Najda-Jędrzejewska

Radca Szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM;

Przedstawiciel KPRM w EUPAN, zastępca przewodniczącej grupy IPSP i przewodnicząca Zespołu ds. Zarządzania Satisfakcją Klienta w czasie polskiej prezydencji w UE

Joanna Skrzyńska

Radca Szefa KPRM w Wydziale Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej DSC KPRM;

Koordinator merytoryczny w grupie IPSP w czasie polskiej prezydencji w UE



Więcej informacji nt. 6. Konferencji Jakości (program, prezentacje, nagrania sesji transmitowanych online, lista uczestników) dostępnych jest na stronie <http://new.eupan.eu>.

Dialog społeczny na poziomie europejskim

EUPAN – DSC KPRM

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, początkowo jako Urząd Służby Cywilnej, uczestniczy w pracach EUPAN od 2003 r. Już wówczas zagadnienie rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN było przedmiotem dyskusji. Obecnie, w trakcie polskiego przewodnictwa w sieci EUPAN, kwestia ta jest nadal dyskutowana w związku z decyzją delegacji europejskich związków zawodowych nt. kontynuowania współpracy wyłącznie na poziomie dyrektorów generalnych. Przed 2011 r. współpraca odbywała się również na poziomie roboczym w ramach spotkań Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego.

Polska, gotowa do prowadzenia w ramach sieci ustrukturyzowanej, pogłębionej współpracy ze związkami zawodowymi o charakterze nieformalnym, oczekuje pozytywnych efektów ewaluacji tymczasowego mechanizmu współpracy. Zgodnie z rezolucją dyrektorów generalnych EUPAN z 23 czerwca br., ocena ma zostać przeprowadzona podczas prezydencji Danii w pierwszej połowie 2012 r.

Początki dialogu europejskiego dla centralnej administracji rządowej

Od początku lat 90. członkowie Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (European Public Administration Network – EUPAN) rozważali kwestię dialogu społecznego na poziomie europejskim.

Pierwsze nieformalne spotkanie z członkami związków zawodowych odbyło się w 2000 r. Jednak spór pomiędzy dwoma organizacjami European Federation of Public Service Unions (EPSU) i Confédération Européenne des Syndicats Indépendants (CESI) co do reprezentowania partnerów społecznych na forum EUPAN uniemożliwił prowadzenie efektywnych rozmów. Sytuacja zmieniła się w 2005 r., kiedy to utworzono platformę europejską Trade Unions' National and European Administration Delegation (TUNED), stanowiącą delegację związków zawodowych pracowników sektora publicznego.

Możliwości rozwoju współpracy

8 czerwca 2005 r. w Luksemburgu ministrowie właściwi ds. administracji publicznej krajów członkowskich EUPAN przyjęli rezolucję nt. europejskiego dialogu społecznego, zwracając się tym samym do dyrektorów generalnych (DG) w ramach Sieci o rozważenie możliwości rozwoju dialogu na forum EUPAN.

W trakcie prezydencji niemieckiej (pierwsza połowa 2007 r.) przeprowadzono badanie nt. „Możliwości

i ograniczenia w zakresie dalszego rozwoju dialogu społecznego na poziomie UE dla służb publicznych/służb cywilnych krajów członkowskich” oraz utworzono grupę *ad hoc* ds. dialogu społecznego, składającą się z członków sieci. Grupa wskazała dwa warianty w zakresie pragmatycznego i efektywnego sposobu prowadzenia dialogu społecznego w ramach EUPAN: wzmocnienie istniejącego nieformalnego dialogu społecznego na forum EUPAN lub też formalizację współpracy poprzez utworzenie Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla centralnych administracji rządowych.

Podczas 48. spotkania DG w Berlinie (20–21 czerwca 2007 r.) przyjęto rezolucję nt. rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN poprzez przeprowadzanie dwuletniej fazy testowej oceniającej ewentualne implikacje wzmocnionego i ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego, która miała być następnie przedmiotem ewaluacji.

11 grudnia 2007 r. w Lizbonie dyrektorzy generalni EUPAN zaakceptowali plan rozwijania nieformalnej współpracy z TUNED przy zastosowaniu elementów charakterystycznych dla formalnego dialogu prowadzonego w ramach komitetu sektorowego. Zasady współpracy, w tym program prac na lata 2008–2009, zostały zatwierdzone przez EUPAN i TUNED.

Faza testowa dialogu społecznego rozpoczęła się w styczniu 2008 r. w ramach prezydencji sło-weńskiej. Powołano wówczas Grupę Roboczą ds. Dialogu Społecznego oraz wspólny Komitet Sterujący. W latach 2008–2009 EUPAN i TUNED pracowali razem nad kwestiami zewnętrznymi czynników zagrożenia w pracy, stresu związanego z pracą i przeciwdziałania temu stresowi, wzmocnienia zaufania do centralnych administracji rządowych poprzez efektywny dialog społeczny.

Realizacji fazy testowej towarzyszyła ewaluacja ukierunkowana na określenie jakości i efektywności prac. W tym celu zostały przeprowadzone dwa badania: śródkresowe – przez Europejski Instytut Administracji Publicznej (podczas prezydencji francuskiej w drugiej połowie 2008 r.) oraz końcowe – przez firmę Ramból Management (podczas prezydencji szwedzkiej na koniec 2009 r.). Dodatkowo prezydencja szwedzka powołała Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego (Task Force on Social Dialogue), w celu wypracowania założeń dotyczących przyszłości dialogu społecznego na forum EUPAN, które – po akceptacji przez DG – mogłyby być zaproponowane członkom TUNED.

Podczas 53. spotkania DG w Sztokholmie w dniach 10–11 grudnia 2009 r. dyrektorzy generalni, biorąc pod uwagę wyniki badań fazy testowej, przyjęli raport Zespołu Zadaniowego, a wraz z nim rekomendację co do przyszłości dialogu społecznego na forum EUPAN. W rezolucji dyrektorzy generalni:

- podkreślili, iż kontynuacja współpracy powinna zostać oparta na cennych doświadczeniach i wzajemnym zaufaniu, wypracowanych pomiędzy EUPAN i TUNED w latach poprzednich,
- zaprosili TUNED jako partnera EUPAN do kontynuacji ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego oraz wspólnego wypracowania zasad działania i programu pracy podczas prezydencji hiszpańskiej,
- zachęcili EUPAN i TUNED do poszukiwań zewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów,
- zwrócili uwagę na, leżące poza EUPAN, możliwości formalizacji współpracy ze związkami zawodowymi,
- zachęcili do wymiany informacji i koordynacji działań z CEEP oraz – w przypadku jego utworzenia – komitetem sektorowym dialogu społecznego.

Formalizacja dialogu społecznego

W pierwszej połowie 2010 r. głównym priorytetem prezydencji hiszpańskiej w zakresie dialogu społecznego było wdrożenie w życie postanowień powyższej rezolucji. Niemniej w ramach tejże prezydencji skoncentrowano się na promowaniu zarówno nieformalnej współpracy EUPAN ze związkami zawodowymi, jak i formalnego dialogu społecznego.

17 grudnia 2010 r. w Genwal utworzono Komitet Sektorowy Dialogu Społecznego dla centralnych administracji rządowych z udziałem 9 państw członkowskich UE. Jednocześnie kontynuowano współpracę nieformalną pomiędzy TUNED i EUPAN.

Podczas spotkania w Madrycie, a następnie w Genval DG podkreślali korzyści wynikające z nieformalnego dialogu społecznego na forum EUPAN i rekomendowali prowadzenie współpracy z TUNED w trakcie kolejnych prezydencji.

Jaki dialog społeczny?

11 lutego 2011 r. w Budapeszcie, a następnie 14 lutego 2011 r. w Brukseli przedstawiciele prezydencji węgierskiej prowadzili rozmowy z przedstawicielami TUNED w celu opracowania agendy spotkania Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego, planowanego w pierwszej połowie 2011 r. Jednak zgodnie ze stanowiskiem TUNED, celem delegacji związków zawodowych była zawsze formalizacja dialogu społecznego, tj. utworzenie Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla centralnych administracji rządowych. Intensyfikacja współpracy z EUPAN, zwłaszcza w trakcie fazy testowej, doprowadziła do osiągnięcia tego celu. Z punktu widzenia TUNED jednoczesne prowadzenie współ-

pracy formalnej i nieformalnej jest nie tylko zbędne, jako że nieformalne dyskusje mogą być prowadzone w ramach Komitetu Sektorowego, ale również niemożliwe, bo wymagałoby zaangażowania dodatkowych zasobów finansowych, których TUNED nie ma, i kapitału ludzkiego. Niemniej z racji tego, iż w Komitecie Sektorowym nie są reprezentowane wszystkie kraje członkowskie EUPAN, TUNED jest gotowy utrzymać kontakt z EUPAN poprzez wzajemną wymianę informacji w trakcie spotkań dyrektorów generalnych (organizowanych na koniec każdej prezydencji, tj. 2 razy w roku). Podczas rozmów przedstawiciele prezydencji węgierskiej próbowali przekonać TUNED do większego zaangażowania we współpracę w ramach sieci, również na poziomie grupy roboczej. Podkreślano, iż współpraca z delegacją związków zawodowych była dotychczas bardzo wartościowa dla całej sieci EUPAN. Współpraca na poziomie grupy roboczej zapewniała podstawę do prowadzenia nieformalnego, ustrukturyzowanego i wzmocnionego dialogu społecznego pomiędzy EUPAN i TUNED. Zdaniem prezydencji węgierskiej brak współpracy na poziomie roboczym mógł okazać się niekorzystny dla każdej ze stron. Mimo takiej argumentacji TUNED podtrzymał swoje stanowisko.

W dniach 23–24 czerwca 2011 r. w Gödöllő na Węgrzech odbyło się 56. spotkanie DG w ramach sieci EUPAN, w trakcie którego przewodniczący TUNED zaprezentował rezultaty prac Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla centralnych administracji rządowych. Mając na uwadze stanowisko TUNED, na spotkaniu DG czasowo wstrzymana została działalność Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego. Zaakceptowano propozycję TUNED dotyczącą formy utrzymania współpracy delegacji związków zawodowych z EUPAN. Przyjęte rozwiązanie, w tym efekty zaproponowanej współpracy, zostaną poddane ewaluacji podczas prezydencji duńskiej w drugiej połowie 2012 r.

Podczas polskiego przewodnictwa w sieci EUPAN wdrażane są zapisy rezolucji z 56. spotkania DG Gödöllő na Węgrzech, w tym również w zakresie współpracy EUPAN z TUNED. Wstępny program spotkania DG–TUNED, zaplanowany na 13 grudnia br. w Centrum Nauki Kopernik w Warszawie, był opracowany „na roboczo” we współpracy z przedstawicielami TUNED i członkami EUPAN. Wstępna agenda spotkania została szczegółowo przedyskutowana na pierwszym, podczas polskiej prezydencji, spotkaniu Sekretariatu Rozszerzonej Troiki (z udziałem przedstawicieli Węgier, Danii, Cypru, KE i Polski) 2 września w Warszawie. Wynik dyskusji został skonsultowany z członkami grupy roboczej ds. zarządzania zasobami ludzkimi 12 września podczas spotkania w Warszawie. Projekt tak opracowanej agendy był podstawą do dyskusji i ostatecznej akceptacji przedstawicieli TUNED i członków Rozszerzonej Troiki DG na spotkaniu 10 października w Warszawie.

Zaangażowanie Polski w rozwój dialogu społecznego na forum EUPAN

Polska od początku swojego udziału w sieci angażowała się we współpracę ze związkami zawodowymi na szczeblu unijnym. Przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (DSC) byli aktywnymi uczestnikami Grupy Roboczej ds. Dialogu Społecznego. Polska angażowała się w projekty realizowane wspólnie przez EUPAN i TUNED w ramach tzw. fazy testowej, w tym w projekt badawczy nt. przeciwdziałania stresowi związanemu z pracą (Polska jako jeden z 11 krajów członkowskich EUPAN zgłosiła propozycję trzech dobrych praktyk stosowanych w urzędach administracji rządowej w naszym kraju. Praktyki zostały przesłane elektronicznie do przedstawicieli związków zawodowych działających w ramach administracji rządowej w Polsce w celu konsultacji. Ostatecznie w projekcie raportu uwzględniono dobrą praktykę, przesłaną przez Ministerstwo Finansów, dotyczącą szeroko rozumianego partnerstwa pomiędzy pracownikami a pracodawcami w zakresie przeciwdziałania stre-

sowi związanemu z pracą, realizowaną w izbach i urzędach skarbowych w Polsce). Podczas prac grupy prezentowana była m.in. charakterystyka dialogu społecznego w Polsce, w tym w sektorze publicznym i służbie cywilnej, cele i założenia projektu ustawy tzw. racjonalizacyjnej, założenia przygotowywanego przez DSC projektu „Zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w administracji rządowej”, współfinansowanego z środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Przedstawiciele DSC uczestniczyli również w pracach Zespołu Zadaniowego ds. Dialogu Społecznego. Współpraca nieformalna ze związkami zawodowymi w ramach EUPAN miała szczególne znaczenie dla Polski, gdyż była niepowtarzalną szansą współpracy z przedstawicielami pracowników centralnej administracji rządowej na szczeblu unijnym, źródłem wiedzy i doświadczeń, które mogły być wykorzystane we współpracy ze związkami na szczeblu krajowym.

Katarzyna Dudzik

Radca Szefa KPRM
Wydział Współpracy Międzynarodowej i Polskiej Prezydencji
w UE Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Jaki dialog europejski?

Rozmowa z dr. Jackiem Ciacmą – wiceprezydentem Stałego Komitetu Administracji Narodowej i Europejskiej, członkiem delegacji TUNED

Dr Jacek Ciacma



Absolwent Uniwersytetu Paryskiego, językoznawca, literaturoznawca.

Od 2001 r. pracownik wydziału międzynarodowego Sądu Wyższego (Tribunal Superior de Justicia) w Madrycie z oddelegowaniem do pracy związkowej.

Obecnie pełni funkcję sekretarza ds. międzynarodowych Federacji

Służb Obywatelskich Comisiones Obreras (największa konfederacja związków zawodowych w Hiszpanii z 1 200 000 członków).

zwanego w skrócie TUNED. W latach 2008–2009 przeprowadzona została tzw. faza testowa rozwoju wzmocnionego i ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego na forum EUPAN przy zastosowaniu elementów charakterystycznych dla formalnego dialogu prowadzonego w ramach komitetu sektorowego. W tym czasie EUPAN i TUNED wspólnie przeprowadzili wiele inicjatyw, w tym projekt nt. zjawiska stresu związanego z pracą i sposobów jego przeciwdziałaniu oraz projekt poświęcony wzmocnieniu zaufania do centralnych administracji rządowych poprzez efektywny dialog społeczny.

Co Pan, jako przedstawiciel związków zawodowych, uważa za najważniejsze osiągnięcie fazy testowej?

Faza testowa pokazała, że dialog i współpraca pracodawców i przedstawicieli pracowników jest nie tylko możliwa, ale przede wszystkim konieczna i użyteczna w rozwiązywaniu problemów. Przyczyniła się również do wzmocnienia wzajemnego zaufania. Należy podkreślić, że w ogólnej

□ Departament Służby Cywilnej KPRM w ramach zaangażowania w pracę Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) współpracuje z delegacją związków zawodowych pracowników sektora publicznego,

perspektywie zostały wzmocnione relacje między związkami zawodowymi oraz pracodawcami w kwestiach związanych z Unią Europejską. W niektórych przypadkach umożliwiło to przewidywanie nowych lub dalszy rozwój dopiero wyłaniających się kwestii dotyczących dialogu społecznego na szczeblu krajowym. Nieformalna wymiana poglądów między EUPAN a związkami zawodowymi rozpoczęła się na początku lat 90. XX wieku i myślę, że po prawie 20 latach „narzeczeństwa” jedyne co należało zrobić, to sformalizować ten związek.

□ TUNED, który już w 2005 r. wyrażał gotowość do formalizacji współpracy z EUPAN, czyli utworzenia Sektorowego Komitetu Dialogu Społecznego dla Centralnej Administracji Rządowej, potraktował fazę testową jako działanie przejściowe na drodze do formalizacji. Czy mógłby Pan w kilku zdaniach wyjaśnić zasady formalizacji w obrębie administracji rządowej szczebla centralnego?

Procedura formalizacji Sektorowego Komitetu Dialogu Społecznego to jedna z najprostszych procedur w skomplikowanym systemie administracyjno-prawnym UE. W tym celu pracodawcy oraz związki zawodowe przedkładają wspólny wniosek do Komisji Europejskiej, która z kolei ustala jego zasadność oraz reprezentatywność partnerów według następujących trzech kryteriów:

- powiązanie z konkretnymi sektorami bądź kategoriami oraz organizacja na szczeblu europejskim,
- struktura złożona z organizacji, które same w sobie stanowią integralny oraz uznany element struktury partnera społecznego danego państwa członkowskiego, jak również są reprezentatywne dla kilku państw członkowskich,
- odpowiednia struktura zapewniająca efektywny udział w działaniach podejmowanych przez Komisję. I tak po stronie związkowej taką strukturą (instytucją) jest istniejący już TUNED, a po stronie pracodawców platforma Pracodawcy Administracji Publicznej Unii Europejskiej EUPAE.

□ Zgodnie z rezolucją dyrektorów generalnych (DG) właściwych ds. administracji rządowej/służby cywilnej w krajach członkowskich EUPAN, przyjętą na 53. spotkaniu w Sztokholmie (10–11.12.2009 r.), DG podjęli decyzję o kontynuacji ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego. Mimo zaproszenia, TUNED nie zdecydował się na wspólne wypracowanie zasad działania i programu pracy. Czy mógłby Pan wyjaśnić taką decyzję władz TUNED?

Po formalizacji, wysiłki TUNED skupiły się na pracach Komitetu Sektorowego finansowanych przez UE, dotyczących w szczególności obowiązku informowania i konsultowania z Komisją Europejską działań Komitetu w kwestiach dotyczących naszego sektora. Nie oznacza to zamknięcia dialogu nieformalnego. TUNED jasno wyraził gotowość

i chęć utrzymywania kontaktów, ale już tylko na szczeblu Dyrektorów Generalnych Administracji Publicznej w ramach organizowanych co pół roku spotkań. Dla nas istotne jest utrzymywanie dobrych stosunków i wzajemne informowanie się oraz wymiana poglądów w interesujących obie strony kwestiach. Wydaje mi się jednak oczywiste, że dysponując takim narzędziem jak dialog formalny, inne rozwiązania, chociażby ze względu na bardzo wysokie koszty, schodzą na drugi plan.

□ Sektorowy Komitet Dialogu Społecznego dla Centralnej Administracji Rządowej, z udziałem 9 państw członkowskich EUPAN zorganizowanych jako Pracodawcy Administracji Publicznej Unii Europejskiej (EU Public Administration Employers EUPAE), utworzono w Genewie w grudniu 2010 r. Komitet działa już blisko rok. Jak odbywa się współpraca formalna? Czy może Pan przybliżyć główne tematy, dotychczas dyskutowane w ramach Komitetu?

Od momentu powstania Komitetu, a poprzez niego sektor, który reprezentuje, stał się bardziej widoczny dla Komisji Europejskiej i poruszył tak ważne tematy, jak na przykład rola administracji centralnej w Strategii 2020. Komisja aktualnie konsultuje z Komitetem kwestie równości w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn, godzenia życia zawodowego i osobistego, wyprzedzania zmian i zarządzania nimi, a także restrukturyzacji administracji publicznej.

Komitet wystąpił również do Komisji z wnioskiem o sfinansowanie projektu „Poprawa wizerunku i atrakcyjności służby cywilnej”, który dostarczy wyników badań realizowanych w środowisku użytkowników i dostawców usług publicznych, wytyczy wspólne kierunki i opracuje kampanię zmierzającą do uświadomienia, jak ważna jest służba cywilna. W ramach prac Komitetu zostały omówione skutki kryzysu i cięcia budżetowe, rynek zamówień publicznych czy nowelizacja dyrektywy w sprawie czasu pracy.

□ Jakie są główne zagadnienia, którymi Komitet chce się zająć się w najbliższym roku?

Na posiedzeniu 14 lutego 2011 r. została przedstawiona propozycja programu pracy Komitetu na lata 2011–2013. Przewidziane są 3 lub 4 grupy tematyczne i 2 posiedzenia plenarne rocznie. Trudno mi jest tutaj przedstawić szczegółowy program działań, który oczywiście jest do Państwa dyspozycji, ale może w skrócie najważniejsze tematy:

- odpowiedzi na konsultacje Komisji i inne inicjatywy: a) dokument w sprawie swobodnego przepływu pracowników w sektorze publicznym, b) nowelizacja dyrektywy w sprawie czasu pracy, c) strategia równouprawnienia płci, d) kwalifikacje i szkolenia, e) strategia Europa 2020;
- propagowanie pozytywnego wizerunku administracji publicznej;

▪ skutki kryzysu w administracjach centralnych. Komitet co roku przeprowadza weryfikację programu i, jeśli zaszłaby taka potrzeba, wprowadza konieczne zmiany.

□ Na forum EUPAN toczy się dyskusja o niskiej reprezentatywności Komitetu Sektorowego. Jak próbowałby Pan przekonać niezdecydowane kraje do zaangażowania się w prace Komitetu. Może kilka słów o statusie obserwatora?

Trudno mi się zgodzić z opinią EUPAN, zważywszy że Komisja Europejska uznała reprezentatywność partnerów za wystarczającą do utworzenia Komitetu Sektorowego. 9 państw, które są pełnoprawnymi członkami, reprezentują ponad 50 proc. pracowników sektora centralnej administracji rządowej w Unii Europejskiej.

Formalizacja dialogu społecznego oznacza polityczne oraz prawne uznanie przez instytucje UE administracji rządowej szczebla centralnego za samodzielny sektor. Zobowiązuje Komisję do informowania oraz przeprowadzania konsultacji w sprawie inicjatyw mających wpływ na nasz sektor, nie narzuca obowiązku negocjacji, jednak wprowadza wymóg wspólnego udzielania odpowiedzi podczas konsultacji. Moim zdaniem większe korzyści można odnieść będąc częścią procesu decyzyjnego UE, niż pozostając poza nim. Formalizacja oznacza również dostęp do funduszy UE przeznaczonych na sale konferencyjne, usługi tłumaczeniowe oraz pokrywanie kosztów podróży i zakwaterowania. Oznacza to ograniczenie formalności i praktycznie eliminację kosztów po stronie partnerów, którzy mogą koncentrować swoje wysiłki na kwestiach merytorycznych, a nie organizacyjnych. Istnieje również możliwość uczestniczenia w pracach Komitetu w charakterze obserwatora. Status obserwatora jest jeszcze w fazie opracowania, fazie otwartej, i wszystkie sugestie są mile widziane. Sądzę, że powinien być jakiś limit czasowy, np. 2 lata, które pozwoliłyby obserwatorowi zapoznać się z działalnością Komitetu i podjąć decyzję odnośnie przystąpienia. Niestety obserwator nie może korzystać z funduszy UE

przeznaczonych na europejski dialog społeczny. Obecnie status obserwatora mają Węgry i Słowenia. Prawdopodobnie w niedługim czasie uzyska go Finlandia.

□ Jak ocenia Pan możliwość dalszego rozwoju wzmocnionego ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego w ramach sieci EUPAN i tematy wspólnego spotkania Dyrektorów Generalnych EUPAN i TUNED (13 grudnia, Warszawa), zaproponowane przez polską prezydencję EUPAN.

Jak już wspomniałem, TUNED jest gotów uczestniczyć w semestralnych spotkaniach DG, jednak naszym priorytetem jest program działań formalnych, a także przekonanie pozostałych krajów do zaangażowania się w prace Komitetu. Jeśli chodzi o spotkanie 13 grudnia w Warszawie, to pragnę podkreślić z ogromną satysfakcją, że zarówno dobór tematów, jak i świetna organizacja polskiej prezydencji są bardzo wysoko oceniane przez TUNED. Okazało się, że zarówno Prezydencja jak i Komitet Sektorowy pracują nad tym samym tematem „Wizerunek służby cywilnej”, i jestem przekonany, że wzajemne przedstawienie programów i wyników badań pozwoli na uzupełnienie wizerunku administracji o dodatkowe elementy.

Oczywiście nie mogę się tutaj powstrzymać od wyrażenia nadzieji, że wkrótce również Polska przystąpi do Sektorowego Komitetu Dialogu Społecznego dla Centralnej Administracji Rządowej jako jego pełnoprawny członek.

□ Poza zwiększeniem reprezentatywności krajów w Komitecie Sektorowym, jakie jest Pana największe marzenie?

Moje marzenia, z reguły, wybiegają poza sferę działalności związkowej. Chciałbym na przykład „zrestrukturizować” moją skromną bibliotekę XVI wiecznych włoskich autorów teatralnych...

Rozmawiała Katarzyna Dudzik

Zduszony głos?

Przypadki korupcji
a status i ochrona informatorów w wybranych
krajach Unii Europejskiej

Zsombor Zeöld



Księżowa, Marta Andreasen przetarła drogę w dwóch kwestiach: była pierwszą profesjonalną księgową zatrudnioną przez Komisję Europejską w styczniu 2002 r. i pierwszą osobą, która – po braku jakiegokolwiek odpowiedzi ze strony swoich przełożonych – publicznie zakwestionowała system rachunkowości UE, mówiąc, że jest podatny na szereg nadużyć. Krótco po tym wystąpieniu, w tym samym roku w sierpniu, została zwolniona z pracy pod zarzutem niewykazywania „wystarczającej lojalności i szacunku”.

Jeśli uznać Komisję za organizację, która wykazuje pewne podobieństwo z krajowymi organami administracji publicznej (jest odpowiedzialna za planowanie różnych polityk i współpracę z różnymi organami administracji państwowej), to Pani Andreasen była jedną z pierwszych osób, które zostały zwolnione z pracy z powodu *whistleblowingu* – „dmuchania w gwizdek” lub też podejmowania „działań demaskatorskich”. Powstaje pytanie, co dokładnie oznacza pojęcie „*whistleblowing*”?

Sygnalista ujawnia informacje, które według niego/niej mogą być dowodem na:

- naruszenie prawa, zasad lub przepisów;
- rażącą niegospodarność;
- rażące marnotrawstwo funduszy;
- nadużycie władzy;
- konkretne i poważne zagrożenie dla zdrowia publicznego;
- konkretne i poważne zagrożenie dla bezpieczeństwa publicznego¹.

Sygnalizowanie oznacza podanie do publicznej wiadomości przez osobę pracującą w danej organizacji informacji o działaniach, zaniechaniach, praktykach lub politykach, które są przez tę osobę postrzegane jako niemoralne, a owo przekazanie do wiadomości publicznej jest uważane przez kierownictwo tejże organizacji za bezprawne.²

Nie negując powagi zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa publicznego, należy dokonać tutaj pewnego rozróżnienia. W zakresie ekonomicznego, politycznego i finansowego wpływu tych działań zarówno na organizację, jak i na sferę publiczną, wyżej wymienione „rażące marnotrawstwo funduszy” lub korupcja³ jest najprawdopodobniej kluczowym obszarem, w którym działanie sygnalistów odgrywa bardzo ważną rolę. Jeśli chcemy przyrzeć się bliżej

Whistleblowing

The state of corruption, whistleblowing and the protection of whistleblowers in selected countries of the European Union

Accountant Marta Andreasen was the early bird in two issues: the first professional accountant hired by the European Commission in January 2002 and the first one who – after receiving no answer from her superiors – publically raised questions about the EU’s accounting system, stating it is open to fraud. Shortly after doing so in the same year in August, being accused of not showing ‘sufficient loyalty and respect’, she was fired. Considering the Commission an organisation that bears some of the resemblances of a national public administration body (responsible for planning different policies and working together with different administrative bodies), she was amongst the first ones who was fired because of “blowing the whistle” — or whistleblowing. A question arises: what does whistleblowing mean exactly?

A whistleblower discloses information he or she reasonably believes evidences:

- a violation of any law, rule or regulation;
- gross mismanagement;
- a gross waste of funds;
- an abuse of authority;
- a substantial and specific danger to public health;
- a substantial and specific danger to public safety¹.

Whistleblowing is the public disclosure, by a person working within an organization, of acts, omissions, practices, or policies that are perceived as morally wrong by that person, and is a disclosure regarded as wrongful by that organization’s authorities².

Not denying the importance of the dangers to public health and safety, I must make one small distinction here. For the economic, political and financial impact these actions can have both on organisations and also on the public, the abovementioned ‘gross waste of funds’ or corruption³ is most probably the key area where whistleblowing plays a very important role. If we are about to take a closer look at the protection of whistleblowers and the environment whistleblowers operate in, we must examine the state of corruption as well. Whistleblowing is closely connected to ethics – involving both personal and professional elements of this notion. We might say that being politically impartial employees, civil servants are *ab ovo*

kwestii zapewnienia ochrony sygnalistom i środowiskom, w których pracują, musimy jednocześnie przeanalizować stan korupcji.

Pojęcie *whistleblowing* – (etycznego informowania) jest ściśle związane z etyką i uwzględnia zarówno osobiste, jak i zawodowe aspekty tego pojęcia. Można powiedzieć, że będąc pracownikami bezstronnymi politycznie, urzędnicy służby cywilnej są *ab ovo* w sytuacji jeszcze trudniejszej w porównaniu do pracowników sektora prywatnego. W przypadku stania się świadkiem działania korupcyjnego w ściśle hierarchicznej strukturze, które może mieć wpływ na wszystkich podatników, trzeba podjąć bardzo trudną nierzadko decyzję – czy poinformować o tym fakcie najpierw swoich przełożonych i – jeśli pozostaną oni głusi na nasze sygnały – czy podać wszystko, co wiemy, do wiadomości publicznej.

Pojęcie *whistleblowing* pochodzi z USA i Wielkiej Brytanii, gdzie potrzeba monitorowania wydatków publicznych przy pomocy podatników pojawiła się już w latach 70. ubiegłego wieku. Kluczowym elementem owego „etycznego donosicielstwa” jest to, że sygnaliści, przekazując informacje o nieprawidłowościach, muszą działać w dobrej wierze i nie mogą kierować się niejasnym, subiektywnym pragnieniem zemsty na zachłannej i bezdusznej korporacji, dla której pracują. Z tego też względu zjawisko *whistleblowingu* dotyczy ściśle relacji między pracownikiem lub urzędnikiem państwowym a samym państwem – w takim układzie odniesienia, cień przeszłości, doświadczenia będące udziałem drugiej strony w znacznym stopniu determinują skuteczność i przydatność sygnalistów.

Niestety, w krajach Europy Środkowo-Wschodniej relacje te pozostawiają wiele do życzenia i są dalekie od prawidłowych: przykłady „donosicielstwa” na innych nie wpływają dobrze na wizerunek zarówno samych sygnalistów, jak i uprawianego przez nich *whistleblowingu*. Historycznie rzecz biorąc, regionowi temu jest bliżej do Niemiec (gdzie w ostatnich latach również zostały wprowadzone pewne zmiany), niż do krajów z kręgów anglosaskich: Berlin doświadczył podobnej totalitarnej przeszłości, co pozostałe kraje tego regionu. Bazując na przykładzie berlińskim, wypełnienie owej kulturowej i historycznej luki może zająć nieco czasu.

Dokonanie oceny rozwoju wydarzeń w Niemczech może być bodźcem dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej do dostosowania swojego ustawodawstwa i praktyk do strategii niemieckiej, jako pierwszy krok w kierunku pogłębionej ochrony informatorów. Jeśli ludzie nie tylko odczuwają potrzebę informowania o nieprawidłowościach, ale będą mieć również pewność, że będą chronieni w każdych okolicznościach, ich chęć i motywacja do działania najprawdopodobniej jeszcze się zwiększy – dlatego też (poszerzona) ochrona informatorów jest więcej niż wskazana.⁴ Porównując postęp, jaki dokonał się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w ostatnich latach, stało się oczywiste, że zarówno rządy (poprzez prawodawstwo), jak i organizacje po-

in an even more difficult situation, as compared to employees of the private sector. Being exposed to the chance of witnessing such a corruption in a strictly hierarchical structure that affects all taxpayers, one has to make a decision whether to signal this first to superiors – and if the cry fell upon an unheeding ear, go public with the case.

Whistleblowing originates from the USA and from Great Britain where the desire to monitor public spending with the help of taxpayers emerged in the 1970s. A key element of whistleblowing is that whistleblowers must act out of good will and must not be motivated by some obscure sort of revenge-seeking on the devilish company they are working for. Whistleblowing therefore touches upon the relationship between a citizen or public employee and the state – in this axis, the shadow of the past, the experience witnessed from the other party determines a lot how successful whistleblowing would be. In Central and Eastern European Countries, unfortunately, this relationship is not really close to being unproblematic: examples of “snitching” on the other do not create a positive image both for whistleblowers and whistleblowing. Historically speaking, this region is closer to Germany (where changes have also been made in recent years) than to Anglo-Saxon countries: Berlin shares a similar totalitarian past with countries of the region. Taking the German example, this cultural and historical gap can be filled over time.

Assessing the German developments could give an impetus to CEE countries in approximating their legislation and practices to the German approach as a first step towards a deepened protection of whistleblowers. If people not only feel the desire to blow the whistle but they are ensured that they will be protected under all circumstances, their willingness to act so will most likely increase – therefore the (extended) protection of whistleblowers is more than desirable⁴. Comparing the progress CEE countries have made in the past years, it has become evident that both governments (via legislation) and also non-governmental organisations (via exercising a certain watchdog role) have turned to the issue of whistleblowing with growing interest.

International law, initiatives and institutions regulating the protection of whistleblowers and the fight against corruption

United Nations–UNCAC; Council of Europe and the EU

Fundamental documents regulating the issue are UN Convention Against Corruption (UNCAC), the Civil and Criminal Law Conventions on Corruption adopted by the Council of Europe and EU law. Adopted in 2005, UNCAC aims to ‘facilitate the reporting by public officials of acts of corruption to appropriate authorities’⁵ and encourages states to work towards the ‘effective protection from potential retaliation or intimidation for witnesses and experts who give testimony [...]

zarządowe (które pełnią rolę swoistego stróża praworządności – *watchdog*), podchodzą do kwestii informowania o nieprawidłowościach z większą powagą.

Prawo międzynarodowe, inicjatywy i instytucje regulujące kwestie ochrony informatorów i walki z korupcją

ONZ-UNCAC, Rada Europy i UE

Podstawowymi dokumentami regulującymi te kwestię są: Konwencja ONZ przeciwko korupcji (UNCAC), cywilnoprawna konwencja o korupcji przyjęta przez Radę Europy oraz prawa Unii Europejskiej. Celem przyjętej w 2005 r. konwencji ONZ przeciwko korupcji jest „ułatwienie zgłaszania przez funkcjonariuszy publicznych aktów korupcji odpowiednim władzom”⁵ i zachęcanie państwa do pracy na rzecz „skutecznej ochrony przed potencjalnym odwetem lub zastraszaniem świadków i biegłych, którzy dają świadectwo [...] oraz, w stosownych przypadkach, ich rodzin i innych bliskim im osób.”⁶ Pomimo że kwestia zgłaszania nieprawidłowości nie jest nazwana po imieniu, nakładanie się brzmienia art. 33 („każda osoba, która informuje stosowne organy w dobrej wierze i w oparciu o racjonalne przesłanki”) z już wspomnianymi intencjami informatorów jest ewidentne. Cywilnoprawna konwencja o korupcji z 1999 r. wprowadza te same przepisy dotyczące ochrony informatorów, jak te, które zostały zdefiniowane w konwencji ONZ przeciwko korupcji i podaje definicję korupcji.⁷

W 2003 r. Komisja Europejska opublikowała kompleksową (na tamte czasy) strategię w zakresie walki z korupcją. Napisana językiem urzędowym w stylu wielu innych dokumentów, strategia ta zaskakuje czytelnika szczególnie w jednym aspekcie: mówi o moralnej odpowiedzialności polityków i decydentów.⁸ Jest to element kluczowy. Jeśli obywatele dostrzegą brak spójności pomiędzy czynami i słowami, może to szybko osłabić wiarygodność całej (politycznej) elity w kraju, co z kolei spowoduje wzrost nieufności i/lub wątpliwości wobec wszelkich działań tej samej grupy.

Instytucje

Pomimo faktu, że istniejące instytucje UE (np. OLAF⁹) koncentrują się na zwalczaniu korupcji, kwestia regulacji w zakresie ochrony informatorów nadal pozostaje w rękach państw członkowskich, z wyjątkiem jednego (bardzo ważnego) aspektu, prawodawstwo UE nie odnosi się do kwestii zgłaszania nieprawidłowości jako całości. Dyrektywa WE w sprawie ochrony osób w zakresie przetwarzania danych osobowych i swobodnego przepływu tych danych¹⁰ służy jako bardzo ważna podstawa do ustanowienia ochrony.

Celem powołanej do życia w 1999 r. pod egidą Rady Europy grupy GRECO¹¹ jest „poprawa zdolności jej członków do zwalczania korupcji poprzez monitorowanie ich zgodności ze standardami antykorupcyjnymi Rady Europy”¹². GRECO regularnie publikuje raporty krajowe w celu oceny postępów poczynionych przez poszczególne państwa członkowskie.

and, as appropriate, for their relatives and other persons close to them”⁶. However whistleblowing is not mentioned expressively, the overlapping of the wording of Article 33 (‘any person who reports in good faith and on reasonable grounds to the competent authorities’) with the already mentioned intentions of whistleblowers is visible. The Civil and the Criminal Law Conventions on Corruption of 1999 make the same provisions for the protection of whistleblowers as they were defined in UNCAC and define corruption.⁷

In 2003 the European Commission has published (then) a comprehensive strategy on tackling corruption. Bearing the official language of similar ones, the document surprises the reader in one aspect mostly: it talks about the moral responsibility of politicians and decision-makers.⁸ This is a key element. If citizens see inconsistency between actions and words, it can quickly undermine the credibility of a whole (political) elite in a country, resulting in suspiciousness and/or doubt towards all actions of the same group.

Institutions

However existing EU institutions (such as OLAF⁹) are focusing on tackling corruption, regulating the protection of whistleblowers still remains in the hand of Member States – besides one (very important) aspect, EU legislation does not cover whistleblowing as a whole. An EC Directive on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data¹⁰ serves as a very important basis for the protection.

Established in 1999 under the aegis of the Council of Europe, GRECO’s¹¹ ‘objective is to improve the capacity of its members to fight corruption by monitoring their compliance with Council of Europe anti-corruption standards’.¹² GRECO publishes country reports regularly to assess the progress made by member states.

National legislation on whistleblowing and the protection of whistleblowers

Unfortunately the majority of the countries that have passed (elements of) legislation on the protection of whistleblowers decided to act so via separate (anti-corruption laws, public servants laws, labour laws, criminal codes, freedom of information acts, data protection and other) laws. This results in the fragmentation of the legal net that is aimed to protect whistleblowers. Maybe the bottleneck towards the creation of a protection system for whistleblowers is data protection provisions that could partially collide with freedom of information acts. For public administration members, making the (moral) differentiation between what and what not should be taken as data of public interest could be hard – this should be supported by a consistent practice of courts.

Krajowe przepisy dotyczące informowania o nieprawidłowościach i ochrony informatorów

Niestety większość krajów, które przyjęły (elementy) ustawodawstwa w sprawie ochrony informatorów, zdecydowało się działać za pomocą oddzielnych przepisów (przepisów antykorupcyjnych, przepisów o służbie cywilnej, prawa pracy, kodeksu karnego, prawa do wolności informacji, ochrony danych i innych). Prowadzi to do fragmentacji sieci prawnej, której głównym celem jest właśnie ochrona informatorów.

Być może czynnikiem utrudniającym wysiłki na rzecz stworzenia systemu ochrony informatorów są przepisy dotyczące ochrony danych, które częściowo kolidują z zapisami o wolności i powszechnym dostępie do informacji. Dla członków administracji publicznej (moralne) rozróżnienie między tym, które dane powinny być traktowane jako dane publiczne, a które nie, może być dość trudne – z tego też względu rozwiązanie tej kwestii powinno znaleźć wsparcie ze strony spójnego orzecznictwa sądów.

W krajach Europy Środkowo-Wschodniej

Dotychczas grupa GRECO przeprowadziła trzy rundy ewaluacyjne: wyniki ostatniej rundy w sprawie inkryminacji i przejrzystości finansowania partii politycznych zostały opublikowane w latach 2008–2010 (patrz tabela 1). Poprzez przygotowanie takich sprawozdań i rund ewaluacyjnych GRECO prowadzi także konstruktywną współpracę z instytucjami sektora cywilnego.¹³

Tabela 1. Rekomendacje grupy GRECO.

Kraj	Rok raportu	Liczba wdrożonych rekomendacji ¹⁴		
		Zadawalająco	częściowo	nie wdrożono
Węgry	2008	1(0)	5(0)	0(0)
Polska	2010	3(0)	6(6)	4(2)
Słowacja	2010	1(0)	3(0)	12(10)
Słowenia	2009	4(0)	14(12)	1(1)

W 2008 r. przygotowano międzynarodowy projekt w celu porównania różnych rozwiązań w zakresie ochrony informatorów.¹⁵ Wspólne elementy wskazują na to, że jako kraje postkomunistyczne, kraje Europy Środkowo-Wschodniej charakteryzuje negatywny społeczny odbiór działalności sygnalistów, która uznawana jest za formę „donosicielstwa”, bycie „agentem” itp.

The CEE region at a glance

So far GRECO has made three evaluation rounds; results of the last round concerning incrimination and transparency of party funding were published between 2008 and 2010 (see table for results). Through preparing such reports and organising evaluation rounds, GRECO also maintains a constructive relationship with the civil sector.¹³

Table 1. GRECO recommendations.

Country	Year of report	Number of implemented recommendations ¹⁴		
		satisfactorily	partly	not
Hungary	2008	1(0)	5(0)	0(0)
Poland	2010	3(0)	6(6)	4(2)
Slovakia	2010	1(0)	3(0)	12(10)
Slovenia	2009	4(0)	14(12)	1(1)

In 2008 an international project was established to compare different practices on whistleblower protection.¹⁵

Common elements of the findings point out that, being post-socialist countries, CEE states have a negative public perception on whistleblowing, considering it “snitching”, being an “informant”, etc. A common phenomenon is the abovementioned fragmentation of the legislative net: the only country in CEE that introduced a separate and comprehensive law on the protection of whistleblowers is Romania (in 2004). Regarding public perception, one notion must be mentioned here: although in theory the public considers corruption unlawful and would report such case to authorities, practice differs. A varying but still high rate of response was about the fear of reprisal, or even simpler: respondents did not believe that an investigation will be carried out (“it is no use reporting such crime”).

Every year Transparency International publishes its Corruption Perception Index (CPI) that ranks countries on a scale of 10 (the higher score is the better)¹⁶. According to this index, the state of corruption in countries of the region is presented in Table 2.

Table 2. The state of corruption in countries of the region.

Year	Czech Republic		Germany		Hungary		Poland		Slovakia		Slovenia	
	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank
2006	4.8	46	8.0	16	5.2	41	3.7	61	4.7	49	6.4	28
2007	5.2	41	7.8	16	5.3	39	4.2	61	4.9	49	6.6	27
2008	5.2	45	7.9	14	5.1	47	4.6	58	5.0	52	6.7	26
2009	4.9	52	8.0	14	5.1	46	5.0	49	4.5	56	6.6	27
2010	4.6	53	7.9	15	4.7	50	5.3	41	4.3	59	6.4	27

Tabela 2. Stan korupcji w krajach regionu wg Indeksu Percepcji Korupcji (CPI) Transparency International.

Rok	Republika Czeska		Niemcy		Węgry		Polska		Słowacja		Słowenia	
	Wynik	Miejsce	Wynik	Miejsce	Wynik	Miejsce	Wynik	Miejsce	Wynik	Miejsce	Wynik	Miejsce
2006	4,8	46	8,0	16	5,2	41	3,7	61	4,7	49	6,4	28
2007	5,2	41	7,8	16	5,3	39	4,2	61	4,9	49	6,6	27
2008	5,2	45	7,9	14	5,1	47	4,6	58	5,0	52	6,7	26
2009	4,9	52	8,0	14	5,1	46	5,0	49	4,5	56	6,6	27
2010	4,6	53	7,9	15	4,7	50	5,3	41	4,3	59	6,4	27

Częstym zjawiskiem jest wymieniona powyżej fragmentacja sieci legislacyjnej: jedynym krajem w Europie Środkowo-Wschodniej, który wprowadził odrębne i kompleksowe przepisy w kwestii ochrony informatorów, jest Rumunia (w 2004 r.).

Jeśli chodzi o odbiór społeczny, należy wspomnieć o jednej kwestii: choć w teorii społeczeństwo uważa korupcję za zachowanie niezgodne z prawem i zgłaszałyby takie sprawy odpowiednim organom, w praktyce sprawy mają się inaczej. Wahający się, ale wciąż wysoki wskaźnik odpowiedzi dotyczył lęku przed represjami, a nawet kwestii znacznie bardziej prozaicznych: respondenci nie wierzyli, że dochodzenie będzie kiedykolwiek wszczęte („nie ma sensu zgłaszania takich przestępstw”).

Każdego roku Transparency International publikuje Indeks Percepcji Korupcji (CPI), swoisty ranking krajów w skali do 10 (im wyższy wynik, tym lepiej).¹⁶ Stan korupcji w krajach regionu według tego wskaźnika prezentuje tabela 2.

TI stworzyła również wskaźnik korupcji dla stolic Grupy Wyszehradzkiej (GW), który posłużył do oceny stanu korupcji tylko w czterech wybranych stolicach poprzez przeprowadzenie dwóch rund rozmów: rundy obiektywnej z przedstawicielami władz samorządowych i rundy subiektywnej z dziennikarzami, przedstawicielami organizacji pozarządowych itp.¹⁷ (tabela 3).

Tabela 3. Wskaźnik korupcji dla stolic GW.

Skala od 0-100 ¹⁸	Typ indeksu	Bratysława	Praga	Warszawa	Budapeszt
Przetargi publiczne	Obiektywny	36	61	90	96
	Subiektywny	46	40	47	55
Audyty wewnętrzny i mechanizmy kontroli	Obiektywny	93	73	62	76
	Subiektywny	40	38	39	46
Kodeks etyki zawodowej	Obiektywny	22	80	lack	93
	Subiektywny	51	47	51	50
Konflikt interesów	Obiektywny	64	37	86	79
	Subiektywny	32	29	40	42
Polityka jawnego informowania	Obiektywny	61	50	83	90
	Subiektywny	51	46	43	52
Indeks ogólny	Obiektywny	55	60	64	87
	Subiektywny	44	40	44	49

Table 3. Corruption in the V4 capitals.

Scale of 0-100 ¹⁷	Type of index	Bratislava	Prague	Warsaw	Budapest
Public procurement tenders	Objective	36	61	90	96
	Subjective	46	40	47	55
Internal audit and control mechanisms	Objective	93	73	62	76
	Subjective	40	38	39	46
Codes of ethical conduct	Objective	22	80	lack	93
	Subjective	51	47	51	50
Conflict of interests	Objective	64	37	86	79
	Subjective	32	29	40	42
Open information policies	Objective	61	50	83	90
	Subjective	51	46	43	52
Overall index	Objective	55	60	64	87
	Subjective	44	40	44	49

TI also built a corruption index for capitals of the Visegrád Four countries that assessed the state of corruption only in the capitals by making two rounds of interviews: an objective one with representatives of municipal councils and a subjective one with journalists, NGOs, etc.¹⁸ It does not come as a surprise that the public did not rate anti-corruption measures as effective as lawmakers and representatives of municipal councils might have thought. Results are shown in the next table – the gap between the objective and the subjective indicators was large enough to say that, at that time, anti-corruption measures were not really successful.

The situation in Germany, Slovenia, The Czech Republic and Slovakia

The German example can be mentioned amongst the ones that should be followed in CEE countries. Coping with the shadow of the totalitarian past, the federal government created the position of contact person for corruption prevention. As a result, the established environment ensures anonymity and the independent work of such persons to the greatest extent: contact persons shall report to their bosses the cases that are brought to them (even without letting the management know about the case first). Contact persons are also independent ones who do not interfere with the investigation itself.

Nie jest zaskoczeniem, że według przedstawicieli opinii publicznej środki i działania antykorupcyjne nie okazywały się tak skuteczne, jak oczekiwaliby tego ustawodawcy i przedstawiciele władz samorządowych. Wyniki przedstawiono w tabeli 3; różnica między wskaźnikami obiektywnymi i subiektywnymi okazała się na tyle duża, że można stwierdzić, iż w danym czasie działania anty-korupcyjne nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Sytuacja w Niemczech, Słowenii, Czechach i na Słowacji

Przykład Niemiec można wymienić wśród tych, które powinny być naśladowane w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. W ramach pokonywania cienia totalitarnej przeszłości, rząd federalny stworzył stanowisko osoby do kontaktu w celu zapobiegania aktom korupcji. Dzięki temu powstało środowisko zapewnia możliwie największą anonimowość i niezależność działania tych osób: osoby kontaktowe zgłaszają swoim szefom sprawy, które najpierw trafiają do nich (nawet nie informując uprzednio kierownictwa o takim zdarzeniu).

Osoby kontaktowe to także jednostki niezależne, które nie ingerują w sam proces prowadzenia dochodzenia. Przepisy tej dyrektywy zostały wdrożone przez rządy krajów związkowych – Bundesländer; stworzone zostały także specjalne strony internetowe do anonimowego zgłaszania przypadków naruszeń¹⁹. Niemieckie podejście do określania granic korupcji jest bardzo surowe; z zasady urzędnicy nie powinni przyjmować absolutnie żadnych upominków, prezentów, itp.

Przypadek Słowenii może być szczególnie interesujący dla innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Jako byłe państwo federalne Republiki Jugosławii, Słowenia ma również pewne niechłubne dziedzictwo. Niemniej jednak, Lublana zajmuje najwyższe miejsce w indeksie CPI w swoim regionie. Słowenia podpisała Cywilnoprawną Konwencję o zwalczaniu korupcji już w 2003 r. i ratyfikowała konwencję UNAC w 2008 r. – oprócz tego, w kraju obowiązują zapisy kodeksu etyki dla urzędników państwowych i ustawy o ochronie świadka, które weszły w życie odpowiednio w roku 2001 i 2003. Ustawa o zapobieganiu korupcji (obowiązująca od 2004 r.) nie zawierała przepisów dotyczących informatorów aż do 2010 r., gdy uchwalono nową ustawę o etyce zawodowej i zapobieganiu korupcji.

Celem ustawy jest „uregulowanie kwestii ochrony osób przed różnego rodzaju zagrożeniami, wszelkimi formami przemocy fizycznej i psychicznej”.²⁰ Powołano do życia niezależny organ (Komisja ds. Zwalczania Korupcji), zapewniający anonimowość dziennikarzom i przekazujący sprawę do innych organów; stworzono również anonimową infolinię policyjną i strony internetowe, aby ułatwić pracę z informatorami. Jedną z niedawno założonych słoweńskich organizacji pozarządowych (*Integriteta*; <http://www.integriteta.si/>) zajmuje się tym obszarem działań.

Provisions of this directive were implemented by governments of Bundesländer; and anonymous online reporting sites were built also.¹⁹ The German approach towards defining the borders of corruption is very strict; in general, no gifts etc. should be accepted by public officials.

The case of Slovenia can be particularly interesting to other CEE countries. Being a former federal state of Yugoslavia, the country also had a heritage to forget. Nevertheless, Ljubljana is ranked the highest in the CPI index in the region. Slovenia has signed the Civil Law Convention in 2003 and ratified the UNCAC convention in 2008 – in addition to these, a Code of Ethics for Public Servants and a Witness protection Act have been in force since 2001 and 2003 respectively. The Prevention of Corruption Act (in force since 2004) contained no provisions for whistleblowers until 2010 when the new Integrity and Prevention of Corruption Act was created.

The purpose of the Act is ‘to regulate the protection of persons against diverse threats, all forms of physical violence and psychological maltreatment of individuals’.²⁰ An independent body (Commission for the Prevention of Corruption) was established that provides for the anonymity of the reporter and forwards the case to other bodies; also, an anonymous police tip line and internet sites were created to help the work of whistleblowers. One recently founded Slovenian NGO (*Integriteta*; <http://www.integriteta.si/>) works in this field.

In the Czech Republic numerous laws have elements that could be mentioned as parts of a whistleblower protection system (the Criminal Code, the Administrative Procedure Code, the Labour Code) – however, according to a TI report on the country, the system lacks certain elements that could be considered as important for a comprehensive protection (e.g. there are no provisions in the Labour Code on how to handle whistleblowing complaints). Anonymous complaint lines have been established but only in the private sector—that has also its own trust issues: according to the study made, 64% of the employees think that managements could use illegal tools if business plans are in danger.²¹ Besides running an information campaign on whistleblowing and the creation of a separate law on whistleblowing, TI recommended the specifications of the right to confidentiality and anonymity.²² The Czech Republic is the only V4 country that has not ratified UNCAC so far.²³

Similar to other countries of the region, the work and activity of Slovak whistleblowers is not really considered as positive in their home country. An interesting approach can be seen here: as of 2009, the private sector adheres to provisions of the Labour Code; a large group of the public one, on the other hand, followed the Act of Complaints.²⁴

W Republice Czeskiej wiele przepisów posiada pewne zapisy, które mogą być uznane za części systemu ochrony informatorów (zapisy kodeksu karnego, kodeksu postępowania administracyjnego, kodeksu pracy), jednak według raportu TI dotyczącego sytuacji w tym kraju, system pozbawiony jest pewnych elementów, które mogłyby być uznane za ważne dla zapewnienia kompleksowej ochrony (np. w kodeksie pracy nie ma przepisów regulujących kwestii postępowania ze skargami dotyczącymi zgłaszanych nieprawidłowości).

Infolinie do zgłaszania anonimowych skarg zostały utworzone tylko w sektorze prywatnym, który ma również swoje własne problemy dotyczące wiarygodności i zaufania: według badań, 64 proc. pracowników uważa, że zarządy spółek mogą używać nielegalnych narzędzi, jeśli plany biznesowe znajdują się w niebezpieczeństwie.²¹ Poza prowadzeniem kampanii informacyjnej w zakresie zgłaszania nieprawidłowości i utworzeniem odrębnej ustawy o sygnalizowaniu nieprawidłowości, TI zaleca doprecyzowanie zapisów prawa do poufności i anonimowości.²² Republika Czeska jest jedynym krajem Grupy V4, który do tej pory nie ratyfikował konwencji.²³

Podobnie jak w innych krajach regionu, działania informatorów na Słowacji nie są tak naprawdę uważane za pozytywne w ich kraju. To dość ciekawe podejście ilustruje następujący przykład: w 2009 r. prywatny sektor ściśle stosował się do przepisów kodeksu pracy; z drugiej strony, duża grupa firm sektora publicznego przestrzegała zapisów ustawy o wnoszeniu skarg.²⁴ W 2009 r. TI wytknęła Słowacji brak szkoleń dla pracowników służby cywilnej i zaleciła wzmocnienie kanałów komunikacji oraz utworzenie autonomicznego centrum informacyjnego.²⁵

Węgry

Niestety, w kraju tym ochrona informatorów w praktyce nie istnieje. Głównym problemem dotyczącym regulacji tej kwestii jest brak (prawnej) definicji korupcji. Pod tym pojęciem ludzie zazwyczaj rozumieją akty czynnego i biernego przekupstwa, handlu wpływami, nadużycia władzy i oszustwa w urzędach. Ta percepcja nie obejmuje np. nietetycznego lobbingu, nepotyzmu ani szerokiego (nadmiernego wręcz) wykorzystania kapitału społecznego.

Tabela 4. Postępowania na podstawie art. 257 węgierskiego kodeksu karnego.

Art. 257: liczba dochodzeń	2003	2004	2005
Dochodzenia wszczęte (łącznie)	4	3	4
Zgłoszenia odrzucone (łącznie)	1	2	2
Dochodzenia zamknięte (łącznie)	3	1	2
Akty oskarżenia (łącznie)	0	0	0

In 2009, TI mentioned the lack of training for civil servants and recommended both the strengthening of communication channels and the setting up of a standalone information centre.²⁵

Hungary

Unfortunately there is no protection of whistleblowers in practice. The main problem with regulating this field is the lack of a (legal) definition on corruption. Under this term, people usually understand active and passive bribery, trading in influence, abuse of the power of office and actions of fraud. This perception does not include e.g. unethical lobbying, nepotism, nor the extensive use of social capital.

The Hungarian Criminal Code regulates the abovementioned offences and defines avenging whistleblowers as a criminal offence under Art. 257 (see table 4 for data²⁶). However, putting this to practice is problematic, partially on the basis of the non-codified definition of corruption. Also, regulating this issue only by laws seems to be insufficient.

Table 4. Under Art. 257.

Art. 257: number of investigations	2003	2004	2005
Investigations initiated (Total)	4	3	4
Denied reports for investigation (Total)	1	2	2
Investigations terminated (Total)	3	1	2
Indictments (Total)	0	0	0

Trying to regulate the protection of whistleblowers has been on the agenda of different Hungarian governments – unfortunately, none of these actions were successful. The Law on the Protection of Fair Trial has provisions on the protection of whistleblowers and even on their remuneration. A few years ago the government that initiated this legislation had decided also to set up a new body (Directorate for the Protection of Public Interest) that was to be made responsible controlling for this and was to be entitled to act if necessary. The law was later welcomed by TASZ (Hungarian Civil Liberties Union), a Hungarian NGO that also urged for supplements. The creation of this office never happened, therefore a whistleblower can turn to their employer and to the dedicated authority. The only body that has competence in accepting such claims is the Hungarian Competition Authority that understands corruption by its economic aspect only. A viable solution to this situation could be the dedication of different aspects of whistleblower-protection to such state institutions that are already dedicated to fight corruption. Bringing a web-based system for anonymous whistleblowers to life is also an idea the current

Węgierski kodeks karny reguluje wyżej wymienione przestępstwa i uznaje dokonywanie aktów odwetu na informatorach za przestępstwo na podstawie art. 257 (patrz tabela z danymi²⁶). Jednak wprowadzenie zapisów prawa w życie jest dość problematyczne, częściowo ze względu na nieujędniczoną definicję zjawiska korupcji. Ponadto, uregulowanie tej kwestii jedynie przez zapisy prawa wydaje się być niewystarczające.

Próby uregulowania kwestii ochrony informatorów były umieszczane w porządku obrad kolejnych rządów Węgier; niestety, żadne z tych działań nie przyniosły oczekiwanych rezultatów. Ustawa o prawie do uczciwego procesu zawiera szereg przepisów w sprawie ochrony informatorów, a nawet ich wynagrodzenia. Kilka lat temu rząd, który zainicjował ten akt prawny, zdecydował się również utworzyć nowy organ (Dyrekcję Ochrony Interesu Publicznego), którego zadaniem byłoby kontrolowanie tej kwestii i podejmowanie w razie potrzeby stosownych działań. Ustawa została następnie przychylnie przyjęta przez TASZ (węgierska Unia Swobód Obywatelskich), węgierską organizację pozarządową, która wezwała do uzupełnienia tego dokumentu.

Niestety, nigdy nie doszło do utworzenia tego urzędu. Dlatego też informatorzy mogą zwrócić się do swojego pracodawcy i do właściwego organu. Jedynym organem, który ma umocowania prawne do przyjmowania takich skarg jest węgierski Urząd ds. Konkurencji, który rozpatruje zjawisko korupcji wyłącznie przez jej aspekt ekonomiczny. Dobrym rozwiązaniem tej sytuacji mogłoby być przekazanie różnych aspektów ochrony informatorów w kompetencje takich instytucji państwowych, które są już zaangażowane w walkę z korupcją. Obecny rząd rozważa także wprowadzenie w życie idei systemu internetowej komunikacji dla anonimowych informatorów. Pomysł wykorzystania platformy internetowej nie jest nowy; istnieje już strona internetowa, na której można zgłaszać przypadki nadużyć funduszy unijnych.²⁷

Inne elementy tej sieci ustawodawczej, które mogłyby być uznane za sprzyjające ochronie informatorów można znaleźć w prawie pracy, a także w nowej Konstytucji (obowiązującej od dnia 1 stycznia 2012 r.). W chwili obecnej trwają zaawansowane prace nad rządowym dekretem²⁸, który określać ma zadania organów państwowych w zakresie zwalczania korupcji. Aby móc wykorzystać tenże dekret jako podstawę nowego prawodawstwa w zakresie ochrony informatorów, dodane do niego załączniki obejmowałyby takie zapisy, które w pierwszej kolejności dotyczyłyby kwestii ochrony informatorów. Oprócz tego trwa analiza zapisów w obowiązującym kodeksie karnym, które dotyczą zwalczania korupcji. Po pierwszym publicznym czytaniu projektu ustawy w prace nad nią zostaną włączone organizacje pozarządowe.

government considers. Using the web platform is not new, a website for reporting abuses of EU funds was already set up.²⁷

Other elements of this legal net that could be considered to be for the protection of whistleblowers can be found in the Labour law and also in the new Constitution (in force from 1st January 2012). At the very moment a governmental decree²⁸ is in the making that would define the anti-corruption tasks of state bodies. To be used as a basis for the forthcoming legislation on the protection of whistleblowers, annexes to this would include a concept on the same topic that would deal with the protection of whistleblowers in the first place. In addition to this, the Criminal Code is also under revision that has provisions of anti-corruption measures. Involving NGOs in the preparation phase will happen after the first public draft of the laws are prepared.

Public perception

The reactions of the public to the idea the establishment of the already-mentioned Directorate for the Protection of Public Interest were very interesting. TI's *Alternative to Silence* quotes two Hungarian articles; one published at one of the most popular internet-based news site, the other at a web edition of a popular daily newspaper. While the second one criticises the proposed law on the basis that it does not touch upon the issue of political party financing²⁹, the first (being an opinion article) is not even close to using a restrained language:

The real problem [...] is that such laws could only work in legal cultures where norms can be made to work. That is, where the wide acceptance and prestige of the norm supports the risky act of the norm violator's [in this case: the whistleblower's!] "snitching".³⁰ [...] There is no such whistleblower-protection system that could effectively compensate the reporter of corruption if the behaviour-to-be-reported is the norm itself—which enjoys wide public support, anyway. Maybe it would be fairer to admit that here and now such a draft law cannot be introduced. First let's create a decent law on party- and campaign-financing politicians adhere to; and please, let us see a few high-ranking convicts.³¹

Measuring the attitude people have towards corruption lies also in the interests of a few audit and opinion poll companies. Answering Gallup's question³² participants made doctors and nurses (71%); members of the Parliament (43%), officials of ministers (38%) and elected members of local governments (37%) to the first four places. Every other year the Hungarian branch of PriceWaterhouse Coopers publishes a report on economic crimes in private companies.

Odbiór społeczny

Reakcje społeczeństwa na pomysł ustanowienia wyżej wymienionej Dyrekcji Ochrony Interesu Publicznego były bardzo interesujące. *Alternative to Silence*, wydana przez TI cytuje dwa artykuły węgierskie, jeden opublikowany na jednym z najbardziej popularnych internetowych portali informacyjnych, drugi na portalu popularnej gazety codziennej. Podczas gdy drugi krytykuje projekt ustawy za to, że nie porusza ona kwestii finansowania partii politycznych²⁹, w pierwszym (w formie opinii) autor nawet nie próbuje powściągnąć ostrego języka:

*Prawdziwym problemem [...] jest to, że takie przepisy mogą sprawdzić się jedynie w kulturach, w których normy prawne są przestrzegane. Czyli tam, gdzie szeroka akceptacja i prestiż danej normy wspiera ryzykowne zachowanie osoby naruszającej tę normę [w tym przypadku: informatora – sygnalisty], czyli „donosicielstwo”³⁰ [...] Nie ma takiego systemu ochrony informatora, który może skutecznie zadośćuczynić osobie zgłaszającej korupcję, jeśli zgłaszanym zachowaniem jest sama norma – co skądinąd – cieszy się szerokim poparciem opinii publicznej. Może bardziej uczciwie byłoby przyznać, że tu i teraz taki projekt ustawy nie może być wprowadzony w życie. Najpierw stwórzmy dobrą ustawę o finansowaniu partii i kampanii, której politycy będą przestrzegać: i proszę, pokażcie nam skazanych kilku wysokich rangą urzędników.*³¹

Znajomość postaw ludzkich wobec zjawiska korupcji leży również w interesie kilku firm audytowych i badających opinię publiczną. Wśród respondentów ankiety Instytutu Gallupa³² na pierwszych czterech miejscach znaleźli się lekarze i pielęgniarki (71 proc.); parlamentarzyści (43 proc.), urzędnicy ministerstw (38 proc.) i wybrani członkowie władz lokalnych (37 proc.). Co dwa lata węgierski oddział PriceWaterhouse Coopers publikuje raport na temat przestępczości gospodarczej w prywatnych firmach. Raport z roku 2009 znacznie różni się od tego, wydanego w roku 2007 r., w kwestii roli świadka takich działań: w porównaniu z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej, problem korupcji na Węgrzech jest znacznie poważniejszy (Czechy: 27 proc. w 2007 r., 30 proc. w 2009 r.; Polska: około 42 proc., Słowacja: 10 proc. [2009]; Węgry: 17 proc. w 2007 – 81 proc. w 2009).³³ Tak wysoki poziom korupcji w sektorze prywatnym nie oznacza na pewno, że podobny występuje w sektorze publicznym; wskazuje to jednak na pewien stan umysłu, stan moralności, który wpływa na pracowników systemu administracji publicznej. Mimo to, dwie trzecie respondentów Instytutu Gallupa stwierdziło, że zgłosiłoby przestępstwo – a 50 proc. z nich zrobiłoby to anonimowo.

Działania organizacji pozarządowych

Obecnie odnotować można niewiele inicjatyw obywatelskich (międzynarodowych) organizacji pozarządowych działających w obszarze informowania o nieprawidłowościach i/lub monitorowania korupcji. Oprócz wymienionych wcześniej (międzynarodowych) organizacji pozarządowych należy wspomnieć tutaj o dwóch inicjatywach on-line (K-monitor

The 2009 report differs significantly from its 2007 predecessor regarding the witnessing of such actions: in comparison to other CEE countries, the seriousness of corruption in Hungary is significantly higher (Czech Republic: 27% in 2007, 30% in 2009; Poland: around 42%; Slovakia: 10% [2009]; Hungary: 17% in 2007 – 81%(!) in 2009).³³ Witnessing this level of corruption in the private sector does not mean for sure that such levels are present in the public sector as well – however, it does indicate a state of mind, a state of morals that affects employees of the public administration system. In spite of this, two thirds of the Gallup respondents stated they would report a crime – and 50% of them would do it anonymously.

The work of NGOs

Currently there is a small handful of civil initiatives, (international) NGOs working in the field of whistleblowing and corruption-monitoring. Besides the formerly mentioned (international) NGOs, two web-based initiatives (K-monitor [“Corruption monitor”; <http://k-monitor.hu>] and átlátszó.hu [“transparent.hu”; <http://www.atlatszoz.hu>]) must be mentioned as well.

Recommendations TI made to Hungary in the last few years include both the creation of a Code of Ethics for the entire public administration and also research and analysis of labour and civil law practice in courts. The former was also emphasised by a study conducted at the request of the government, pointing out that these documents have utmost importance at the local level and if these are available for members of the public.³⁴ Authors also express the rationale in creating an independent body at the local level that is entitled to investigate cases (with the permission of the mayor) that have the distinct odour of corruption. This body should also examine notifications of internal and external originated cases suspicious of corruption. Another highlighted aspect is the need for the creation of an anonymous and open-to-all reporting system through which suspicious cases of corruption could be reported. Such a body mentioned above would have responsibilities for creating a local anti-corruption strategy (involving the Mayor’s Office and its background institutions), organising the monitoring of anti-corruption cases and investigating the reported cases of the Mayor’s Office. A very important part of their job would be to lay down regulations for the protection of local officers who are exposed to corruption.³⁵

Looking at the legislative efforts governments have made and will make, it seems clear that the protection of whistleblowers is followed with growing interest. Anti-corruption measurements are closely linked to these efforts that do not in-

[„Monitor Korupcji”; <http://k-monitor.hu>] i atlatso.hu [transparent.hu” <http://www.atlatso.hu>]).

Zalecenia, które TI wystosowała w stosunku do Węgier w ciągu ostatnich kilku lat, obejmują zarówno konieczność stworzenia kodeksu etycznego dla całej administracji publicznej, jak również badania i analizy praktyki z zakresu prawa pracy i prawa cywilnego w sądach. Przedostatnia kwestia została również uwypuklona w toku badań przeprowadzonych na wniosek rządu, wskazując na fakt, że dokumenty te mają ogromne znaczenie na poziomie lokalnym, a także jeśli są dostępne dla społeczeństwa.³⁴ Autorzy przedstawiają również uzasadnienie dla stworzenia niezależnego organu na szczeblu lokalnym, który byłby uprawniony do badania poszczególnych przypadków (za zgodą burmistrza/prezydenta miasta), noszących wyraźne znamiona korupcji.

Organ ten powinien także badać zgłoszenia przypadków korupcji pochodzące ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Innym ważnym aspektem jest potrzeba stworzenia anonimowego i otwartego dla wszystkich systemu raportowania, za pomocą którego będzie można zgłaszać przypadki podejrzenia o korupcję. Organ, o którym mowa powyżej, byłby odpowiedzialny za opracowanie lokalnej strategii antykorupcyjnej (współtworzonej przez Urząd Burmistrza i podległe mu instytucje), organizowanie kontroli antykorupcyjnych oraz badanie doniesień o przypadkach korupcji w urzędach. Bardzo ważną częścią pracy takiego gremium byłoby ustanowienie przepisów w celu ochrony lokalnych urzędników, którzy są narażeni na korupcję.³⁵

Patrząc na podjęte oraz przyszłe działania legislacyjne poszczególnych rządów, wydaje się jasne, że kwestia ochrony informatorów nabiera coraz większego znaczenia. Środki i działania antykorupcyjne są ściśle powiązane z tymi działaniami, które nie ograniczają się wyłącznie do kroków legislacyjnych: bardzo pożądane są w tej kwestii także szkolenia i podnoszenie świadomości w zakresie korupcji wśród pracowników administracji publicznej. W ubiegłym roku rząd węgierski podjął decyzję o utworzeniu programu o nazwie „Węgierski Program Stypendialny z zakresu Administracji Publicznej”. Został on stworzony po to, aby umożliwić stypendystom praktyczne zapoznanie się z metodami działania w systemie administracji państwowej oraz udział w dodatkowych szkoleniach z zakresu etyki zawodowej; stypendystów poinformowano również, że kodeks etyki dla urzędników administracji publicznej wejdzie w życie w najbliższych latach.

clude legislative actions only: training and awareness-raising of members of the public administration are also desired goals. Last year the Hungarian government decided to set up a programme named “Hungarian Public Administration Scholarship Programme”. Designed to provide practical experience for participants in the working methods of the administration system, they also received additional training that involved ethics as well and have been told that a Code of Ethics for PA officials will be introduced in the forthcoming years.

Poland

By mentioning a public institution established in 2006 to combat corruption, the 2008 CPI report of Transparency International welcomed the efforts Warsaw has made.³⁶ Centralne Biuro Antykorupcyjne is a unique institution of its kind in the region: CBA both investigates cases of corruption and also works for prevention (e.g. by organising conferences, trainings). Being present under the Prime Minister, the placement of the institution in the administration system was criticised.³⁷ Also, the work of the Stefan Batory Foundation (<http://www.batory.org.pl>) must be mentioned regarding corruption prevention. Regarding the perception of corruption, the public opinion has changed in the past ten years in an interesting way (see table 5³⁸).

There is a visible and growing need for a more deeper and extended protection of whistleblowers. If the current economic crisis continued, more and more emphasis would be put to asset-saving instruments. In this regard, I think the fight against corruption, misuse of (public) funds etc. could be seen on many flags in the forthcoming years – especially on NGOs’.

In addition to this, a growing need for a comprehensive and separate act on whistleblower-protection might also arise. In the meantime CEE states should adhere to existing (international) regulations, implement recommendations of groups like GRECO. At the domestic level, decisions of courts and judges must be consistent regarding different cases. This could also transform continental legal systems.

Table 5. The perception of corruption 2001–2009.

From time to time there is talk about corruption presented in various areas of our social lives. What do you think, in which area is corruption the most common?	Answers in different research periods								
	X 2001	VI 2002	VI 2003	VI 2004	V 2005	VII 2006	XII 2007	IV 2008	IV 2009
	in percentages								
Amongst politicians (party activists, representatives, MPs and senators)	54	52	60	64	61	35	44	55	60
In the healthcare system	47	42	43	37	50	53	58	54	58
In municipal, county and provincial administration offices	29	25	29	30	21	28	25	28	31
In courts and in prosecutor's offices	37	33	33	42	37	32	30	29	29
In the central administration system and in ministries	38	29	37	39	34	22	32	27	26
In the police	31	23	25	21	34	31	28	16	15
In state-owned companies	13	12	11	11	11	9	15	14	13
In private companies	13	9	11	9	12	8	9	10	8
In banks	6	3	5	4	4	3	2	4	3
In education and in the field of science	7	8	4	5	4	8	3	3	3
Elsewhere	1	0	1	1	1	2	0	4	1
Hard to say	1	12	8	7	6	15	10	8	7

Percentages do not total 100% as respondents could choose more than one area.

Tabela 5. Postrzeganie korupcji w latach 2001–2009.

Co jakiś czas mówi się o korupcji w różnych dziedzinach naszego życia społecznego. W których z wymienionych dziedzin, Pana(i) zdaniem, korupcja występuje najczęściej?	Wskazania respondentów według terminów badań								
	X 2001	VI 2002	VI 2003	VI 2004	V 2005	VII 2006	XII 2007	IV 2008	IV 2009
	w procentach								
Wśród polityków – działaczy partyjnych, radnych, posłów, senatorów	54	52	60	64	61	35	44	55	60
W służbie zdrowia	47	42	43	37	50	53	58	54	58
W urzędach gminnych, powiatowych, wojewódzkich	29	25	29	30	21	28	25	28	31
W sądach i prokuratorze	37	33	33	42	37	32	30	29	29
W urzędach centralnych i ministerstwach	38	29	37	39	34	22	32	27	26
W policji	31	23	25	21	34	31	28	16	15
W firmach państwowych	13	12	11	11	11	9	15	14	13
W firmach prywatnych	13	9	11	9	12	8	9	10	8
W bankach	6	3	5	4	4	3	2	4	3
W szkolnictwie i nauce	7	8	4	5	4	8	3	3	3
Gdzie indziej	1	0	1	1	1	2	0	4	1
Trudno powiedzieć	1	12	8	7	6	15	10	8	7

Procenty nie sumują się do 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż jedną dziedzinę.

Polska

Wspominając instytucję publiczną powstałą w 2006 r. do walki z korupcją, w raporcie CPI z 2008 r. Transparency International z zadowoleniem przyjęła wysiłki podejmowane przez Warszawę.³⁶ Centralne Biuro Antykorupcyjne jest instytucją wyjątkową w swoim rodzaju na skalę całego regionu: CBA bada przypadki korupcji, a także działa na rzecz zapobiegania korupcji (np. poprzez organizowanie konferencji, szkoleń). Ze względu na podległość premierowi, ulokowanie tej instytucji w systemie administracji państwowej było krytykowane.³⁷ Ponadto, w kwestii zapobiegania korupcji należy podkreślić działalność Fundacji Stefana Batorego (<http://www.batory.org.pl>). Jeśli chodzi o postrzeganie korupcji, zdanie opinii publicznej w ciągu ostatnich dziesięciu lat zmieniło się w ciekawy sposób (patrz tabela 5³⁸).

Istnieje widoczne i rosnące zapotrzebowanie na bardziej kompleksową i rozszerzoną ochronę informatorów. Jeśli obecny kryzys gospodarczy będzie trwał nadal, coraz większy nacisk będzie kładziony na instrumenty chroniące aktywa. W związku z tym uważam, że postulat walki z korupcją, nadużyciami (publicznych) funduszy itp. znajdzie się w najbliższych latach na wielu szczeblach, zwłaszcza na szczeblach organizacji pozarządowych.

Poza tym, z czasem coraz bardziej widoczna może stać się potrzeba uchwalenia kompleksowej i oddzielnej ustawy regulującej kwestię ochrony sygnalistów. W międzyczasie państwa Europy Środkowo-Wschodniej powinny stosować się do istniejących (międzynarodowych) przepisów, i wdrażać zalecenia takich instytucji, jak np. GRECO. Na szczeblu krajowym decyzje niezawisłych sądów i sędziów muszą być spójne w poszczególnych sprawach. To może również przekształcić kontynentalny system prawny.

Przypisy:

1. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=File:Whistleblowing.pdf&page=1>.
2. Hunt, 'Whistleblowing', esej wstępny w Encyclopaedia of Applied Ethics, Academic Press, California, USA, s. 525.
3. Mimo że istnieje wiele definicji pojęcia korupcji, niniejszym (i tylko niniejszym) chciałbym zastosować następującą krótką definicję: korupcja oznacza nadużywanie władzy dla uzyskania prywatnej korzyści (według danych ONZ).
4. Ochrona ta jest gwarantowana zarówno na mocy traktatów międzynarodowych, jak i przepisów krajowych.
5. UNCAC Art. 9, par. 4.
6. UNCAC Art 32, par. 1, 4.
7. „»korupcja« oznacza żądanie, proponowanie, wręczenie lub przyjmowanie bezpośrednio lub pośrednio łapówki lub jakiegokolwiek innej nienależnej korzyści lub perspektywy jej otrzymania, które wypacza prawidłowe wykonywanie jakiegokolwiek obowiązku lub zachowanie wymagane od osoby otrzymującej łapówkę, nienależną korzyść lub perspektywę jej otrzymania, – art. 2. Cywilnej Konwencji o korupcji.
8. Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie

Endnotes:

1. <http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=File:Whistleblowing.pdf&page=1>.
2. Hunt, 'Whistleblowing', essay entry in Encyclopaedia of Applied Ethics, Academic Press, California, USA, p. 525.
3. However there are numerous definitions aimed at catching the essence of corruption, hereby (and hereby only) I would like to apply the following short one: corruption is the abuse of power for private gain (according to the UN).
4. This protection is covered both by international treaties and also by national legislation.
5. UNCAC Art. 9 para 4.
6. UNCAC Art 32. para 1., 4.
7. „»corruption« means requesting, offering, giving or accepting, directly or indirectly, a bribe or any other undue advantage or prospect thereof, which distorts the proper performance of any duty or behaviour required of the recipient of the bribe, the undue advantage or the prospect thereof” – Art. 2. of the Civil Law Convention on Corruption.
8. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament and the European Economic and Social Committee on a Comprehensive EU Policy Against Corruption <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0317:FIN:EN:PDF>, pp. 6–7.
9. Office européen de lutte antifraude; European Anti-Fraud Office.
10. 95/46/EC.
11. Group of States against Corruption.
12. http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/general/3.%20What%20is%20GRECO_en.asp.
13. “Constructive links have been developed with Transparency International (TI) [...] and the Anti-Corruption Commission of the International Chamber of Commerce (ICC) as well as with international networks of public bodies[...]. [...] GRECO recognises the important role played by them as well as their influence on policy making and associates them with its work in various ways” —GRECO Activity Report 2010, p.10.
14. Those related to party-financing are in brackets.
15. The results are published online under <http://www.whistleblowing-cee.org/>.
16. Last year TI welcomed the efforts Poland made regarding anti-corruption measures – see <http://blogs.wsi.com/emergingeuropa/2010/10/27/slovenia-shines-as-central-europes-least-corrupt-hungary-gets-warning-signal/>.
17. 0: very bad; 33: somewhat bad; 66: somewhat good; 100: very good. Source: Michal Štička: The V4 index: corruption propensity in four Visegrád capitals.
18. The study was conducted in 2004 only and never repeated.
19. Texts on corruption prevention (2006) Berlin: Federal Ministry of the Interior, Division Prevention of Corruption. http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_1205064/Internet/Content/Common/Anlagen/Broschueren/2006/Texte_zur_Korrupti_onspraevention_en.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/Texte_zur_Korruptionspraevention_en.pdf.
20. Ibid., loc. cit.
21. TI: Alternative to Silence: Whistleblower Protection in 10 European Countries (2009), p. 27.
22. Ibid., loc. cit.

kompleksowej polityki EU przeciwko korupcji <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0317:FI:N:EN:PDF>, pp. 6–7.

9. Office européen de lutte antifraude; Europejski Urząd ds. Zwalczania Nadużyć.

10. 95/46/EC.

11. Grupa Państw przeciwko Korupcji.

12. http://www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/general/3.%20What%20is%20GRECO_en.asp.

13. „Konstruktywne relacje zostały nawiązane z Transparency International (TI) [...] i Komisją Antykorupcyjną Międzynarodowej Izby Handlowej (ICC), jak również z międzynarodowymi sieciami instytucji publicznych [...]. [...] GRECO uznaje ważną rolę odgrywaną przez nie, jak również ich wpływ na kształtowanie polityki i włącza je do swej statutowej działalności na różne sposoby” — Raport GRECO 2010 r., s.10.

14. Dane dotyczące finansowania partii są w nawiasach.

15. Wyniki opublikowane są online pod adresem <http://www.whistleblowing-cee.org/>.

16. W ubiegłym roku TI z zadowoleniem przyjęła wysiłki podejmowane przez Polskę w zakresie działań antykorupcyjnych – zobacz <http://blogs.wsi.com/emerging-europe/2010/10/27/slovenia-shines-as-central-europes-least-corrupt-hungary-gets-warning-signal/>.

17. Badanie przeprowadzono tylko w 2008 r., nie powtórzono go więcej.

18. 0: bardzo źle; 33: raczej źle; 66: raczej dobrze; 100: bardzo dobrze. Źródło: Michal Štička: Indeks V4: skala korupcji w czterech stolicach Grupy Wyszehradzkiej.

19. Texts on corruption prevention (2006) Berlin: Federal Ministry of the Interior, Division Prevention of Corruption. http://www.bmi.bund.de/clin_028/nn_1205064/Internet/Content/Commun/Anlagen/Broschueren/2006/Texte_zur_Korruptionspraevention_en.templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Texte_zur_Korruptionspraevention_en.pdf.

20. Ibid., loc. cit.

21. TI: Alternative to Silence: Whistleblower Protection in 10 European Countries (2009), s. 27.

22. Ibid., loc. cit.

23. <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

24. Transparency International s. 42.

25. Ibid., s. 42–43.

26. Źródło: Szente: Korupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban (2007), s. 88–89.

27. <http://www.anti-lop.hu>.

28. Takie dekry regulują pracę i organizację organów będących pod bezpośrednią kontrolą rządu, a także własne działania.

29. <http://www.nol.hu/velemenylap-20090207-20090207-35>.

30. <http://index.hu/velemenylap/vev081211/>, emphasis by myself.

31. W języku węgierskim nie ma odpowiednika wyrażenia *whistleblowing* i *whistleblower*, słowa, które są używane, mają (bardzo) negatywne konotacje i znaczenie. Najczęściej używane z nich to „donosicielstwo” i „donosiciel”.

32. „Wręczanie korzyści/pieniędzy najczęściej wydaje się być obowiązkowe w przypadku...”

33. Patrz: http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/PwC-GlobalEconomicCrimeSurvey-HU2009-EN.pdf p.4,
<http://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/celosvetovy-pruzkum-hosodarske-kriminality-2009-cz.pdf> p.6;
http://www.pwc.com/en_PL/pl/publikacje/crimeEng09.pdf p.6;
http://www.pwc.com/sk/en/forenzne-sluzby/assets/2009-Prieskum-hospodarskej-kriminality_EN.pdf p.1.

23. <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/signatories.html>.

24. Transparency International p. 42.

25. Ibid., pp 42–43.

26. Source: Szente: Korupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban (2007), pp.88–89.

27. <http://www.anti-lop.hu>.

28. Such decrees regulate the work and organisation of bodies under direct control of the government and also its own work.

29. <http://www.nol.hu/velemenylap-20090207-20090207-35>.

30. There is no equivalent of whistleblowing and/or whistleblowers in Hungarian; the words that are used have a (very) negative connotation and meaning. The most commonly used of these is “snitching” and “snitch”.

31. <http://index.hu/velemenylap/vev081211/>, emphasis by myself.

32. “Giving consideration/money is likely to be compulsory to...”

33. See http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/PwC-GlobalEconomicCrimeSurvey-HU2009-EN.pdf, s.4,
<http://www.pwc.com/cz/cs/hospodarska-kriminalita/celosvetovy-pruzkum-hosodarske-kriminality-2009-cz.pdf>, s.6;
http://www.pwc.com/en_PL/pl/publikacje/crimeEng09.pdf, s.6;
http://www.pwc.com/sk/en/forenzne-sluzby/assets/2009-Prieskum-hospodarskej-kriminality_EN.pdf, s.1.

34. Szente: Korupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban (2007), p. 126.

35. Ibid, loc. cit.

36. <http://www.transparency.org/content/download/36697/576851>, p. 2.

37. <http://www.whistleblowing-cee.org/countries/poland/research/>.

38. Source: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_063_10.PDF, p. 7.

Zsombor Zeöld

Stagiaire at The Civil Service Department of The Chancellery of the Prime Minister; Hungarian Public Administration Scholarship Programme; Miniszterelnöki Hivatal, Közzszolgálati Főosztály.

The views presented in the article are solely the author’s and do not reflect the official standpoint of neither the Government of Hungary nor the National Institute of Public Administration, Hungary.

34. Szente: Korupciós jelenségek az önkormányzati közigazgatásban (2007), s. 126.

35. Ibid, loc. cit.

36. <http://www.transparency.org/content/download/36697/576851>, s. 2.

37. <http://www.whistleblowing-cee.org/countries/poland/research/>.

38. Źródło: http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2010/K_063_10.PDF, s. 7.

Zsombor Zeöld

Stażysta w Departamencie Służby Cywilnej KPRM – Węgierski Program Stypendialny z zakresu Administracji Publicznej.

Poglądy przedstawione w artykule przez autora nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska ani rządu Węgier, ani Krajowego Instytutu Administracji Publicznej na Węgrzech.

„Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia”

Warszawa 2011 r.

W październiku br. na rynku wydawniczym ukazała się publikacja pt. „Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia”, opracowana pod redakcją naukową **Jolanty Itrich-Drabarek** oraz **Kamila Mroczi**. Jest to kolejny efekt współpracy Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie z Instytutem Nauk Politycznych Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Opracowanie komputerowe, druk i oprawę wykonał Dom Wydawniczy „Elipsa”.

Publikacja ta rozpoczyna cykl wypowiedzi pracowników służby cywilnej (praktyków) oraz naukowców teoretycznie zgłębiających skomplikowane zagadnienia funkcjonowania administracji publicznej. Zamierzeniem wydawców jest podejmowanie – w kolejnych woluminach – najważniejszych zagadnień dotyczących tej ważnej dziedziny aktywności państwa.

Inicjatywa wydania publikacji została podjęta przez pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie. Jak zaznacza w słowie wstępnym Wojewoda Mazowiecki **Jacek Kozłowski**, autorzy „...przygotowali swoje artykuły w ramach czasu wolnego od pracy zawodowej. Liczyć oni mogli na przychylność przełożonych i satysfakcję intelektualną z opublikowania artykułu swojego autorstwa. Dla niektórych pracowników służby cywilnej był on teoretycznym zgłębianiem zagadnień, z którymi mają do czynienia w swojej codziennej aktywności zawodowej. Dla części autorów jest to etap w ich aktywności na drodze do uzyskania stopnia naukowego”.

Autorzy artykułów swoje wypowiedzi poświęcają głównie praktycznym problemom funkcjonowania administracji rządowej w Polsce. Podejmują rozważania dotyczące kreowania wizerunku administracji rządowej, pozycji wojewody w systemie politycznym i administracyjnym, roli wojewody w sytuacjach kryzysowych. Jesteśmy w okresie wielkich zmian w administracji zmierzających do otwarcia na potrzeby klienta, poprawy efektywności i skuteczności działań. Artykuły podkreślające niezwykle ważną rolę informatyzacji w administracji, a także innowacyjność w zarządzaniu zasobami ludzkimi są głosem w dyskusji nad tym, jak doskonalic administrację.

Prezentowane w publikacji teksty odnoszą się do praktycznych aspektów funkcjonowania administracji rządowej. Tekst przygotowany przez **Kamila Mroczi** szczegółowo przedstawia charakterystykę pozycji i uprawnień wojewody, wynikającą z przepisów ustawy z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie.

Kolejny artykuł, autorstwa **Ivetty Biały**, poświęcony jest analizie doświadczeń Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie w zakresie funkcjonowania polityki *public relations*. Autorka wskazuje na główne przyczyny negatywnego wizerunku administracji oraz analizuje możliwości instytucji publicznych w zakresie kreowania pozytywnego obrazu jej działalności. Stawia tezę, iż skuteczna i profesjonalna komunikacja w znacznym stopniu przyczynia się do przewyciężenia istniejących ograniczeń finansowych i instytucjonalnych.

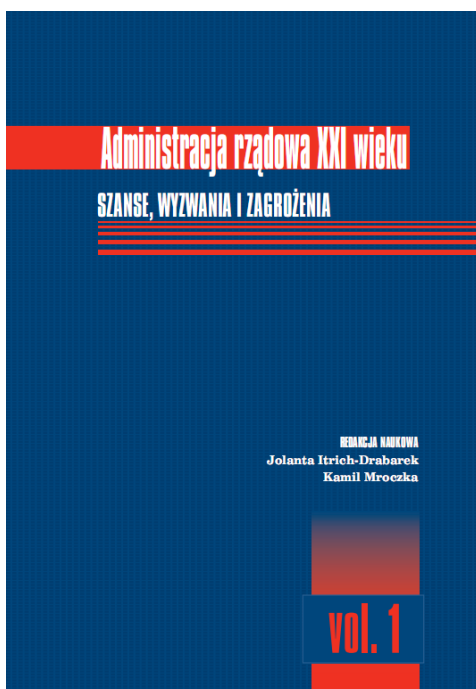
Artykuł autorstwa **Mateusza Balcerowicza** poświęcony został analizie problemów związanych z funkcjonowaniem e-administracji na przykładzie Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie. Autor w interesujący sposób opisuje wdrożone w urzędzie rozwiązania oraz prezentuje możliwości rozwoju systemu administracji elektronicznej w przyszłości.

Marcin Włodarski swój artykuł poświęcił idei partnerstwa publiczno-prywatnego, jako nowoczesnej metodzie świadczenia usług publicznych. Autor w ciekawy sposób przedstawia funkcjonujące

rozwiązania prawne oraz wskazuje na projekty zrealizowane w oparciu o tę formę współpracy administracji publicznej z sektorem prywatnym.

Artykuł **Jacka Rokickiego** zawiera charakterystykę pozycji wojewody w zakresie legalizacji pobytu cudzoziemców. Autor dokonuje analizy funkcjonujących rozwiązań prawnych oraz wskazuje na ryzyka związane z funkcjonowaniem Polski w strukturach Unii Europejskiej.

Magdalena Niedbała scharakteryzowała korzyści wynikające z funkcjonowania elektronicznej administracji (e-administracji) oraz dokonała analizy rozwiązań funkcjonujących w polskim systemie prawnym.



Oryginalne podejście do tematu doskonalenia w administracji (i nie tylko) zaprezentował w swoim artykule **Konrad Paduch**. Jego wypowiedź dotyczy optymalizacji procesów w środowisku administracji publicznej na przykładzie procesu naprawy sprzętu i oprogramowania komputerowego. Wskazuje on jak „krok po kroku” dokonać oceny funkcjonujących procesów, zaimplementować usprawnienia i zoptymalizować proces.

Tomasz Pietrasieński w artykule zatytułowanym „Obywatel w urzędzie: już klient czy jeszcze petent? Organ administracji publicznej w przestrzeni rynkowej” dokonał analizy uwarunkowań ekonomizacji stosunków społecznych i sfery publicznej oraz jej wpływu na funkcjonowanie nowoczesnej administracji publicznej.

Bartłomiej Stolarczyk pisze o szansach i zagrożeniach wynikających z ocen okresowych w służbie cywilnej. Zauważa, że główne zagrożenia wynikają z niezrozumienia istoty i celu ocen, nieadekwatnego rozumienia ocen oraz zawężania potencjalnych narzędzi rozwoju kompetencji pracowników.

Tomik zamyka artykuł autorstwa **Radosława Hancewicza**, który dokonuje analizy i charakterystyki podstawowych funkcji kierowniczych oraz wskazuje problemy, jakie najczęściej występują w realizacji tych funkcji.

Jak pisze prof. dr hab. **Izabela Malinowska** (UW) w zamieszczonej w tomiku recenzji: „Prezentowana publikacja stanowi zbiór bardzo udanych opracowań dotyczących współczesnej administracji rządowej,

jej szans, wyzwań i zagrożeń”, dodając, iż „Wielką zaletą prezentowanych opracowań jest spojrzenie na polską administrację publiczną od strony jej praktycznego funkcjonowania i wynikających wówczas problemów”. Podkreśla także, że „Ta niezwykle interesująca publikacja może być przeznaczona dla szerokiego kręgu odbiorców: od pracowników administracji publicznej i osób zainteresowanych jej obecnym funkcjonowaniem po pracowników naukowych i studentów polskich uczelni”.

Ze względu na wagę poruszanych zagadnień oraz praktyczny charakter dokonanych analiz, omawiana publikacja z całą pewnością zasługuje na dostrzeżenie przez środowisko, które zawodowo bądź poprzez zainteresowania naukowe jest związane z administracją publiczną.

Ponieważ zamysłem wydawców jest kontynuowanie podjętej problematyki w kolejnych tomikach wydawnictwa, zachęcam Państwa do przekazywania do jego Redakcji swoich własnych wypowiedzi dotyczących funkcjonowania administracji rządowej. Osoby zainteresowane współpracą proszę o kontakt z kierownikiem Oddziału Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji w MUW Kamilem Mroczką.

Wiesława Chojnacka

Dyrektor Generalny
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

„Szkolenia dla administracji publicznej. 101 praktycznych wskazówek dla trenerów”

Radosław Hancewicz, One Press 2011 r.

Nakładem wydawnictwa One Press w sierpniu 2011 r. ukazała się na rynku księgarskim publikacja autorstwa Radosława Hancewicza pt. „Szkolenia dla administracji publicznej. 101 praktycznych wskazówek dla trenerów” (ss. 127).

Jak twierdzi Autor, „książka ta powstała z myślą o ludziach, którzy – wykonując na co dzień bardzo trudną pracę trenera – trafią w którymś momencie swojego zawodowego życia na grupę złożoną z urzędników różnych administracji”.

Publikacja Radosława Hancewicza ze względu na jej pionierski charakter należy niewątpliwie do ważnych pozycji na polskim rynku wydawniczym. Opracowanie zawiera niezwykle wartościowe zestawienie informacji dotyczących praktycznych aspektów organizowania i przeprowadzania szkoleń dla pracowników administracji publicznej. Co warto podkreślić, Autor posiada zarówno doświadczenie

zawodowe w pracy w administracji publicznej, jak i wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla pracowników tejże administracji.

Jako pracownik administracji rządowej szczebla wojewódzkiego, m.in. odpowiedzialny za organizację szkoleń, w pełni zgadzam się ze stwierdzeniem Autora publikacji, że szkolenia dla administracji wyróżniają się określoną specyfiką w stosunku do szkoleń prowadzonych dla sektora prywatnego. Różnice te uwidaczniają się w szczególności w odniesieniu do niezbędnych czynności formalno-prawnych, tj. konieczności uczestniczenia w skomplikowanej i zbiurokratyzowanej procedurze zamówień publicznych, w otoczeniu instytucjonalnym wymagającym umiejętnego poruszania się w archaicznych organizacyjnych i hierarchicznych administracji publicznej. Można tu jeszcze dodać, że szkolenia w administracji są nieco mniej opłacalne, jednak

warto dostrzec, że administracja jest z pewnością rzetelnym partnerem finansowym.

Struktura publikacji jest przejrzysta. W kolejnych jej częściach Autor w sposób systematyczny i logiczny prezentuje cząstkowe problemy podejmowane w książce.

W części I, zatytułowanej „Ubieganie się o możliwość przeprowadzenia szkolenia dla administracji publicznej”, Autor doradza, w jaki sposób można poznać potrzeby zleceniodawcy oraz skutecznie przebrnąć przez procedurę zamówień publicznych. Bogate doświadczenie zawodowe pozwala mu wskazać na różnice pomiędzy standardową procedurą organizacji szkolenia dla podmiotów biznesowych a organizacją szkoleń dla administracji. Radzi także, aby nie irytować się jeśli podpisywanie umowy z instytucją publiczną trwa dłużej, przekraczając standardowy czas. Działanie takie na ogół wynika z biurokratyzacji i wewnętrznych procedur.

Część II, zatytułowana „Organizowanie szkolenia”, poświęcona została analizie podstawowych zagadnień dotyczących organizacji szkoleń dla podmiotów administracji publicznej. Autor trafnie zwraca uwagę, iż właściwe przygotowanie szkolenia jest gwarantem osiągnięcia sukcesu po jego zakończeniu. Podkreśla, by przez przypadek nie popełnić błędu pychy i nie zlekceważyć tego wstępnego etapu, i – jak dodaje – zwrócić szczególną uwagę na przygotowywane do prezentacji przykłady, które muszą być adekwatne do warunków w jakich działa administracja.

Kolejna, trzecia część zatytułowana „Rozpoczęcie szkolenia”, zawiera zbiór wskazówek dla trenerów, którym udało się już przebrnąć przez procedury związane z trybem zamówień publicznych. Autor doradza tu, w jaki sposób pozyskać uczestników szkolenia. Po raz kolejny, dzięki doświadczeniu zawodowemu, wprowadza Czytelnika w świat

uwarunkowań i zaplecza organizacji szkoleń dla pracowników administracji publicznej. Wskazuje, w jaki sposób trener może zbudować swoją wiarygodność wśród słuchaczy, zintegrować ich oraz przedstawić korzyści płynące z uczestniczenia w szkoleniach.

Najbardziej rozbudowana, czwarta część pt. „Prowadzenie szkolenia”, zawiera zestawienie praktycznych wskazówek dla trenerów dopiero rozpoczynających swoją przygodę z prowadzeniem szkoleń dla administracji publicznej. Na kolejnych stronach publikacji Autor doradza, w jaki sposób skutecznie wypowiadać się krytycznie unikając generalizowania, przedstawiać dowody na poparcie swoich tez i propozycje usprawnień, postępować z trudnymi uczestnikami, a także skutecznie nakłaniać uczestników szkolenia do aktywnego udziału w prowadzonych ćwiczeniach.

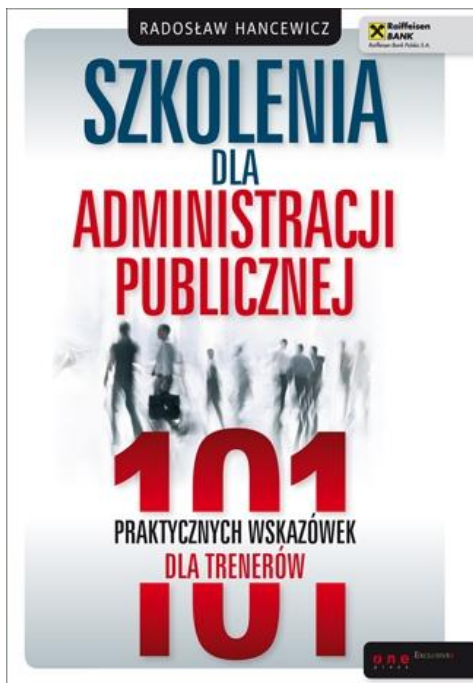
Ostatnia część, zatytułowana „Rozliczanie się ze szkolenia”, traktuje o praktycznych kwestiach związanych z rozliczaniem merytorycznym i finansowym szkolenia.

Jako dodatek do książki Autor załączył polemikę ze zwolennikami tzw. szkoleń „twardych”, przekonanymi o ich wyższości nad szkoleniami „miękkimi”.

Na tle własnych doświadczeń i przemyśleń Autorowi udało się w sposób interesujący dokonać syntetycznej analizy problemów związanych z przygotowaniem i przeprowadzaniem szkoleń dla podmiotów administracji publicznej. Publikacja stanowi niezwykle cenny zbiór wskazówek i narzędzi, które z pewnością przydadzą się zarówno trenerom prowadzącym szkolenia, jak i ich uczestnikom, a także organizatorom szkoleń.

Kamil Mroczka

Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie



Nowelizacja ustawy o służbie cywilnej

W Dzienniku Ustaw nr 201 z 2011 r., poz 1183, została opublikowana ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw. Wchodzi w życie 26 listopada 2011 r. Ustawa ta zmienia: ustawę z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych, ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych oraz ustawę z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

Tekst dokumentu dostępny jest w Internetowym Systemie Aktów Prawnych pod adresem:

<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20112011183>.

Nowelizacja ustawy o dostępie do informacji publicznej

W Dzienniku Ustaw nr 204 z 2011 r., poz. 1195, została opublikowana ustawa z 16 września 2011 r. o zmianie ustawy o dostępie do informacji publicznej oraz niektórych innych ustaw. 24 września została podpisana przez Prezydenta RP. Wchodzi w życie 29 grudnia 2011 r.

Tekst dostępny jest w Internetowym Systemie Aktów Prawnych pod adresem:

<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20112041195>.

Ustawa o języku migowym

W Dzienniku Ustaw nr 209 z 2011 r., poz. 1243, została opublikowana ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o języku migowym i innych środkach komunikowania się, która wejdzie w życie 1 kwietnia 2012 r. (art. 7 i 8 wejdą w życie 18 października 2011 r.). Ustawa określa zasady:

- korzystania przez osoby uprawnione z pomocy osoby przybranej w kontaktach z organami administracji publicznej, jednostkami systemu, podmiotami leczniczymi, jednostkami Policji, Państwowej Straży Pożarnej i straży gminnych oraz jednostkami ochotniczymi działającymi w tych obszarach;
- obsługi osób uprawnionych w kontaktach z organami administracji publicznej;

- dofinansowania kosztów kształcenia osób uprawnionych, członków ich rodzin oraz innych osób mających stały lub bezpośredni kontakt z osobami uprawnionymi w zakresie polskiego języka migowego, systemu językowo-migowego i sposobów komunikowania się osób głuchoniewidomych na różnych poziomach;
- monitorowania rozwiązań wspierających komunikowanie się i dostępu do nich.

Tekst ustawy dostępny jest w Internetowym Systemie Aktów Prawnych pod adresem:

<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20112091243>.

Rząd przyjął budżet na 2012 r.

27 września 2011 r. Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy budżetowej na 2012 r.

Dochody wyniosą 292,8 mld zł, wydatki nie więcej niż 327,8 mld zł, a deficyt nie przekroczy 35 mld zł. Największe wydatki zostaną poniesione na dotacje i subwencje, potrzeby bieżące jednostek budżetowych oraz obsługę długu publicznego.

Podatkowe dochody budżetu państwa oszacowano na 267,5 mld zł, w tym: VAT – 132,5 mld zł, akcyza – 61,6 mld zł, PIT – 42,4 mld zł i CIT – 29,6 mld zł. Niepodatkowe dochody wyniosą 23,4 mld zł. Z prywatyzacji do kasy państwa ma wpłynąć 10 mld zł.

Rząd przygotowując projekt ustawy budżetowej na 2012 r. przyjął następujące wskaźniki makroekonomiczne: realny wzrost PKB (o 4 proc.); inflacja (2,8 proc.), wzrost zatrudnienia w gospodarce (1,3 proc.), wzrost spożycia ogółem (o 3 proc.), realny wzrost wynagrodzeń w gospodarce narodowej (2,9 proc.).

Źródło: komunikat CIR:

http://www.premier.gov.pl/rzad/decyzje_rzadu/decyzje_z_dnia/projekt_ustawy_budzetowej_na_r.7853/.

Oprac. D. Gdańska

„Serwis Służby Cywilnej”

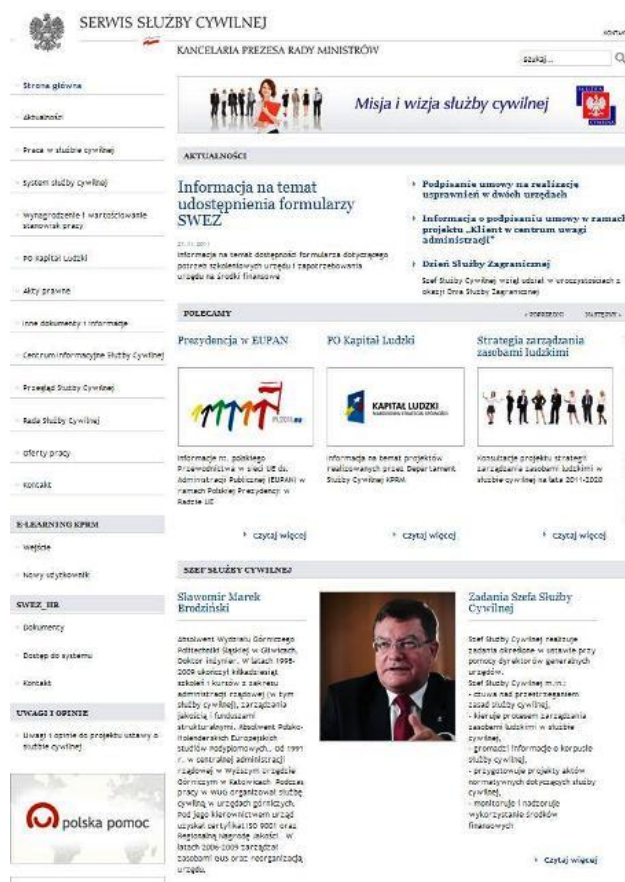
Nowa strona internetowa

Strona internetowa Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów została zmodernizowana i zyskała nową szatę graficzną. Menu tematyczne zostało umiejscowione po lewej stronie, tak aby ułatwić Państwu dotarcie do istotnych informacji dotyczących służby cywilnej. Na uwagę zasługuje tzw. baner „Polecamy”, gdzie informujemy o najnowszych projektach Departamentu Służby Cywilnej w ramach następujących bloków tematycznych:

- ❑ Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi;
- ❑ Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej;
- ❑ Polskie przewodnictwo w Sieci Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) w ramach polskiej prezydencji w Radzie UE;
- ❑ Projekty POKL realizowane przez Departament Służby Cywilnej KPRM.

Nowa strona DSC została ujednoczona ze stronami funkcjonującymi w ramach domeny KPRM. Zyskała rozwiązania pozwalające na publikację grafiki i zdjęć. Wszystkie strony internetowe znajdujące się w domenie www.premier.gov.pl otrzymały takie samo tło, nagłówki i stopkę.

Strona DSC staje się bardziej ergonomiczna i przyjazna użytkownikom.



Lukasz Wielocha
Główny specjalista w DSC KPRM

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

WYDAWCA: SZEFE 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: WYDZIAŁ ORGANIZACYJNY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

NACZELNIK WYDZIAŁU JACEK NIEWIAROWSKI, TEL. 22 694 73 21, E-MAIL JNIEWIAR@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