

# Debata DGP: Czy politycy powinni wprowadzać swoich ludzi do urzędów bez jakiegokolwiek weryfikacji?

Czy konkursy były fikcją i w efekcie prowadziły do patologii? Czy politycy powinni wprowadzać swoich ludzi do urzędów bez jakiegokolwiek weryfikacji? Goście debaty DGP spierali się, jak budować sprawną i nowoczesną administrację oraz czy warto szukać na to recepty we wzorcach amerykańskim, niemieckim, a może francuskim.

**Od stycznia 2016 r. nie ma już wymogu przeprowadzania konkursów na stanowiskach dyrektorskich w służbie cywilnej. Czy było to dobrym ruchem? Czy tego typu zmiany powinny objąć też samorządy i pozostałe urzędy? Czy może jednak zapędy polityków do wymiany urzędników powinny ograniczać przepisy?**

## **Piotr Uściński**

Jako były starosta wołomiński zdobyłem doświadczenie w zarządzaniu powiatem. Wniosek jest jednak taki, że mieszkańców nie interesowało, w jaki sposób dobieierałem sobie kadrę urzędniczą. Dla nich liczyło się, aby szybko i sprawnie zostali obsłużeni. Ta kadra ma realizować zadania, a odpowiedzialność za to, żeby sprawnie funkcjonowało starostwo, spoczywała na mnie. Dokładnie tak samo jest w administracji rządowej. Jeśli dochodzi do władzy demokratycznie wybrana partia, to obywatele oczekują, że jej rząd też będzie sprawnie zarządzał państwem. Dlatego konieczna była zmiana przepisów ustawy o służbie cywilnej, aby swobodnie można było powoływać i odwoływać urzędników na kierowniczych stanowiskach. Nie chodzi przecież o całą rzeszę ludzi, a jedynie dyrektorów. Jeśli mamy brać odpowiedzialność za państwo, musimy mieć do tego narzędzia.

## **Łukasz Schreiber**

Tego typu zmiany były wręcz konieczne do sprawnego rządzenia. Konkursy na stanowiska kierownicze za poprzedniej ekipy były, ale jak one wyglądały – wszyscy wiemy. Pamięamy, jak wymieniono wszystkie osoby na kierowniczych stanowiskach w administracji podatkowej. Otóż tam, gdzie wygrały inne osoby niż wskazane, unieważniano nabór i powtarzano konkurs, aż wygrała go właściwa osoba. W Głównej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad osoba na stanowisku szefa tego urzędu przez osiem lat była pełniącą obowiązki, ponieważ nie mogła zdać egzaminu na urzędnika w służbie cywilnej. Miało to pełne znamiona komedii i można było próbować taką fikcję w dalszym ciągu tworzyć. Myślę, że dobrym rozwiązaniem byłoby przyjęcie np. wzorca amerykańskiego – co najmniej do stanowiska dyrektora wszystkie te osoby wraz z odejściem danej ekipy składają rezygnację.

## **Mariusz Witczak**

Panowie posłowie, nie można na administrację patrzeć przez pryzmat jednej partii. Trzeba bardziej myśleć w kategorii sprawnego funkcjonowania państwa i jego ciągłości. Już w latach 2005–2007 PiS zdemolował służbę cywilną, tworząc państwowy zasób kadrowy. Dlatego myśmy ją w 2008 r. reaktywowali. Przecież służbę cywilną buduje się latami. Państwa rozwinięte tworzyły je dziesiątki lat. Jestem zwolennikiem budowania administracji rządowej

w kategoriach służby cywilnej i ten korpus rozszerzyłbym na administrację samorządową. Niemniej jeśli zaczniemy mówić o ujednoczeniu płacy i zatrudnienia, to może się zrobić bałagan. Nie mam jednak nic przeciwko, aby w samorządach stworzyć administrację nowoczesną. Powinna mieć charakter powszechny i bezosobowy. Odwołam się tu do klasyka Maxa Webera, który uważa, że największą zarzązą administracji jest budowanie w niej sieci klienteli. Administracja partyjna albo powiązana z interesem partyjnym jest szkodliwa. Dziś dla rządzących jest wytrychem to, że dla realizacji programu partyjnego wymienia się na masową skalę urzędników.

### **Łukasz Schreiber**

Jakoś poprzedniej ekipie nie udało się zbudować profesjonalnej służby cywilnej.

### **Mariusz Witczak**

Z pewnością jednak nie wprowadzaliśmy zasad w służbie cywilnej, które ją upartyjnijają. A przecież po zmianach wprowadzonych w styczniu 2016 r. koledzy partyjni z PiS mogą piastować wysokie stanowiska urzędnicze bez jakichkolwiek kwalifikacji. Można mieć pretensje do sposobu przeprowadzania konkursów, ale nie można z nich rezygnować. Lepiej jest poprawiać system konkursowy niż od niego odchodzić. Obecne rozwiązanie, które zastąpiło konkursy powołaniem, jest niezwykle szkodliwe dla państwa. Obawiam się budowania państwa w oparciu o rodziny i działaczy partyjnych, a także osoby powiązane z partią, która wygrała wybory. Na przykład szef służby cywilnej nie ma już wymogu, że przez ostatnie pięć lat nie może należeć do partii. A przecież ryba psuje się od głowy. To jest pokazanie pewnego kierunku dla funkcjonowania całego państwa.

### **Jerzy Meysztowicz**

Ani obecnej ekipie rządowej, ani też poprzednikom nie zależy na profesjonalnej administracji. Teraz po zmianach i likwidacji konkursów mamy kłopoty z naborem do służby cywilnej. Każdy ma świadomość, że zajmować kierownicze stanowisko może przez cztery lata, a później przyjdzie nowa ekipa i go zdegraduje lub wyrzuci tylko dlatego, że był powołany przez poprzedni układ partyjny.

### **Piotr Uściński**

Mam rozumieć, że jak dojdziecie do władzy, to odwołacie wszystkich dyrektorów?

### **Jerzy Meysztowicz**

Z pewnością zrobimy to wobec wszystkich waszych Misiewiczów. Każdy niekompetentny urzędnik powołany przez PiS musi się liczyć z tym, że straci pracę. Tym bardziej, że wiele z tych osób nie spełnia żadnych wymogów formalnych, aby pełnić swoje funkcje. Początki psucia państwa zaczęły się za rządów SLD. To oni doprowadzili do tego, że można było przez nieskończony okres czasu pełnić obowiązki bez konkursu. PO poszła dalej i kontynuowała te złe zasady. Jeśli były konkursy, to zasady udziału w nich były określone. Trzeba więc było spełniać formalne wymogi, aby stanąć do naboru. To, że znajomy królika wygrał konkurs spośród 10 ludzi, którzy są przygotowani merytorycznie do tej funkcji, to jeszcze można było znieść. A obecnie mamy znajomego królika, który nie jest przygotowany do tej funkcji, bo nie spełnia żadnych wymogów. Pamiętajmy państwo, jaką PiS pierwszą ustawę wprowadził pod

obradę Sejmu? Dotyczyła ona zmiany zasad powoływania wojewodów. PiS miał włodarzy, którzy nie spełniali żadnych wymogów formalnych, więc trzeba było zmienić ustawę. To jest właśnie psucie państwa. Jeden z wojewodów przez tę ustawę już nim nie jest.

### **Łukasz Schreiber**

I co się takiego wielkiego stało, że jeden z wojewodów został odwołany?

### **Jerzy Meysztowicz**

To, że ten niekompetentny wojewoda przez dwa lata pobierał wysokie uposażenie, a nie znał się na swojej pracy. Dlatego też postuluję, że wraz z odejściem z rządu powinni odchodzić podsekretarze. Z kolei dyrektorzy powinni pozostawać na swoich stanowiskach niezależnie od ekipy rządowej.

### **Mariusz Witczak**

Zależy nam na tym, aby urzędnik posługiwał się literą prawa i działał w ramach prawa. Problem polega na tym, że jeśli rozluźnimy szacunek urzędnika do prawa, to mamy taki dramat, jak zdemolowanie Trybunału Konstytucyjnego. Mamy wielki bałagan. Wprowadzenie systemu, w którym urzędnicy są lojalni wobec partii, a nie prawa, prowadzi do degradacji państwa. Grecja jest tego przykładem i u nas za parę lat odczujemy negatywne skutki tych zmian.

### **Łukasz Schreiber**

Posłowie PO uważają, że ciągłość administracji powinna być, gdy oddają władzę, ale już jej nie musi być, gdy władze przejmują. Taka jest logika partii opozycji. To prawda, że nam się zdarzają nietrafione nominacje. Jedna z nich urosła do rangi superskandalu. Oczywiście mam na myśli Misiewicza. Człowiek nie miał papierów i zachowywał się arogancko, chociaż nic nie ukradł i nie spowodował żadnej tragedii. Z kolei w poprzednich latach, za byłego ministra spraw zagranicznych Grzegorza Schetyny, stworzono centrum projektów informatycznych, które wyprowadzono z MSWiA. W efekcie 39 osób jest oskarżonych w największej aferze korupcyjnej wśród urzędników. Ponad 5 mln zł w łapówkach i 4 mld zł strat dla Skarbu Państwa. Tak miała wyglądać profesjonalna administracja?

### **Mariusz Witczak**

Nie uprawiamy demagogicznej polityki. Nie stawiamy zarzutów bez pokrycia. Mamy bowiem do czynienia z aferą urzędniczą, a nie polityczną. To ważne, ponieważ tylko dzięki jednoznacznej reakcji ówczesnych władz i wdrożonym procedurom udało się naświetlić i wykryć tę aferę. I takie podejście odróżnia rząd PO–PSL od PiS. Czego byliśmy świadkami zarówno w latach 2006–2007, jak i obecnie.

**Po zmianie przepisów dotyczących wyboru dyrektorów nie wymieniono wszystkich 1600, ale ok. 200. Niemniej jednak w każdej sferze funkcjonowania: czy to instytucjach podatkowych, agencjach rolniczych i wojskowych, a także sądowych wprowadzono rozwiązania, które zastępują konkursy powołaniem. Czy obecny rząd bardziej niż poprzednicy obsadza stanowiska?**

### **Prof. Tomasz Rostkowski**

Myślę, że warto jest przypomnieć, dlaczego administracja w ogóle działa, pomimo nadmiaru przepisów i regulacji, które ją krępują. Większość pracowników administracji wytrwale realizuje narzucone procedury i to im zawdzięczamy realizację podstawowych funkcji państwa. Istnieje też mała grupa urzędników, którzy, choć nie wiem jak byliby zniechęceni, to i tak będą poprawiali funkcjonowanie kraju. To im zawdzięczamy postęp, upraszczanie działania administracji, standaryzowanie pracy, proobywatelską postawę urzędników. Oczywiście oprócz tego są też osoby, którym urzędnicy zawdzięczają fatalną opinię na swój temat. Legendarnych urzędników, którzy jak skończą pić herbatę, natychmiast uruchamiają procedurę picia kawy, nie jest wcale tak wiele, ale są bardziej widoczni niż inni. Co do zasady obywatel widzi tych, którzy nie pracują.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Politycy w Polsce od 20 lat sprawdzają, który model urzędniczy jest najlepszy, a skutek zawsze jest taki sam – następuje wymiana kadry kierowniczej w urzędach na swoich. Niemcy czy Francuzi mają emerytury urzędnicze i nikomu to nie przeszkadza. To są jedne z najsprawniej funkcjonujących państw w Europie.

### **Dr Andrzej Poglódek**

Może kiedyś takimi były, ale teraz ich sprawność spada. My cały czas jesteśmy w fazie transformacji. Nie jesteśmy na etapie tak niskiego konfliktu politycznego jak Niemcy. Dlatego nie mamy się co z nimi porównywać. Z punktu widzenia Francji lub Niemiec u nas cały czas trwa spór o rzeczy, które są tam już dawno rozstrzygnięte. W sytuacji gdy mamy nieusuwalnego urzędnika, to gdy ma realizować politykę partii rządzącej, która w jego ocenie jest polityką szkodliwą, może chcieć się jej przeciwstawić.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

A na jakiej podstawie pan sądzi, że ich sprawność spada? Wszystkie dane wskazują, że to państwo niemieckie ma najlepiej rozwijającą się gospodarkę w Europie. Bez sprawnej administracji nie byłoby to możliwe...

### **Jerzy Meysztowicz**

Mamy problem z mentalnością urzędnika. Często uważa on, że nie musi się bać o pracę, jeśli nie będzie podejmował kontrowersyjnych decyzji. Nigdy nie ma świadomości, czy decyzje, które podejmuje, będą właściwe, czy też nie.

Niestety, większość ustaw nowelizujących przygotowywanych przez PiS to ustawy kadrowe. Przy okazji jakiegokolwiek reformy dorzuca się przepis, który z mocy prawa pozwala bez większych konsekwencji zwolnić wszystkich. Tak stało się m.in. w ustawie o służbie cywilnej,

o krajowej administracji skarbowej, w wojewódzkich funduszach ochrony środowiska, regionalnych izbach obrachunkowych czy wspomnianej ustawie o wojewodach. Chore jest to, że aby zatrudnić znajomego z partii w administracji, trzeba zmieniać w tym celu ustawy.

### **Prof. Tomasz Rostkowski**

Struktura urzędów jest nadmiernie rozbudowana, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia osiągnięcie efektów. Problemem jest organizacja pracy. Minister powinien dostać jako wsparcie sprawnie działający mechanizm, którym kieruje dyrektor generalny. Póki co jest tak, że istnieje bardzo wiele mikrojednostek, liczba dyrektorów jest co do zasady zdublowana, bo tzw. zastępcy dyrektorów najczęściej nie tyle zastępują kogokolwiek, ile samodzielnie kierują wydzielonymi jednostkami. Oczywiście oni się ze sobą efektywnie nie komunikują, bo zapewnienie komunikacji pomiędzy kilkudziesięcioma dyrektorami jest nie tyle trudne, ile niemożliwe, a osiągnięcie jakiegokolwiek efektu wymaga współpracy kilkunastu jednostek. Oczywiście pojawiają się wyjątki i znane są dobre praktyki takiej organizacji pracy urzędu, aby nie tylko możliwe było osiągnięcie efektów, ale aby nie było to uciążliwe zarówno dla obywateli, jak i dla urzędników. Dyrektor generalny, jeśli ma realizować cele, musi dysponować sprawnie działającym mechanizmem, takim samochodem, który działa, ma pełny bak i jest gotów do podróży w miejsce wyznaczone przez ministra. Obecnie najczęściej każda część samochodu jest w innym miejscu, a złożenie tego w całość zajmuje tak dużo czasu, że często lepiej jest iść piechotą.

### **Piotr Uściński**

Używając pańskiej metafory, to do tego samochodu co pewien czas zapraszany jest pilot, który trafia na tylne siedzenie. Z czasem tych pilotów jest więcej i więcej. W efekcie trzeba kupić vana, a później autobus. Nie może być tak, że administracja będzie tak rosła i tworzyła kolejne stanowiska. My pracujemy nad takimi narzędziami, które sprawiają, że administracja nie będzie musiała tak rosnąć. Poprzednia ekipa chciała coraz więcej nowych ludzi, więc tych, których już miała, przesuwała na inne stanowiska, często zupełnie niepotrzebne. Uważam, że nie należy iść tą drogą. Nasi podatnicy przecież nie udźwigną takiej rzeszy urzędników.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

To nieprawda, że praca administracji nie jest policzalna. Trzeba pamiętać, że jej sprawność można mierzyć przez pryzmat zaufania obywateli czy też badać efektywność poprzez zarządzanie celami. Jeśli jest określony jasny cel w administracji, jakim jest np. wydanie w terminie decyzji, to łatwo zmierzyć, czy pracownicy i urzędnicy realizują go. Z kolei rozumiem, że dla wielu polityków konstytucja jest zbyt ciasnym gorsetem. Ale tylko dzięki temu, że do jej art. 153 wpisano służbę cywilną i zdefiniowano ją przez system wartości, to służba cywilna w Polsce przetrwała sporo burz politycznych. Bo tak naprawdę, to o tych wartościach ciągle marzymy: żeby kadry administracji publicznej były bezstronne, rzetelne, zawodowe i neutralne politycznie. Pytanie, co oznacza w polskich warunkach taka niezależność jest pytaniem retorycznym. Przez te 20 lat nie zbudowaliśmy neutralności politycznej jako wartości, którą winny kierować się kadry administracji publicznej.

### **Piotr Uściński**

Nam się wydawało, że administracja sądowa jest neutralna politycznie, ale jak widzimy, tu również jej nie ma.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Po tej dzisiejszej dyskusji mam wrażenie, że nie zbudujemy dobrej administracji. Przykro mi to mówić, ale nawet PiS nie zbuduje dobrej administracji, bo się nie porozumie z innymi partiami w tej kwestii. Eksperti wszystkich partii powinni wypracować konsensus, jak ma wyglądać administracja. Wtedy byłaby szansa, że do tego metaforycznego samochodu będzie mógł wsiąść każdy bez względu na przynależność partyjną. Bez takiego porozumienia nie będzie takiej możliwości. Porównywanie obecnego rozwiązania wprowadzonego przez PiS w służbie cywilnej do modelu obowiązującego w Stanach Zjednoczonych nie jest dobrym przykładem. Tam służba cywilna liczy 1,7 mln urzędników federalnych, a tylko 3 tys. może być z nich wymienionych wraz z odchodzącym prezydentem. Często bywa tak, że nowy prezydent z tych 3 tys. wielu zostawia na swoich stanowiskach, bo mówi: po co mam ich zmieniać, skoro są świetni?

### **Piotr Uściński**

My też przecież wszystkich dyrektorów nie wymieniliśmy, tylko zaledwie 200 na 1,6 tys. wszystkich. Nie jest to problem społeczny.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Nie mówię przecież, że u nas nie można wymieniać dyrektorów. Wszystko jednak powinno odbywać się w oparciu o jednolite zasady. Jeśli nastąpi porozumienie ponadpartyjne i ustalimy, że dane stanowiska w urzędzie są polityczne, to się tego trzymajmy bez względu na zmianę polityczną. Wtedy każda kolejna władza już na wstępie wiedziałaby, że może wymienić np. 2 tys. urzędników, ale pozostałych już nie. Pamiętajmy, że rządy i parlamenty odchodzą, a urzędnicy zostają. Polska nie znajduje się w sytuacji rewolucyjnej, że co cztery, pięć lat trzeba wymieniać całą kadrę w administracji.

### **Mariusz Witczak**

Niestety w ostatnim czasie nastąpił znaczący regres. Ja przyjmuję słowa krytyki odnośnie do administracji pod naszymi rządami. Niemniej jednak, to jaki PiS ma stosunek do administracji, przechodzi ludzkie pojęcie. Dziś służba cywilna jest tylko jednym z kadrowych zamachów na państwo. W podkomisji jest też ustawa o służbie zagranicznej. Tam też wprowadza się podobne rozwiązania. Nie znajdziemy teraz dziedziny życia, do której nie dociera kadrowa zmiana PiS. Podam przykład: niemal święta zasada odrębności od polityki instytutów naukowych. Nikt przez lata nie śmiał nawet pomyśleć, aby tam zmieniać szefów. PiS się przed tym nie zawahał. Można krytykować poprzedników, ale oni wszyscy byli amatorami w stosunku do profesjonalnego obsadzania swoich przez PiS. Mamy do czynienia z najazdem na wszystkie sfery administracji.

### **Piotr Uściński**

Wy za to poświęcaliście mnóstwo energii, aby obsadzać swoimi ludźmi urzędnicze stanowiska za pomocą ustawianych konkursów.

### **Mariusz Witczak**

Mamy do czynienia z czystką w wojsku, z karuzelą stanowisk w policji. Nie chcę takiej sytuacji, że TK wydaje wyrok, a szefowa KPRM mówi, że nie drukuje, bo jej się tak podoba. Urzędnicy powinni mieć jasno zdefiniowane kompetencje. Jest to sytuacja szalenie niebezpieczna. To są najgorsze wzorce.

### **Dr Andrzej Poglódek**

Nikt nie neguje potrzeby stabilności polskiej administracji. Chodzi jednak o to, aby zastanowić się nad tym, na ile stabilność powinna obejmować stanowiska kierownicze. Każda partia poważnie aspirująca do władzy powinna posiadać te 1,5 tys. osób, którymi ewentualnie może obsadzić stanowiska dyrektorskie, a po zakończonej kadencji wykorzystać ich na niższych stanowiskach lub w swego rodzaju fundacjach lub instytutach. To powinna być ambicja każdej partii. I tu znów przywołam metaforę z tym samochodem, że mamy do czynienia z kierowcą, którym, jak się okazuje, jest urzędnicza kadra kierownicza, a nie faktycznie osoba, która wygrała wybory.

**Może więc warto pokusić się o stworzenie jednolitej ustawy o służbie publicznej? Takiego kodeksu urzędniczego. Podobno w KPRM projekt jest gotowy, tylko nie ma woli politycznej do jego przedstawienia. Są obawy o zarzut zamachu PiS na kolejne stanowiska.**

### **Dr Andrzej Poglódek**

Opracowanie jednolitej ustawy o służbie publicznej będzie niezwykle trudne, ale nie niemożliwe. Należy uwzględnić specyfikę niektórych urzędów. Trzeba znaleźć złoty środek między konkursami, które można ustawiać pod konkretne osoby, a powołaniami. Jeśli mamy zostać przy powołaniach, to powinny dodatkowo być określone wymogi formalne i kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach kierowniczych. Wtedy można powiedzieć: no tak, on jest związany z tą partią, ale ma kompetencje i wykształcenie do bycia dyrektorem.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Ma pan rację. Powoływani dyrektorzy powinni cechować się ściśle określonymi kompetencjami.

### **Piotr Uściński**

Minima są określone. Na przykład w projekcie ustawy o regionalnych izbach obrachunkowych są wymogi, jakie musi posiadać kandydat na prezesa, którego ma powoływać premier. Nie można więc uogólniać, że to wszystko są przypadkowi ludzie bez przygotowania. Wszystko wraca jak bumerang. Jeśli wymienilibyśmy urzędników na niekompetentnych, to realizacja naszego programu staje pod znakiem zapytania. Jeśli ktoś chce się utrzymać przy władzy jak najdłużej, będzie się starał dobrać jak najlepsze kadry.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Państwo nie może należeć do jednej partii, bo jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli. Dlatego administracja powinna służyć społeczeństwu i utrzymywać funkcje państwa. Urzędnicy mają obowiązek sprawnie realizować program polityków wybranych w

demokratycznych wyborach. Pytanie, czy do tego konieczna jest wymiana kadr na każdej płaszczyźnie, jest pytaniem retorycznym. Jestem przeciwna takiej polityce. Niestety w Polsce zmiany sprawiają, że dochodzi do wymiany kadr, ale nie na podstawie kryterium merytorycznego, a partyjnego. I musimy się zastanowić nad tym, czy wymieniać kadry pod takim kątem, zamiast je modernizować pod względem efektywności i jakości działania, tak jak dzieje się to w innych państwach. Na przykład nie wdrożyliśmy elektronicznej administracji politycznej. W tej materii żaden rząd nie odniósł wielkich sukcesów.

**Piotr Uściński**

Wydaje mi się, że nasz rząd stawia na elektroniczną administrację.

**Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Panie pośle, po wynikach będziemy to oceniać.

**Piotr Uściński**

Może pani wszystkiego nie wie, ale pani minister Streżyńska stara się zrealizować konieczność korzystania z elektronicznej administracji przez samorządy. Są to bardzo ważne zadania. Mam nadzieję, że obieg dokumentów będzie całkowicie elektroniczny. My rządymy dopiero półtora roku.

**Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Obawiam się, że mówimy o dwóch różnych kwestiach. Pan mówi o wewnętrznym obiegu dokumentów, ja mówię o obsłudze klienta/obywatela. Za cztery lata, gdy się tu spotkamy, znów będziemy mówić, że nie ma elektronicznej administracji publicznej.

**Mariusz Witczak**

Obok e-administracji należy się zastanowić nad tym, aby większość kompetencji wojewodów przekazać marszałkom. Na przykład każdy z ich urzędów ma departament rolnictwa i wiele ich kompetencji się dubluje, a tak nie powinno być. Jestem zwolennikiem decentralizacji i zwolennikiem likwidacji urzędów wojewódzkich.

**Piotr Uściński**

Dlaczego przez osiem lat tego nie zrobiliście?

**Mariusz Witczak**

Przekazaliśmy wiele kompetencji centralnych marszałkom.

**Piotr Uściński**

Problem w tym, że za tymi zadaniami zleconymi do marszałków nie trafiły pieniądze od administracji rządowej. Raczej oszczędzaliście, wrzucając nowe zadania samorządom.

**Dr Andrzej Poglódek**



Likwidacja wojewodów nie jest możliwa bez poprawek w konstytucji. Tego typu zmiany prowadzą do zbyt dużej decentralizacji.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Niestety, nie możemy budować w Polsce etosu urzędniczego. Jeśli ktoś chce związać swoje życie zawodowe z administracją, to wiele ryzykuje. Jeśli będzie się bał, że straci pracę, to będzie całkowicie dyspozycyjny wobec polityka. My tę dyskusję tocymy w polskiej przestrzeni publicznej, a o tym już rozprawiano w latach 80. w USA czy w Wielkiej Brytanii, ale w... XIX w. I decydenci doszli do wniosku, że trzeba kadrom urzędniczym zapewnić stabilizację zawodową. W przypadku wyższych stanowisk możemy je upolitycznić, ale nazwijmy rzecz po imieniu, że są takie i takie stanowiska polityczno-urzędnicze. Każdy, kto będzie przychodził do pracy, będzie wiedział, że ta posada jest na kilka lat. Nie potępiam tego rozwiązania, ale nie możemy być co pewien czas zaskakiwani nowymi rozwiązaniami. Wiedzą państwo, ile lat potrzeba, abyśmy mieli do czynienia z dobrze przygotowanym do pracy, profesjonalnym urzędnikiem? Co najmniej 10. Jeśli nie damy pracownikom urzędu możliwości rozwoju, to nikt nie przeskoczy takiej granicy.

**Czy możemy wskazać inne kraje, które, tak jak PiS w ramach dobrej zmiany wymieniają kadry w całej sferze budżetowej?**

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Polska jest liderem ciągłej zmiany w administracji. Oczywiście cała Europa Środkowo-Wschodnia charakteryzuje się niestabilnością systemu. To jest znak naszych czasów i tego, co oddziedziczyliśmy po 1989 r. W związku z tym w całym rejonie, może nie tak często i głęboko jak u nas, ale również wymienia się kadry przy zmianie opcji politycznej. Chcielibyśmy, aby nasze państwo rozwijało się sukcesywnie, nie wiem tylko, czy chcemy, abyśmy byli liderem w wymienianiu kadr. Nie dokończyliśmy transformacji społeczno-politycznej i upłynie wiele lat, zanim wypracujemy stabilny model administracji.

### **Mariusz Witczak**

W Polsce za rządów PiS mamy do czynienia ze swoistym regresem politycznym. Mogę to argumentować godzinami na przykładzie zmian w administracji.

### **Prof. Jolanta Itrich-Drabarek**

Wszelkie reformy, nawet związane z komercyjnym spojrzeniem na administrację publiczną, w krajach wysoko rozwiniętych nie przyniosły zwiększenia efektywności urzędów. Byłabym bardzo ostrożna ze zmianami w administracji. Skutki zmian mają charakter nie tylko krótko-, ale i długofalowy. Przez odejście fachowców z urzędów tracimy, często bezpowrotnie, nie tylko potencjał społeczny, ale i pamięć instytucjonalną oraz pieniądze, które wyłożyliśmy na ich kształcenie. Administracja ma służyć rozwojowi demokracji, społeczeństwa, gospodarki, wykonywać funkcje państwa i zapewniać jego ciągłość działania.

### **Mariusz Witczak**

Jeśli władza daje zły przykład poszanowania prawa, konstytucji, to prowadzi do demontażu państwa. To przekłada się na administrację, urzędnik traci poczucie odpowiedzialności za

prawo, ponieważ wzorce, jakie otrzymuje od polityków, są najgorsze. W mojej ocenie to jest rzecz o kapitalnym znaczeniu.

**Prof. Tomasz Rostkowski**

Z mojej strony mogę apelować do rządzących, aby przygotowali zapowiadaną ustawę o wszystkich urzędnikach, również tych zatrudnionych w sądownictwie. Ta ustawa powinna być prosta i dotyczyć, oceny, rozwoju kariery, zwolnienia i wynagradzania, ale bez narzucania sztywnych gorsetów. Niech zawiera informacje, co urzędnicy mają robić, i niech daje dużo swobody, aby w tych przepisach odnajdywały się zarówno duży urząd skarbowy, jak również niewielki urząd miasta, sąd czy ministerstwo. Trzeba to zrobić. To byłby pierwszy krok do zmian w administracji. Kolejne pytanie, jakie musimy sobie postawić, to po co nam jest potrzebny minister. Moim zdaniem minister jest od tego, aby wyznaczać urzędnikom kierunek, w jakim powinni działać i akceptować przygotowane rozwiązania lub dokonywać wyboru spośród przygotowanych kilku opcji. Urzędnicy bardzo często mają kompetencje, aby takie rozwiązania przygotowywać. Niestety ich wiedza nie jest odpowiednio wykorzystywana od wielu lat.