

Warszawa, dn. 4 kwietnia 2012 r.

SD-091/3/2012

Pan Tomasz Arabski
Minister-Członek Rady Ministrów
Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Szanowny Panie Ministrze,

W odpowiedzi na *Wystąpienie pokontrolne* z dnia 29 lutego 2012 r., doręczone w dniu 5 marca 2012 r., na podstawie § 25 Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 29 lipca 2003 r. w sprawie szczegółowych zasad i trybu przeprowadzania kontroli przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, informuję, iż w celu realizacji zaleceń pokontrolnych wskazanych w *Wystąpieniu* podjęte zostały opisane niżej działania.

Przedstawiam ponadto stanowisko KSAP do *Protokołu kontroli* z dn. 18 listopada 2011 r. (doręczonego w dniu 21 października 2011 r. i przyjętego przez kierownika jednostki w dniu 21 listopada 2011 r. po częściowym uwzględnieniu zgłoszonych zastrzeżeń). Łączne traktowanie *Protokołu kontroli* oraz *Wystąpienia pokontrolnego* jest konieczne, ponieważ *Wystąpienie pokontrolne* w części opisowej i interpretacyjnej odbiega od treści *Protokołu kontroli*. Podkreślenia wymaga, iż zgodnie z powołanym przez Pana Ministra przepisem § 24 ust. 2 wspomnianego Rozporządzenia „wystąpienie pokontrolne zawiera ocenę działalności kontrolowanej jednostki (...) wynikającą z ustaleń zawartych w protokole kontroli (...)”, zatem ocena działalności kontrolowanej jednostki powinna być skorelowana z opisem stanu faktycznego wynikającego z *Protokołu kontroli*. Kontrola była przeprowadzona rzetelnie, a *Protokół kontroli* oddaje stan rzeczywistej sytuacji KSAP. W *Wystąpieniu pokontrolnym* pojawiają się natomiast opinie, które nie mają potwierdzenia w *Protokole kontroli* oraz nie znajdują oparcia w stanie faktycznym.

Przeprowadzona kontrola dotyczyła dostosowania kształcenia stacjonarnego w KSAP do potrzeb administracji. Kontrolerzy zebrali informacje na temat sposobów pozyskiwania przez Szkołę wiedzy o aktualnych i przyszłych potrzebach administracji w zakresie kształcenia kadr oraz o działaniach podejmowanych przez Szkołę w celu dostosowania

programu kształcenia do zidentyfikowanych potrzeb w odpowiedzi na zapotrzebowanie administracji. W *Protokole kontroli* znalazł się m.in. dokładny opis wprowadzonych w programie kształcenia zmian mających na celu dostosowanie go do aktualnych potrzeb administracji oraz informacja o tym, jaki wpływ na zmiany w programie kształcenia miały przeprowadzone przez KSAP analizy.

Dla Szkoły jedną z najistotniejszych i miarodajnych informacji wynikających z *Protokołu kontroli* były rezultaty badania ankietowego przeprowadzonego na potrzeby kontroli wśród dyrektorów generalnych. Informacje dotyczące odbioru działań KSAP przez interesariuszy są dla Szkoły ważną wskazówką, z której wynika, że Szkoła rzetelnie wywiązuje się z realizacji zadań statutowych.

Ocena dokonana przez dyrektorów generalnych urzędów zatrudniających absolwentów KSAP w badaniu przeprowadzonym na potrzeby kontroli wskazuje, że większość dyrektorów generalnych była zadowolona z działalności Szkoły. Na pytanie „Czy jest Pan(i) zadowolony(y)/(a) z kompetencji, przygotowania oraz jakości pracy absolwentów KSAP zatrudnionych w kierowanym przez Pan(a)/(ią) urzędzie?” 10 z 13 dyrektorów generalnych odpowiedziało, że tak, a tylko 2 uznało, że nie są zadowoleni. Na pytanie „W jakim stopniu Krajowa Szkoła Administracji Publicznej realizuje oczekiwania Urzędu?” 10 dyrektorów generalnych uznało, że KSAP realizuje oczekiwania urzędu, a 2 odpowiedziało, że Szkoła realizuje je w niewystarczający sposób. Podobnie kształtowały się odpowiedzi na pytanie „Czy zdaniem Pan(a)/(i) KSAP reaguje na zmiany w potrzebach administracji (w ramach kształcenia stacjonarnego)?” – 10 dyrektorów generalnych uznało, że tak, a tylko 3 że nie. To pytanie zostało także zadane dyrektorom generalnym urzędów, które nie zatrudniały żadnego absolwenta Szkoły. W tej grupie 3 dyrektorów uznało, że KSAP reaguje na zmiany w potrzebach administracji, 3 było przeciwnego zdania, a 2 uznało, że nie posiada wystarczającej wiedzy o programie kształcenia lub zbyt krótko pracuje na stanowisku dyrektora generalnego, aby móc wyrazić opinię w tej sprawie. Należy także podkreślić, że 8 dyrektorów generalnych urzędów zatrudniających absolwentów KSAP życzyłaby sobie kontynuacji kształcenia stacjonarnego, 5 dyrektorów opowiedziało się za jego modyfikacją, a 1 dyrektor generalny opowiedział się za likwidacją kształcenia stacjonarnego.

W świetle powyższych danych trudność nastęcza akceptacja stwierdzenia zawartego w *Wystąpieniu pokontrolnym* iż „przyjęty przez Szkołę sposób określenia potrzeb administracji nie był skuteczny” (s. 3), tym bardziej, że nie wskazano, których potrzeb administracji Szkoła przy formułowaniu kierunków działania, a w szczególności programu kształcenia stacjonarnego, nie uwzględniła. Określenie potrzeb administracji nie leży

w kompetencji KSAP, niemniej jednak wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby kontroli wskazują, że Szkoła właściwie odczytała potrzeby w zakresie kształcenia stacjonarnego.

W *Protokole kontroli* wskazane zostało, że KSAP od początku istnienia postrzega swoje zadanie jako wykształcenie osób, które mają potencjał do zajmowania kierowniczych stanowisk w administracji publicznej, czyli osób, które w miarę zdobywania doświadczenia w pracy w administracji publicznej, będą awansować na takie stanowiska. Istotny przy tym jest fakt, że osoby ubiegające się o możliwość kształcenia w KSAP obowiązują limit wieku (nieukończony 32 roku życia). Tymczasem w *Wystąpieniu pokontrolnym* pojawiło się nieuzasadnione oczekiwanie, iż absolwenci KSAP powinni obejmować kierownicze stanowiska w administracji bezpośrednio po ukończeniu KSAP. Stwierdza się tam, że „wskaźnik zatrudnienia odnoszący się do absolwentów pierwszych siedmiu promocji pełniących bezpośrednio po ukończeniu KSAP funkcje kierownicze w administracji publicznej wyniósł 10,4%, tymczasem w przypadku absolwentów ostatnich siedmiu promocji wskaźnik ten wyniósł 1,2%” (s.8). Zestawienie ze sobą powyższych danych mylnie sugeruje, że Szkoła wcześniej przygotowywała do służby publicznej wyższych urzędników RP, a obecnie tego nie czyni. Tymczasem KSAP nigdy nie spełniała tak określonych oczekiwań. Z cytowanego zdania wynika przecież, że w pierwszym okresie działalności 89,6% osób bezpośrednio po ukończeniu KSAP nie zajmowało kierowniczych stanowisk w administracji. Ponadto porównywanie stanu dzisiejszego i tego z połowy lat 90 jest ryzykowne, ponieważ poziom urzędników znacznie się wyrównał, a możliwości szybkiego awansu i kariery zostały znacznie ograniczone.

Według danych przywołanych w *Wystąpieniu pokontrolnym* (s.8) spośród 962 absolwentów KSAP, 360 osób pełni wyższe funkcje w administracji publicznej. Właściwsze byłoby przyrównywanie liczby absolwentów sprawujących wyższe funkcje w administracji publicznej z liczbą absolwentów, którzy w tej administracji rzeczywiście pracują. Według informacji zawartych w *Sprawozdaniu Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2010 r.* na dzień 31 grudnia 2010 r. w samym korpusie służby cywilnej było zatrudnionych 643 absolwentów, z tego 152 osoby (23,6%) zajmowały wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Według szacunkowych danych posiadanych przez KSAP kolejnych 128 absolwentów KSAP zajmowało inne stanowiska wiążące się z pełnieniem funkcji kierowniczych w służbie cywilnej (stanowiska średniego szczebla zarządzania oraz niektóre stanowiska z grupy stanowisk koordynujących i samodzielnych w służbie cywilnej). Łącznie 280 absolwentów KSAP (43,8% wszystkich zatrudnionych w korpusie służby cywilnej) pełniło funkcje kierownicze. Spośród 558 absolwentów KSAP, którzy zatrudnieni

byli w ministerstwach (na 13181 etatów), 236 pełniło funkcje kierownicze (42,3%). Spośród 64 osób pracujących w urzędach centralnych (na 9920 etatów), 32 osoby pełniły funkcje kierownicze. Spośród 18 osób pracujących w urzędach wojewódzkich (na 8801 etatów) 12 osób pełniło funkcje kierownicze.

Obsadzonych wyższych stanowisk w służbie cywilnej w całym korpusie było 1569, to znaczy, że 9,7% tych stanowisk zajmowali absolwenci KSAP. Wśród wszystkich osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej 39,9% (około 630 osób) stanowili urzędnicy służby cywilnej. To znaczy, że prawie 25% urzędników zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej było absolwentami KSAP, mimo, że absolwenci KSAP stanowili na koniec 2010 r. niecałe 9% wszystkich urzędników służby cywilnej. Dane te wskazują, że Szkoła przygotowuje swoich absolwentów do pełnienia kierowniczych funkcji w administracji. Należy wziąć także pod uwagę, że do ogólnej liczby absolwentów KSAP wliczeni są absolwenci, którzy zakończyli kształcenie w ostatnim czasie. Są oni na początku drogi kariery, więc z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że liczba absolwentów KSAP na kierowniczych stanowiskach będzie rosła.

W *Wystąpieniu pokontrolnym* (s.7) stwierdza się, że wadą procesu rekrutacji jest „brak korelacji pomiędzy profilem kandydatów, profilem słuchaczy i profilem pracowników, których potrzebę zatrudnienia zgłaszały urzędy w ofertach pracy dla absolwentów” oraz, że w rezultacie źle przeprowadzonego procesu rekrutacji procentowy udział słuchaczy z wykształceniem preferowanym w świetle analizy ofert pracy - czyli z wykształceniem prawniczym, ekonomicznym i administracyjnym - był zdecydowanie zbyt mały w stosunku do potrzeb administracji publicznej. W świetle wyników badania ankietowego przeprowadzonego na potrzeby kontroli, opisanych w *Protokole kontroli*, trudno zgodzić się z twierdzeniem o niedostosowaniu profilu słuchaczy i profilu pracowników, których potrzebę zatrudnienia zgłaszały urzędy. Członkami Komisji rekrutacyjnej są m.in. przedstawiciele Prezesa Rady Ministrów i Szefa Służby Cywilnej, a w czasie prac Komisji nie zgłaszali oni uwag co do przyjętych zasad i metod naboru do Szkoły.

Wydaje się dyskusyjne dostosowywanie profilu absolwenta pod kątem zaspokajania bezpośrednich potrzeb urzędów i łatwiejszego znajdowania pracy w administracji. Ubiegłoroczne problemy z zatrudnianiem absolwentów były wynikiem zewnętrznych wobec KSAP decyzji o racjonalizacji zatrudnienia w administracji.

Podkreślenia wymaga fakt, że do postępowań rekrutacyjnych do KSAP w latach 2009-2011 zgłaszało się zdecydowanie najwięcej kandydatów z wykształceniem politologicznym i po stosunkach międzynarodowych - około 42% zdających, natomiast absolwenci prawa

stanowili około 17% zdających, absolwenci administracji 12%, a absolwenci kierunków ekonomicznych zaledwie 6%. Z tak nielicznej grupy chętnych z preferowanym, w świetle *Wystąpienia pokontrolnego*, rodzajem wykształcenia trudno jest wybrać osoby posiadające największy potencjał do pełnienia funkcji kierowniczych w administracji publicznej.

W zakresie zaleceń pokontrolnych, poniżej przedstawiam informację o sposobie wykorzystania uwag i wykonania zaleceń oraz o podjętych działaniach.

Zalecenie 1

Zmiana przyjętego sposobu identyfikacji potrzeb administracji tak, aby w wyniku planowanych i systematycznych działań Szkoły, uwzględniających wzmocnienie współpracy z interesariuszami, uzyskać miarodajne dane, stanowiące podstawę do dostosowania kształcenia stacjonarnego do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań administracji.

W celu uzyskania miarodajnych danych, stanowiących podstawę dostosowania kształcenia stacjonarnego do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań administracji, KSAP opracowała ankietę, w której główni interesariusze Szkoły mogą przedstawić swoje opinie dotyczące potrzeb administracji (wzór ankiety w załączeniu). Ankieta została przesłana do dyrektorów generalnych i Szefa Służby Cywilnej w dniu 3 kwietnia 2012 r. Informacje uzyskane w wyniku analizy odpowiedzi na pytania ankietowe, wykorzystane zostaną możliwie najpełniej do opracowania ewentualnych zmian w programie kształcenie słuchaczy Szkoły oraz w toku najbliższego postępowania rekrutacyjnego.

W pełni zasługuje na akceptację stwierdzenie, że „właściwym sposobem poznawania potrzeb administracji mogłyby być spotkania w ramach Forum Dyrektorów Generalnych urzędów” (s. 4 *Wystąpienia pokontrolnego*). Zasadnym jest zatem wprowadzenie do porządku obrad jednego z posiedzeń Forum Dyrektorów Generalnych w ciągu roku dyskusji na temat dostosowania działań Szkoły do potrzeb administracji.

Zalecenie 2

Przegląd zasad i metod naboru pod kątem oczekiwanego przez administrację profilu absolwenta i wdrożenie udoskonaleń w tym zakresie w najbliższym naborze.

W celu realizacji zalecenia pokontrolnego polegającego na przeglądzie zasad i metod naboru pod kątem oczekiwanego przez administrację profilu absolwenta i wdrożenia

udoskonalen w najblizszym naborze, w dn. 21 marca 2012 r. zostal powolany zespól do spraw przegladu zasad i metod naboru sluchaczy do KSAP (zarzadzenie w zalaczeniu). Celem dzialalnosci zespolu jest przeprowadzenie analizy obecnie obowiazujacej procedury rekrutacyjnej oraz przedstawienie propozycji rozwiazań, uwzgledniajacych stanowisko wyrazone w *Wystapieniu pokontrolnym*. Propozycje zespolu zostana przedstawione do oceny czlonkom Komisji rekrutacyjnej, w sklad ktorej wchodzi na mocy obowiazujacych przepisow przedstawiciele Prezesa Rady Ministrów i Szefa Sluzby Cywilnej.

Biorac pod uwage oczekiwania administracji dotyczace profilu wyksztalzenia absolwentow opisane w *Raporcie grupy roboczej ds. systemu edukacji czlonków korpusu sluzby cywilnej i KSAP* w 2011 r. zostaly juz wprowadzone istotne zmiany w zakresie rekrutacji do KSAP (s. 85-88 *Protokolu kontroli*). Zmiany dotyczyly m.in. dopuszczenia do trzeciego etapu postepowania wiekszej liczby uczestnikow (83 osoby), w porownaniu z latami ubieglymi (60-70 osob), w celu zwiakszenia mozliwosci wyboru sluchaczy o pozadanym profilu. Spozród 9 prawnikow, ktoryzy pomyslnie przeszli dwa pierwsze etapy procesu rekrutacji, przyjetych zostalo 6, natomiast spozród 22 osob z wyksztalzeniem politologicznym przyjeto 8 osob, a spozród 16 osob, ktore ukończyly stosunki miedzynarodowe, przyjeto 9 osob.

Zalecenie 3

Konstruktywne wspoldzialanie z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, Szefem Sluzby Cywilnej oraz innymi interesariuszami w celu wypracowania nowej, optymalnej formuly funkcjonowania Szkoły, dostosowanej do potrzeb i oczekiwań nowoczesnej administracji.

W *Protokole kontroli* (s.94-96) zostalo wykazane, ze w odniesieniu do ustalen podjetych w *Raporcie grupy roboczej ds. systemu edukacji czlonków korpusu sluzby cywilnej i KSAP*, Szkoła pozytywnie odniosla sie do zawartych w *Raporcie* propozycji, w szczegolnosci koncepcji Stypendium Prezesa Rady Ministrów, realizacji przez KSAP szkolen centralnych oraz ksztalczenia ustawicznego dla kadry kierowniczej administracji publicznej, a takze wdrazania projektow w ramach priorytetu V Programu Operacyjnego Kapital Ludzki.

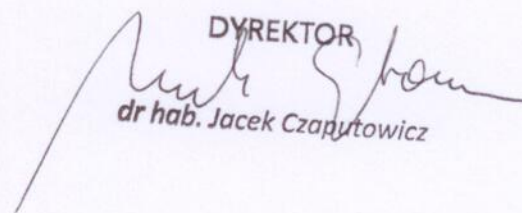
W piśmie z dnia 9 wrzesnia 2011 r. do Szefa Sluzby Cywilnej KSAP ponownie wyrazila gotowosc do podjecia rozmow majacych na celu wdrozenie koncepcji Stypendium Prezesa Rady Ministrów oraz ksztalczenia ustawicznego kadry kierowniczej urzedow administracji publicznej. Propozycje Szkoły nie spotkaly sie z odpowiedzią.

Niemniej jednak, realizując ustalenia zawarte w powyższym *Raporcie*, KSAP uruchomiła wspólnie z NBP Studium Edukacji Ekonomicznej przeznaczone dla wyższej kadry kierowniczej, a w aktualnej ofercie szkoleniowej (na pierwsze półrocze 2012 r.) wyodrębniony został blok szkoleń adresowanych do kadry kierowniczej urzędów administracji publicznej. Zamiarem Szkoły jest rozszerzanie bloku o kolejne tematy.

W celu wypracowania nowej, optymalnej formuły funkcjonowania Szkoły, zwrócono się do dyrektorów generalnych i Szefa Służby Cywilnej z pytaniem, czy dobrym sposobem na wzmocnienie współpracy między KSAP a interesariuszami byłaby organizacja raz w roku na terenie KSAP Forum Dyrektorów Generalnych poświęconego w części dyskusji nad działalnością KSAP. Czekamy na ich deklaracje w tej sprawie i decyzję Szefa Służby Cywilnej.

W imieniu KSAP chcę zapewnić, że Szkoła nadal będzie podejmowała starania, których celem jest konstruktywne współdziałanie z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów, Szefem Służby Cywilnej oraz innymi interesariuszami, aby działalność Szkoły była dostosowana do potrzeb i oczekiwań nowoczesnej administracji.

Łęca wywery znaczenia,

DYREKTOR

dr hab. Jacek Czaputowicz

załącznik 1: ankieta

załącznik 2: Zarządzenie nr 4 Dyrektora KSAP z dnia 21 marca 2012 r.