

K O N G R E S



O B Y W A T E L S K I

Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?

– V Kongres Obywatelski –



Gdańsk 2010



Uczestnicy
V Kongresu Obywatelskiego
w czasie obrad plenarnych



Siedzą od lewej:
Edwin Bendyk,
dr hab. Paweł Śpiewak, prof. UW,
prof. dr hab. Danuta Hübner,
dr Marta Bucholc,
dr hab. Tomasz Zarycki,
Jan Krzysztof Bielecki,
dr hab. Ireneusz Białecki, prof. UW,
prof. Beata Łaciak,
Witold Radwański



Siedzą od lewej:
dr Jan Szomburg,
Aleksander Kwaśniewski,
dr Janusz Lewandowski,
prof. Ryszard Legutko

Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?

V Kongres Obywatelski



Gdańsk 2010

© Copyright by

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową

80-227 Gdańsk, ul. Do Studzienki 63

tel. (58) 524 49 00

faks (58) 524 49 08

www.ibngr.pl

e-mail: ibngr@ibngr.pl

Redakcja

Jan Szomburg

Redakcja językowa

Barbara Gawęł

Skład (T_EX)

Łukasz Sitko

ISBN 978-83-7615-061-1

CIP - Biblioteka Narodowa

Jak poprawić rządy Polską w XXI wieku?

: V Kongres Obywatelski / [Jan Szomburg]. -

Gdańsk : Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010

. - (Wolność i Solidarność ; nr 29)

Wydanie I

Gdańsk 2010

Spis treści

Danuta Hübner

Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską? 5

Marcin Król

Budowa realnej wspólnoty politycznej warunkiem poprawy rządzenia w Polsce 9

Marek Zubik

Jak poprawić polską legislację? 13

Tomasz Zalasieński

Planowanie działalności legislacyjnej Rady Ministrów – stan obecny i proponowane kierunki zmian 19

Agnieszka Chłoń-Domińczak

Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność działania władz centralnych? 29

Jakub Wygnański

Jak zwiększyć partycypację obywateli w rządzeniu? 35

Jacek Czaputowicz

Komentarz w sesji tematycznej V Kongresu Obywatelskiego pt: Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku? 43

Michał Chyczewski

Kilka słów o debacie gospodarczej w Polsce w kontekście dobrego rządzenia 49

Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?

Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?

Rządzenie nie jest procesem abstrakcyjnym. Nie odbywa się w próżni społecznej, ekonomicznej czy politycznej. Przeciwnie, ma miejsce w konkretnej przestrzeni lokalnej, regionalnej, narodowej i europejskiej bądź wręcz globalnej. Wymaga dobrej polityki, dobrej administracji i dobrych relacji między instytucjami, między ludźmi oraz między instytucjami a obywatelami. Odpowiedzialność władzy publicznej obejmuje także rozwijanie relacji partnerskich ze wszystkimi współuczestnikami przestrzeni publicznej – środowiskiem akademickim, biznesem, przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego.

Rzeczywistość dzisiejsza opiera się na wieloszczeblowym systemie rządzenia. Za rozwój odpowiadają wspólnie przedstawiciele władzy lokalnej, regionalnej, narodowej i europejskiej. Aktorzy lokalni odgrywają rolę szczególną. To oni najlepiej znają potrzeby mieszkańców regionu, oni – współpracując z ośrodkami akademickimi i biznesu – wiedzą, w jaki sposób pobudzić rozwój. Jak w dobrej orkiestrze – każdy instrument jest ważny, ale i całość musi współbrzmieć.

W polskim systemie rządzenia ciągle dominuje podejście hierarchiczne, które osłabia skuteczność i nie wzmacnia poczucia odpowiedzialności wszystkich aktorów uczestniczących w tym procesie. Hierarchiczność rządzenia oznacza, że dominują pionowe przepływy decyzji, informacji, środków finansowych. Takiego podejścia nie ma dziś w zestawie praktyk dobrego rządzenia. Stoi ono w sprzeczności z dominującą w Europie praktyką horyzontalnego rozłożenia odpowiedzialności za rozwój. Hierarchiczność nie pozwala także na rozumienie subsydiarności jako współdziałania, a nie obrony własnych kompetencji. Patrząc na dzisiejsze wyzwania rozwojowe (innowacyjność, efektywność surowcowa, demografia), łatwo dostrzec, że decentralizacja, która jest realnie występującą tendencją w rządzeniu w Europie, może uczynić nas bardziej konkurencyjnymi na arenie globalnej. Tym bardziej jest to ważne dziś, kiedy lokalne skutki globalizacji są mocno odczuwalne i wymagają coraz bardziej

* Poseł do Parlamentu Europejskiego, przewodnicząca Komisji Rozwoju Regionalnego

lokalnych rozwiązań. Właściwie dla wszystkich wyzwań globalnych działania podejmowane na poziomie lokalnym są istotną częścią odpowiedzi.

Potrzeba lokalnego wkładu w system rządzenia wiąże się nie tylko z lokalnym wymiarem globalizacji. Nie stać nas, mieszkańców raczej małego kontynentu, na deficyt wzrostu w najmniejszych nawet jednostkach terytorium europejskiego. Musimy w pełni wykorzystać kompetencje lokalne, instrumenty polityki poziomu lokalnego, współdziałanie i entuzjazm partnerów. Przez to i Polska, i Europa stają się większe, a ich potencjał rozwojowy lepiej wykorzystany.

Podstawą skutecznego i efektywnego rządzenia jest zaufanie społeczne, które pozwala sformułować wspólne cele i uruchomić kolektywne działania. Brak zaufania społecznego może łatwo przekształcić się w barierę dla wspólnego działania i – w rezultacie – dla postępu cywilizacyjnego.

Pytanie o poziom zaufania, o kapitał społeczny jest de facto pytaniem o zdolność do wspólnego działania i o możliwość efektywnego stawienia czoła dzisiejszym globalnym wyzwaniom. Wydaje się jednak, że kapitał społeczny jest ciągle w Polsce rzadkością.

Bez kapitału społecznego nie ma dobrego rządzenia. Tylko z pełnym jego wykorzystaniem i przy wysokim poziomie zaufania społecznego administracja może działać sprawnie i profesjonalnie. Polityka odpowiedzialna to polityka, która kreuje bodźce i zachowania służące budowaniu kapitału społecznego. Tymczasem w Polsce widoczny jest brak poczucia wspólnoty, świadomości konieczności bycia razem, szukania razem najlepszych rozwiązań i wspólnego stawiania czoła wyzwaniom.

Dobre rządzenie wymaga dobrej jakości administracji publicznej. Dobra administracja publiczna to administracja zdolna do określania wspólnych celów i interesów, do współdziałania i koordynacji, niezamknięta w kręgach wąsko rozumianych interesów sektorowych, potrafiąca identyfikować potencjał synergii, który daje koordynacja i współpraca, dysponująca dobrą informacją, którą potrafi wykorzystać. Nowoczesna administracja jest budowana na kapitale społecznym i ma świadomość współzależności władzy, biznesu i świata nauki. To w końcu administracja bliska obywatelowi. Nowoczesną administrację również cechuje sięganie do nowych metod rządzenia.

Świat idzie szybko do przodu. Techniki informacyjne i komunikacyjne wymagają wprowadzenia w proces polityczny aktywnego obywatela i budowania społeczeństwa zaangażowanego, jednocześnie to ułatwiając.

Podsumowanie dyskusji

Podczas dyskusji rozmawialiśmy o tym, że brakuje w Polsce poważnej debaty systemowej. W systemie funkcjonowania państwa i rządzeniu występuje dużo anachronizmów i kosztownych ekonomicznie, społecznie i politycznie rozwiązań.

Podstawą dobrego rządzenia jest porządek prawny. W naszej dyskusji padło wiele uwag krytycznych wobec jego jakości. Sam system prawny jednak nie wystarcza – potrzebna jest zdolność do współdziałania i tworzenia trwałego porozumienia.

Zgodziliśmy się, że służebna rola państwa jest wartością nadrzędną, ale także dostrzegliśmy niedoskonałość mechanizmu jego funkcjonowania. Nowoczesne państwo – ze względu na swoje cele, rolę, funkcję i efektywność instytucji – to państwo dobrych relacji ze społeczeństwem obywatelskim. Jego mechanizmy rządzenia muszą być ciągle usprawniane.

Marzyło się nam w debacie państwo zarówno w pełni demokratyczne, jak i w pełni profesjonalne. Zastanawialiśmy się, dlaczego my, obywatele, wyłaniamy w wyborach niedoskonałe parlamenty, które dalej wyłaniają niedoskonałe rządy. Byliśmy krytyczni wobec samych siebie, wobec obywateli.

Byliśmy również krytyczni wobec funkcjonowania administracji publicznej i jej stosunku do obywatela. Uznaliśmy za konieczne działania na rzecz podnoszenia zaufania między społeczeństwem obywatelskim a władzami publicznymi wszystkich szczebli, między obywatelami a państwem.

Zastanawialiśmy się, kto w procesie zbliżenia państwa i społeczeństwa obywatelskiego powinien wykonać pierwszy krok. Niektórzy oczekują tego od państwa, które powinno przyjąć ciągle brakujące regulacje prawne tworzące przestrzeń dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Mieliśmy jednak także świadomość potrzeby działań konsolidujących organizacje społeczeństwa obywatelskiego i zacieśniających współpracę między nimi.

Zgodziliśmy się, że partycypacja społeczeństwa obywatelskiego w rządzeniu jest potrzebna nie tylko dla nas, obywateli, ale i dla dobrej kondycji systemu rządzenia. Wspólnie stwierdziliśmy, że istnieje konieczność zdiagnozowania kondycji naszego systemu rządzenia.

Postanowiliśmy, że będziemy robić wszystko, co w naszej mocy, byśmy jako obywatele zdali najbliższy test dojrzałości polskiego społeczeństwa obywatelskiego, jakim będzie udział w wyborach samorządowych.

Budowa realnej wspólnoty politycznej warunkiem poprawy rządu w Polsce

Wspólnota polityczna nie ma nic wspólnego ze wspólnotą moralną czy ideową, natomiast wciąż ma wiele wspólnego ze wspólnotą narodową. Warunkiem roztropności tych rozważań jest pamiętanie o tym (choć nie będzie więcej na ten temat mowy), że państwo narodowe ma się dobrze i jeszcze długo tak będzie, a jego prorokowany zanik szybko nie nastąpi. Jednak wspólnota polityczna jest bytem szczególnym, a jej specyficzne cechy najlepiej widać w demokracji.

Teoretycznie wspólnota polityczna istnieje zawsze w systemie demokratycznym, o ile obywatele oraz organizacje społeczne i polityczne godzą się na elementarne warunki demokracji, czyli na odpowiednio częste i uczciwe wybory. Jednak realna wspólnota nie jest wspólnotą wyborczą. Przeciwnie, można uznać – filozofowie polityczni czynią to coraz częściej – że wybory są aktem mało wspólnotowym, a utrzymywanie ich tajnego charakteru jeszcze umniejsza ich wspólnotowość. Można obecnie poważnie rozważyć, czy podtrzymywanie tajnego charakteru wyborów – wprowadzonego przecież z obawy przed represjami – ma we współczesnych demokracjach jakiegokolwiek sens i czy nie należałoby, jak rozważają zwolennicy demokracji deliberatywnej, głosować w grupach, kiedy to siłą swoją może okazać demokracja bezpośrednia. Do tego jednak jeszcze daleka droga, chociaż analizować tę ewentualność warto już teraz.

Dlaczego zatem realna wspólnota polityczna jest warunkiem poprawy rządu? Odpowiedź jest prosta, chociaż tylko na pozór: ponieważ jedynie w warunkach istnienia wspólnoty politycznej politycy działają i reagują na jej postulaty lub nastroje. Politycy naturalnie lubią spotykać się z ludźmi: jeżdżą do szkół i przedszkoli, spotykają się z grupami zawodowymi czy biznesmenami, odwiedzają konferencje naukowe lub imprezy kulturalne. Spotykają się wtedy z ludźmi, ale nie z obywatelami. Obywatele w Polsce są w okresie międzywyborzym zostawieni samemu sobie, a w czasie kampanii wyborczych traktuje się ich tylko jako dostarczycieli głosów, nie jak wspólnotę.

* Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski

W takich warunkach bardzo trudno jest o podstawową zgodę polityczną. Nie oczekuję naturalnie zgody powszechnej, o jakiej pisał Jan Jakub Rousseau, a jedynie zgody co granic wspólnoty politycznej, których przekraczać nie wolno. Istnieje co najmniej kilka sytuacji granicznych, a przekroczenie którejkolwiek z nich uniemożliwia rozsądne budowanie państwa i rozwój kraju. Uniemożliwia, gdyż – zamiast zajmować się nowoczesnością – zajmujemy się nieustannie ustalaniem na nowo tych granic, co nieuchronnie prowadzi do przeniesienia polityki z wymiaru realnego do wymiaru symbolicznego. Wymiar symboliczny ma znaczenie, ale we współczesnych demokracjach jedynie symboliczne.

Jakie to są sytuacje graniczne? Przede wszystkim akceptowanie reguł demokracji wyborczej i – niestety – arytmetycznej, ze wszystkimi jej konsekwencjami. Kto wygrał, bierze na siebie odpowiedzialność, kto przegrał, uznaje przegraną i zajmuje się kontrolowaniem postępowania wygranych, czyli pełni – w rozmaitych postaciach – rolę opozycji. Teoretycznie jest to oczywiste, w praktyce – dalece nie, i to nie tylko w Polsce.

Po drugie, sytuację graniczną stanowi przekraczanie powszechnie przez wspólnotę akceptowanych priorytetów. Tych priorytetów nie jest wiele, ale należą do nich: modernizacja kraju, rozwój edukacji i nauki, bliskość stanowisk w stosunkach zagranicznych i wreszcie intensywność działania władz ustawodawczych, które rozwiązują problemy na bieżąco, nie czekając nawet koniecznie na inicjatywę władzy wykonawczej. Istnienie wspólnoty politycznej (wspólnoty interesu) jest uzależnione od bezwzględного przestrzegania tych priorytetów.

Oczywiście, co pewien czas może przetoczyć się przez kraj debata nad ważnością i hierarchią tych priorytetów, ale ani nie mogą one być ustalane doraźnie przez władzę polityczną, ani nie wystarczy ich teoretyczny zapis w konstytucji, ani nie podlegają one dowolnej interpretacji. Obywatele muszą być przekonani, że priorytety są względnie stabilne i ewentualne koszty, jakie ponoszą dla ich realizacji, mają sens i zaowocują przyszłymi korzyściami dla nich samych i dla ogółu. Wspólnota polityczna to zatem rodzaj interesownej (ale i psychologicznej) formy poczucia przynależności, członkostwa. I dlatego ci, którzy nie poczuwają się do takiej przynależności, sami siebie wykluczają ze wspólnoty. Jest to bardzo ważny punkt w rozumowaniu: przynależność i wykluczenie. Teoretycznie słowa te brzmią niezbyt przyjemnie, ale członkostwo zawsze zakłada, że ktoś nie jest członkiem. Z oczywistych powodów nie są członkami naszej wspólnoty politycznej obywatele innych krajów (czy istnieje wspólnota polityczna Unii Europejskiej, to odrębne zagadnienie), ale także nie są nimi ci, którzy przekraczają sytuacje graniczne.

Dlaczego przynależność lub członkostwo są tak istotne? Dlatego że nowoczesny kraj, nowoczesna Polska, może się rozwijać tylko wtedy, gdy cele tego rozwoju i środki, jakie należy stosować, są skuteczne. Skuteczność polityczna zaś nie jest możliwa, jeśli decyzji polityków nie wspiera wola wspólnoty politycznej. Innymi słowy, skuteczna polityka nie może polegać tylko na tym, że ustala się w gabinetach, co i jak należy uczynić, ale też na tym, że znajduje to poparcie społeczeństwa politycznego.

Po 1989 roku nie udało się w Polsce zbudować wspólnoty politycznej. Nie warto analizować, kto był temu winny – zapewne wszyscy. Teraz, w warunkach konieczności dynamicznego rozwoju i unowocześniania państwa, a nie tylko odbudowywania demokracji, powstanie takiej wspólnoty jest niezbędne. Inicjatywa należy do polityków, ale żeby była skuteczna, musi trafić do obywateli bez względu na public relations czy na nadchodzące kolejne wybory.

Jak poprawić polską legislację?

Stan polskiej legislacji jest od dawna przedmiotem utyskiwań. Wiele jest, niestety, słusznej krytyki sposobu traktowania przez decydentów prawa, które jest wykorzystywane jako regulator życia społecznego.

Na wstępie chciałbym przyjąć pewne założenie. Poniższe refleksje mają jedynie za cel próbę hasłowego uchwycenia najistotniejszych mankamentów dotyczących stanowienia prawa w Polsce. Po drugie, będą dokonywane z punktu widzenia osoby, która stara się połączyć doktrynę (naukę) prawa konstytucyjnego z praktyką ustrojową.

Racjonalne działania zmierzające do przeprowadzenia reform w państwie wymagają przede wszystkim oceny aktualnego stanu rzeczy oraz dokonania prognozy, jak będzie wyglądała rzeczywistość społeczna, jeśli nie wprowadzi się żadnych zmian. Następnie konieczne jest sprecyzowanie punktu dojścia, czyli wskazanie (sprecyzowanie) stanu, jaki jest uznany za społecznie pożądany. Tak przeprowadzona diagnoza oraz wybór docelowego stanu mogą dopiero stanowić punkt wyjścia dla wszelkich propozycji reform.

1. Niewątpliwie od dłuższego już czasu mamy do czynienia z ogromną „produkcją” aktów normatywnych. W 2009 r. opublikowano w „Dzienniku Ustaw” 18 350 stron. W latach poprzednich było to odpowiednio: w 2008 r. – 13,7 tys. stron, w 2007 – 17,9 tys. stron, a w 2006 – 12,9 tys. stron. Wzrost liczby nowych norm prawnych w latach dziewięćdziesiątych można było tłumaczyć koniecznością przeprowadzenia transformacji ustrojowej i gospodarczej, potem dostosowania prawa do nowej Konstytucji z 1997 r. oraz przystosowania polskiego systemu prawa do funkcjonowania Polski w Unii Europejskiej. Wysoka zmienność naszego prawa utrzymuje się jednak nadal. Brak jest szerszych i wiarygodnych badań, które w pełni dokonywałyby oceny przyczyn utrzymywania się wysokiego wskaźnika prawotwórstwa w Polsce. Nie wykluczałbym, że wśród nich jest wiele takich, które bezpośrednio nie mają nic wspólnego z właściwie rozumianą „dobrą legislacją”.

* Członek Trybunału Konstytucyjnego

2. W Polsce utrzymuje się niepożądane zjawisko przemieszania dwóch różnych ról społecznych – prawodawcy oraz legislatora. Obie, zarówno ze względu na funkcje, jak i pożądane cechy, są zupełnie odmienne. Prawodawcą jest ten podmiot, który na podstawie odpowiedniej normy kompetencyjnej ma podjąć prawnie doniosłą decyzję co do tego, czy dana reguła zachowania będzie – bądź nie – mieć walor normy prawa sankcjonowanego przez władze publiczne. W demokratycznym państwie, co do zasady, norma kompetencyjna dotycząca stanowienia prawa musi wypływać z aktu konstytucyjnego i być realizowana przez podmiot cieszący się przynajmniej domniemanym poparciem większości przedstawicieli suwerena. Natomiast legislator to ktoś zupełnie inny. Jest to fachowiec, najczęściej prawnik, który dzięki wieloletniej nauce i praktyce, a niejednokrotnie również osobistemu talentowi w posługiwaniu się językiem, stara się słownie ująć reguły zachowań, które prawodawca uznaje za obowiązujące. Posiadanie kwalifikacji lub zdolności nie podlega osądowi w głosowaniu powszechnym. Albo się je ma, albo nie.

W tym rozróżnieniu parlamentarzyści są prawodawcami. Na zasadzie absolutnego wyjątku mają czasami także umiejętności i fachową wiedzę na temat posługiwania się językiem prawniczym. Niestety, proces stanowienia prawa w parlamencie nie wyprowadza żadnych wniosków z powyższego rozróżnienia, pozostawiając posłom i senatorom niemal niczym nieograniczone władztwo decydowania nie tylko o kierunkach prawodawstwa, ale także o słownym ujęciu norm prawnych. Jak uczy doświadczenie, finezja sztuki legislacyjnej najczęściej przegrywa wówczas z barbarzyństwem siły decyzyjnej, opartej jedynie o racje polityczne.

3. W nawiązaniu do kwestii rozróżnienia ról społecznych legislatora i prawodawcy warto jeszcze podnieść bardziej delikatny, acz ważki problem. Dotyczy on mianowicie szkolenia kadr legislacyjnych państwa. W ramach studiów uniwersyteckich generalnie nie przeprowadza się szkoleń z zasad techniki prawodawczej. Podstawową ścieżką pozyskiwania kadr pracujących przy legislacji jest szkolenie prawników w ramach odpowiednich komórek poszczególnych urzędów publicznych oraz – w mniejszym zakresie – odbycie aplikacji legislacyjnej prowadzonej przez Rządowe Centrum Legislacji. Jednakże, choćby ze względów technicznych, tę aplikację urzędniczą rocznie odbywać może około 35 osób. Jest to jednak liczba znacznie poniżej potrzeb, szczególnie jeśli się pamięta, że obok kilkudziesięciu urzędów centralnych stanowienie samych norm powszechnie obowiązujących dokonuje się jeszcze w prawie trzech tysiącach jednostek samorządu terytorialnego. Rozdźwięk między tymi liczbami jest aż nadto widoczny.

4. Wydaje mi się, że przynajmniej wybrane problemy z tworzeniem prawa w Polsce wynikają z konstytucyjnej koncepcji procesu ustawodawczego. Niektóre z nich są już dość dobrze znane i w miarę szczegółowo opisane w literaturze przedmiotu. Warto w tym miejscu przywołać choćby kilka z nich.

Konstytucja z 1997 r. podniosła z dwóch do trzech liczbę czytań koniecznych do uchwalenia ustawy w Sejmie. Mam wątpliwości, czy to zwiększyło racjonalność procesu ustawodawczego. Wymóg konstytucyjny został, lepiej lub gorzej, rozpisany w regulaminie Sejmu, jednak nie zauważam żadnego pozytywnego efektu wynikającego ze zwiększenia liczby czytań projektów ustaw. Nie odbyła się również poważna dyskusja nad rolą Senatu w zakresie ustawodawstwa. W swojej VI kadencji Senat nie wniósł żadnej poprawki aż do 48% wszystkich ustaw uchwalonych przez Sejm, a 20% z wniesionych poprawek miało charakter wyłącznie techniczny. Taki stan rzeczy, będący oczywiście pewnym uogólnieniem, może jednak falsyfikować tezę o spełnianiu przez Senat roli izby korygującej ustawodawstwo. Nie w pełni funkcjonuje również mechanizm zapobiegający zwiększaniu deficytu budżetowego wpisany w art. 220 Konstytucji. Zabrakło w nim bowiem ograniczenia możliwości zgłaszania poprawek zwiększających dochody państwa niemające ekonomicznego uzasadnienia. Sądzę również, że Konstytucja nie wyposażała dostatecznie Rady Ministrów w instrumenty pozwalające na odpowiednią reakcję w przypadku dokonania w Sejmie niepożądanych zmian w rządowym projekcie ustawy. W praktyce niejednokrotnie Rada Ministrów nie czuje się gospodarzem nawet własnego projektu ustawy. To z kolei prowadzi do zjawiska przerzucania się odpowiedzialnością między organami państwa za stan polskiej legislacji. I w ten sposób kiepsko oceniana społecznie legislacja staje się sierotą.

5. Uważam, że ciągle mamy do odrobienia lekcję dotyczącą najbardziej efektywnego sposobu transponowania prawa unijnego do polskiego porządku normatywnego. Poszukiwanie najwłaściwszych mechanizmów uwzględnić musi własne kulturowe, historyczne i konstytucyjne uwarunkowania. Dość jednak wspomnieć, że po sześciu latach funkcjonowania Rzeczypospolitej w Unii Europejskiej nie doszło do określenia – na poziomie ustawy zasadniczej – norm, które odpowiadałyby m.in. na pytanie o zasady funkcjonowania organów państwa w zmienionej sytuacji, wynikającej z dokonanej akcesji do struktur wspólnotowych.

6. Niewątpliwie reformatorskim dziełem było przyjęcie w Konstytucji z 1997 r. nowej koncepcji źródeł prawa. Wówczas było to nowatorskie podejście, mające na celu zapobieżenie samowoli władzy wykonawczej w stanowieniu prawa.

Orzecznictwo sądowe oraz doktryna prawa wsparła równocześnie pewien sposób interpretacji tych nowych regulacji konstytucyjnych, który podążał w kierunku zwiększania zakresu koniecznej regulacji ustawowej. Można odnieść wrażenie, że niekiedy koncepcje te domagają się, by wszystkie przypadki, w których dana regulacja ma mieć zastosowanie w stosunku do obywateli, były – od początku do końca – uregulowane w sposób wyczerpujący w ustawie. Jeżeli ta tendencja się utrzyma przez kilka lat, istnieje zagrożenie, że zbiór zachowań społecznych regulowanych w drodze rozporządzenia będzie bardzo skromny, a być może stanie się nawet zbiorem pustym. Ten proces ma jednak przynajmniej jedną bardzo negatywną stronę. W ręku Rady Ministrów nie pozostanie już żaden efektywny instrument stanowienia powszechnie obowiązującego prawa.

7. Od pewnego czasu zauważalna jest tendencja do nasycania legislacji językiem technicznym i ekonomicznym. Grozi nam w związku z tym nie tylko utrata komunikatywności wypowiedzi normatywnych, lecz także ograniczenie uzasadnienia zasady domniemania powszechnej znajomości prawa. Pozwolę sobie zacytować kilka zwrotów z ustawy Prawo energetyczne: „przedsiębiorstwo zintegrowane pionowo”, „subsydiowanie skrośne”, „referencyjna wartość sprawności dla wytwarzania rozdzielonego”. Stawiałbym tezę, że użyty tu język przestał pełnić swoją podstawową rolę – przestał być bowiem komunikatywny. Nie niesie zrozumiałej dla adresata normy treści. Drugie, równie negatywne zjawisko polega na tym, że coraz częściej legislatorzy posługują się do opisywania norm wzorami matematycznymi, wymagającymi przy ich operacyjnym zastosowaniu ponadprzeciętnej wiedzy, wykraczającej czasami poza minimum programowe liceum. Oba te zjawiska są niezwykle niebezpieczne, także w świetle zasady zaufania do państwa i stanowionego przez nie prawa. Przekroczenie pewnej granicy komunikatywności regulacji prawnej, która powoduje, że możliwość rekonstrukcji normy wymaga specjalistycznej wiedzy, naraża taki akt normatywny na zarzut niekonstytucyjności. Stawiałbym tezę, że – prędzej czy później – przed Trybunałem Konstytucyjnym pojawi się problem oceny takiego posługiwania się językiem prawnym przez prawodawcę.

8. Kolejna bolączka dotycząca polskiej legislacji odnosi się do zdefiniowania roli ekspertów oraz lobbystów w procesie tworzenia prawa. Udział obu typów podmiotów w procesie legislacyjnym jest ważny i pożądany. Eksperci powinni służyć fachową i bezstronną wiedzą, opierając się o aktualne ustalenia nauki i zawodowe doświadczenie. Lobbyści z kolei mogą przedstawiać informacje ważne z punktu widzenia regulowanych spraw, jak i formułować publicznie indywidualne interesy podmiotów uczestniczących w życiu gospodarczym. Rolą

prawodawcy jest bycie otwartym na słuchanie informacji przekazywanej mu m.in. przez ekspertów i lobbystów, ale potem zbilansowanie interesów prywatnych z interesem publicznym w przejrzystym procesie decyzyjnym. Aby mechanizm ten mógł poprawnie działać, muszą istnieć jasne reguły działania ekspertów i lobbystów, tak by nie było wątpliwości, w której roli występują.

Lobbing nie jest problemem ani zagrożeniem dla demokratycznego państwa. Umiejętnie wykorzystywany w procesach decyzyjnych może być widziany zarówno jako element dialogu społecznego, jak i wyważania ze sobą różnego typu dóbr i wartości. Jest wobec tego zjawiskiem wysoce pożądanym i koniecznym. Pomocne byłoby również zdjęcie negatywnego odium, jakie ciąży w ocenie społecznej na działalności lobbingowej. Do tego konieczne jest jednak, aby lobbing prowadzony był w sposób jawny i według jasnych reguł, a decydenci kierowali się dobrem wspólnym przy podejmowaniu decyzji władczych.

Z tego punktu widzenia za niesatysfakcjonującą należałoby uznać Ustawę o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa. Po pierwsze, bardzo wąsko uregulowano w niej samo zjawisko lobbingu. Ograniczono się bowiem do procesów stanowienia prawa (i to nie we wszystkich ich formach), a nie całego zjawiska lobbingu. Już tytuł tej ustawy wyłącza z zakresu jej normowania wykonawcze procesy decyzyjne. Po drugie, bardzo wąsko zdefiniowano podmiot prowadzący zawodową działalność lobbingową. Definicja jest tak wąska, że rzadko który pomiot – nawet prowadzący działalność lobbingową – się w niej mieści.

9. W ostatnim czasie doszło też do niepokojącego zjawiska deprecjacji rządowych mechanizmów korygujących procesy stanowienia prawa. Mam na myśli kwestię pozycji i praktycznego znaczenia Rady Legislacyjnej. Jest to od dawna istniejący organ opiniodawczy działający przy premierze, mający już swoją tradycję i autorytet. Z tej czy innej przyczyny został on jednak zmarginalizowany. Dość wspomnieć, że w całej poprzedniej, czteroletniej kadencji (2006–2010) Rada Legislacyjna zaopiniowała jedynie mniej niż 400 projektów aktów normatywnych. Jeśli się przypomni, że tylko w roku 2009 „Dziennik Ustaw” zawierał ponad 1800 pozycji, to widać skalę wykorzystania (czy raczej niewykorzystania) Rady Legislacyjnej w procesach stanowienia prawa. Nie chcę w tym miejscu dokonywać oceny zjawisk, które doprowadziły do opisywanej sytuacji. Niemniej pragnąłbym zwrócić uwagę, że potencjał drzemący w mechanizmie udziału Rady Legislacyjnej w opiniowaniu projektów dokumentów rządowych jest – w mojej ocenie – marnowany, nie służąc poprawie stanowienia prawa w Polsce.

10. Chciałbym odnieść się jeszcze do problemu, który został podniesiony w dyskusji. Chodzi mi mianowicie o kwestię braku lojalności państwa wobec swoich funkcjonariuszy. Bardzo często słyszymy narzekania, które niejednokrotnie mają pełne uzasadnienie, na sposób funkcjonowania państwa od strony procesów decyzyjnych. Chciałbym jednak podkreślić, że bez należycie opłacanego korpusu apolitycznych i profesjonalnych urzędników nie uda się zarządzać tak złożoną strukturą społeczną, jaką jest państwo. Jeśli nie będzie kadr, to nie będzie można rządzić krajem, bo nie będzie kim to czynić. Państwo to nie jest jakiś byt abstrakcyjny. Niejednokrotnie państwo polskie, regulując stosunek prawny urzędnika, stawia się w lepszej sytuacji, niż samo określiło sytuację pracodawcy prywatnego wobec jego pracownika. Można byłoby również wskazywać procesy czy decyzje, które ocierają się o zarzut prowadzenia rabunkowej gospodarki zasobami ludzkimi. Warto pamiętać, że niektóre tego typu regulacje prawne były już przedmiotem oceny ze strony Trybunału Konstytucyjnego i nie zawsze udawało się w tym postępowaniu obronić konstytucyjności różnego typu regulacji pragmatyk zawodowych.

Na koniec muszę przyznać, że nie jestem optymistą, patrząc na przyszłość polskiej legislacji. Doszło moim zdaniem do systemowej atrofii procesów decyzyjnych w tym zakresie. Bez daleko idących zmian oraz nowego spojrzenia na tworzenie, przygotowanie, uchwalenie i monitorowanie obowiązywania prawa w Polsce nie da się uzyskać oczekiwanej i widocznej poprawy istniejącego stanu rzeczy.

Planowanie działalności legislacyjnej Rady Ministrów – stan obecny i proponowane kierunki zmian

Planowanie działalności legislacyjnej uznawane jest w teorii legislacji za jeden z fundamentów racjonalnego tworzenia prawa¹. Kształtowanie systemu prawnego w oparciu o przygotowywane cyklicznie plany prac rządu korzystnie wpływa zarówno na jakość prawa, jak i stabilność systemu prawnego, a także poziom zaufania obywateli do państwa i poczucie pewności prawa. Sprzyja rozważnym i przemyślanym nowelizacjom, zapewniając czas niezbędny do wnikliwego zbadania problemu regulacyjnego, rozpoznania jego przyczyn i dobrania najodpowiedniejszych instrumentów służących jego rozwiązaniu. Pozwala na przygotowanie projektu ustawy dobrej jakości, z pełną oceną jego skutków ekonomiczno-społecznych włącznie. Poza korzystnym wpływem na jakość prawa planowanie działalności legislacyjnej pełni także ważną funkcję koordynacyjno-konsultacyjną w ramach pracy rządu². Dzięki zgromadzeniu wszystkich planowanych jego przedsięwzięć w jednym dokumencie zmniejsza się ryzyko dublowania prac legislacyjnych o podobnym przedmiocie w różnych resortach, istnieje także możliwość skoordynowania i odpowiedniego zarządzania tymi pracami. Widoczne stają się również pola niezbędnej współpracy legislacyjnej między ministerstwami. Prezentowanie przez rząd swoich planów legislacyjnych sprzyja wreszcie transparentności procesu tworzenia prawa oraz daje możliwość społecznej kontroli działalności legislacyjnej. Służy tym samym realizacji zasady demokratycznego państwa prawnego oraz idei społeczeństwa obywatelskiego.

Planowanie działalności legislacyjnej Rady Ministrów jest od lat obecne w praktyce tworzenia prawa w Polsce. Początkowo plany prac rządu miały jednak charakter wewnętrzny, a dostęp do nich nie był powszechny. W trakcie procesu transformacji ustrojowej jawność i transparentność procesu tworzenia prawa

* Kancelaria Domański Zakrzewski Palinka sp.k., Uniwersytet Wrocławski

¹ Zob. np. A. Michalska, S. Wronkowska, *Zasady tworzenia prawa*, Poznań 1983, s. 61–65.

² R. Zubek, K. Goetz, M. Lodge, *Planowanie legislacyjne w Europie Środkowej. O strategicznym zarządzaniu legislacją rządową*, Warszawa 2007, s. 8.

przestały być reglamentowane. Doktryna prawa coraz wyraźniej zaczęła się domagać reformy tego procesu. Istotny wpływ na kierunek tych zmian miały poglądy i opinie prezentowane przez członków Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów. W połowie lat 90. brak prawidłowego procesu planowania pracy rządu uznany został przez nich za największy problem legislacji rządowej. Wówczas przedstawiona została także koncepcja programowania prac legislacyjnych rządu, zgodnie z którą powinny one być prowadzone w oparciu o przyjęty wcześniej przez rząd kilkuletni program strategicznych zmian w systemie prawnym. Program ten – jak pisał A. Gwiżdż – mógłby mieć charakter tzw. planu kroczącego, tj. byłby przyjmowany przez rząd na okres około pięciu lat i co roku dokonywano by jego aktualizacji. Plan ten stanowiłby także podstawę opracowania szczegółowego harmonogramu realizacji najważniejszych zadań legislacyjnych w danym roku³. Koncepcji tej – choć bardzo interesującej – nie udało się jednak wprowadzić w życie. Planowanie działalności legislacyjnej w dalszym ciągu było prowadzone w sposób, który – wedle oceny przedstawionej przez Radę Legislacyjną w 2005 r. w raporcie o stanie prawa – trudno uznać za przejaw merytorycznego programowania prac rządu⁴.

W ramach raportu S. Gebethner przedstawił także zarys niezbędnych zmian w zakresie planowania legislacyjnego. Proces ten powinien w jego ocenie przebiegać w dwóch lub nawet w trzech fazach: w pierwszej następowałoby „opracowanie dokumentów wskazujących na celowość podjęcia prac nad konkretnymi projektami ustaw, ich podstawowych założeń oraz skutków uchwalenia proponowanej nowej ustawy (OSR)”; w drugiej dokumenty te – po weryfikacji merytorycznej – byłby „zatwierdzane przez Radę Ministrów w formie przyjęcia uchwały o programie prac legislacyjnych rządu w ustalonym okresie”; w trzeciej program prac Rady Ministrów powinien stać się przedmiotem debaty parlamentarnej⁵. Koncepcja ta również pozostała jedynie doktrynalną.

Istotną zmianę zasad planowania legislacyjnego przyniosła dopiero Ustawa o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa, zgodnie z którą obowiązkiem Rady Ministrów stało się opracowywanie i podawanie do wiadomości

³ Zob. A. Gwiżdż, *Wybrane problemy procesu legislacyjnego w Polsce. Ocena i propozycje zmian*, „Przegląd Legislacyjny”, 1996/1, s. 44–46.

⁴ S. Gebethner, *Propozycje doskonalenia procesu programowania (planowania) prac legislacyjnych w rządzie i Sejmie*, [w:] *Tworzenie prawa w Polsce – ocena i preferowane kierunki zmian. Raport Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów*, „Przegląd Legislacyjny”, 2006/1, s. 72.

⁵ Tamże.

publicznej, co najmniej raz na sześć miesięcy, programu prac legislacyjnych⁶. Program ten powinien zawierać m.in. informację na temat przyczyn i potrzeby dokonania zmian prawa, wskazanie istotnych rozwiązań, które planuje się zawrzeć w projekcie ustawy lub założeń do ustawy. Rada Ministrów po przyjęciu programu legislacyjnego ma obowiązek przedstawić go Sejmowi RP oraz udostępnić w Biuletynie Informacji Publicznej. Choć można mieć wątpliwość, czy Ustawa o działalności lobbingsowej jest właściwym przedmiotowo aktem normatywnym do wprowadzania regulacji dotyczących zasad programowania prac rządu, właściwsza wydaje się bowiem Ustawa o Radzie Ministrów, to nie podlega dyskusji, że zmiana ta stanowiła krok w kierunku stworzenia efektywnego systemu planowania prac rządu. Dzięki niej do przestrzeni publicznej trafiło także wiele informacji na temat zamierzeń legislacyjnych Rady Ministrów, co znacznie poprawiło stopień transparentności legislacji rządowej.

Na podstawie analizy programów legislacyjnych rządu, publikowanych raz na sześć miesięcy zgodnie z wymaganiami przytoczonej wyżej ustawy, oraz przebiegu prac legislacyjnych w ramach Rady Ministrów, można zbadać, w jakim stopniu programy te są faktycznie realizowane. Badania takie są prowadzone cyklicznie w ramach Barometru Legislacyjnego⁷. W tym miejscu chciałbym przedstawić tabelarycznie i skomentować wyniki tych badań obejmujące realizację pięciu ostatnich programów legislacyjnych rządu.

Wyniki analizy stopnia realizacji programów legislacyjnych rządu w okresie od I półrocza 2008 r. do I półrocza 2010 r. w odniesieniu do projektów ustaw kształtują się zatem następująco:

⁶ Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o działalności lobbingsowej w procesie stanowienia prawa (Dz. U. Nr 169, poz. 1414 z 2005 r. ze zm.).

⁷ R. Zubek, M. Matczak, A. Cieleń, T. Zalasieński: *Barometr Legislacyjny: analiza wykonywania programu prac legislacyjnych Rady Ministrów*, Sprawne Państwo Program Ernst & Young, t. I/2008 – t. V/2010.

Plan	Projekty zaplanowane	Projekt ustawy – stadium prac legislacyjnych w ostatnim dniu realizacji danego programu legislacyjnego			Projekty pozaplanowe	Projekty poselskie
		Wczesne	Zaawansowane	Ukończone/ stopień realizacji programu		
I 2008	123	99	71	50/ ok. 40%	50	31
II 2008	175	142	101	71/ ok. 41%	59	21
I 2009	144	102	64	44/ ok. 30%	45	11
II 2009	125	95	61	32/ ok. 26%	36	12
I 2010	133	98	65	42/ ok. 32%	29	14

Powyższe wyniki trudno uznać za zadowalające. Są one jednak nieznacznie lepsze od uzyskiwanych w okresie wcześniejszym (średnio około 27% realizacji programu w latach 2006–2007, z najniższym 20% wynikiem w I połowie 2007 r.)⁸. Wówczas pod względem skuteczności legislacyjnej Polska plasowała się znacznie za innymi krajami Europy Środkowej (w okresie 2004–2006 stopień realizacji programu legislacyjnego w Czechach wynosił średnio 32%, w zbliżonym okresie na Węgrzech wynosił 65%, a na Słowacji – 46%)⁹.

W kwietniu 2009 r. weszła w życie reforma rządowej ścieżki legislacyjnej, która wprowadziła obowiązek poprzedzenia prac nad projektem ustawy przygotowaniem jej założeń¹⁰. Ustawa wprowadzająca tę reformę dokonała nowelizacji Ustawy o działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa, na mocy której obowiązkiem programowania prac rządu objęto także założenia do ustaw¹¹. Do dwóch ostatnich programów legislacyjnych rządu (tj. za II połowę 2009 r. i za I połowę 2010 r.) dołączono zatem także listę założeń do ustaw. W pierwszym z nich rząd zaplanował przyjęcie 40 projektów założeń, lecz plan ten udało się zrealizować jedynie w 10%, gdyż przyjęto tylko 4 założenia. Natomiast w I połowie 2010 r. rząd przyjął 13 z 84 zaplanowanych projektów założeń do ustaw, co oznacza, że zrealizował swój plan w około 16%.

⁸ R. Zubek, K. Goetz, M. Lodge, jw., s. 39.

⁹ Tamże.

¹⁰ Szerzej zob. R. Chruściak, *Zmiany w trybie przygotowywania rządowych projektów ustaw*, „Przegląd Legislacyjny” 2009/3-4, s. 96–122, T. Zalasinski, M. Matczak, *Legislacja: było jakoś, będzie jakoś*, „Rzeczpospolita” z dn. 16–17 maja 2009 r., T. Zalasinski, *Zreformowana legislacja*, „Rzeczpospolita” z dn. 30 lipca 2010 r.

¹¹ Ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o zmianie ustawy o Radzie Ministrów oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 42, poz. 337 z 2009 r.).

Jak widać na podstawie powyższych danych, stopień realizacji programu legislacyjnego w Polsce jest niski (średnio około 34%). Analiza ta wskazuje, że istnieje poważny problem z realistycznym planowaniem działalności legislacyjnej rządu. Problem ten z różnym natężeniem dotyczył także wszystkich wcześniejszych ekip rządzących.

Na podstawie wyników badań można wysunąć następujące tezy dotyczące stanu planowania legislacyjnego rządu:

- Realizacja programu legislacyjnego rozkłada się równomiernie na poszczególnych etapach procesu legislacyjnego (w okresie planowania średnio 90% projektów przesyłanych jest do konsultacji, 60% po konsultacjach przyjmowanych jest przez komitety, a 30% przez Radę Ministrów), stąd wniosek, że nie występują w tym procesie zjawiska instytucjonalnej dysfunkcjonalności, które „przytrzymują” projekty ustaw na jednym z etapów. Projekty nie są realizowane w terminie, gdyż są wprowadzane do programu legislacyjnego zbyt wcześnie, gdy prace nad kierunkiem zmiany prawa nie są jeszcze wystarczająco zaawansowane, a problem regulacyjny, który ma rozwiązać nowelizacja, rozpoznany. Okres 6 miesięcy na stworzenie od podstaw projektu ustawy jest zdecydowanie niewystarczający.
- Niskiemu stopniowi realizacji programu legislacyjnego towarzyszy wysoka liczba projektów pozaplanowych. Jest ona porównywalna z liczbą projektów planowych przyjętych przez Radę Ministrów. Większość projektów pozaplanowych mogła być zaplanowana prawidłowo, gdyż informacje o potrzebie dokonania nowelizacji były powszechnie dostępne przed przyjęciem programu legislacyjnego za dany okres¹². Wysoka aktywność pozaplanowa Rady Ministrów świadczy o wadliwym funkcjonowaniu systemu rozpoznawania problemu regulacyjnego i planowania jego rozwiązania poprzez zmianę normatywną. To poważny problem procesu planowania legislacyjnego, stanowiący najpewniej konsekwencję braku zinstytucjonalizowanych badań postlegislacyjnych. Prawodawca często zbyt późno otrzymuje informację, że konieczne jest dokonanie nowelizacji, i wówczas nie ma już czasu na odpowiednie zaplanowanie działań legislacyjnych.
- Od I półrocza 2008 r. do I półrocza 2010 r. łącznie rząd zaplanował przyjęcie 700 projektów ustaw. Aby zrealizować ten plan, Rada Ministrów musiałaby każdego miesiąca przyjmować 23 projekty ustaw. Realizacja tak obszernego

¹² Szerzej zob. Barometr Legislacyjny t. I/2008–V/2010.

planu jest z góry skazana na niepowodzenie. Przyjęcie tak wielkiej liczby ustaw nie tyle wydaje się niepotrzebne, co jest wręcz niemożliwe. Biorąc dodatkowo pod uwagę stopień realizacji programu legislacyjnego, można dojść do wniosku, że znaczna część projektów ustaw przewidzianych w programie legislacyjnym nie powinna się w nim w ogóle znaleźć. Reforma procesu tworzenia prawa także nie doprowadziła do zmniejszenia liczby projektów ustaw zgłaszanych do programu legislacyjnego, choć – jak się wydaje – powinna mieć taki skutek w związku z nałożeniem obowiązku pracy nad założeniami. Można odnieść zatem wrażenie, że do programu legislacyjnego zgłasza się projekty w pewnym stopniu „na zapas”, zgodnie z zasadą „im więcej, tym lepiej”, przedwcześnie, gdy nie ma jeszcze dostatecznie precyzyjnie ukształtowanej wizji normatywnej projektu, a jedynie rozważa się podjęcie nad nim prac w przyszłości. Program legislacyjny bywa zatem przeszacowany, co jest także skutkiem braku na poziomie Rady Ministrów instrumentu dającego możliwość weryfikacji i usunięcia z programu tych projektów, które nie mają najmniejszych szans na realizację w perspektywie najbliższych sześciu miesięcy.

- W analizowanym okresie rząd przyjął 239 projektów ustaw (ok. 8 miesięcznie), wykazał się zatem – pomimo niskiej realizacji przeszacowanego programu legislacyjnego – wysoką aktywnością legislacyjną. Jej efektem często były fragmentaryczne nowelizacje, które ogniskowały się wokół problemów jednego resortu. Zdarzały się także sytuacje, gdy jedną ustawę nowelizowano kilka, a nawet kilkanaście razy w roku, często rozbijając tym samym jej wewnętrzną spójność. Właściwe planowanie legislacyjne powinno przeciwdziałać nadmiernej resortowości procesu tworzenia prawa i przeciwdziałać lawinie nowelizacji. Skupienie planów legislacyjnych wszystkich resortów w jednym dokumencie pozwala na wskazanie płaszczyzn współpracy między nimi w odniesieniu do konkretnych projektów. Dzięki temu, zamiast kilku resortowych nowelizacji konkretnego aktu normatywnego, mogłaby zostać wypracowana jedna „wspólna”. Potrzebny jest jednak na to czas. Odpowiednie planowanie działalności legislacyjnej, oparte na badaniach postlegislacyjnych i analizie problemów regulacyjnych, może stanowić skuteczny instrument ograniczania inflacji prawa, jego resortowości oraz zatrzymać lawinę nowelizacji.

W ostatnim okresie dokonano ważnych zmian w ramach rządowego procesu stanowienia prawa, które mają na celu także usprawnienie procesu planowania legislacyjnego. Mowa przede wszystkim o wspomnianej już reformie, polegającej na wprowadzeniu obowiązku poprzedzenia prac nad projektem ustawy

opracowaniem przez resort i przyjęciem przez Radę Ministrów jej założeń. Tak opracowane założenia stanowią następnie podstawę do prac nad tekstem normatywnym projektu ustawy, za które odpowiada Rządowe Centrum Legislacji. Wprowadzając tę reformę, rząd zdecydował się na krok trudny politycznie – gdyż pozbawienie resortów możliwości prac nad projektem ustawy nie było łatwe – ale uzasadniony merytorycznie. Zgodnie bowiem z poglądem doktryny prawa reforma rządowej ścieżki legislacyjnej powinna iść dokładnie w tym kierunku, tj. ograniczenia resortowości, wzmocnienia pozycji Rządowego Centrum Legislacji oraz pracy nad projektami ustaw w oparciu o przygotowane wcześniej założenia¹³.

Reforma ta stworzyła także możliwość wydłużenia realnego procesu planowania prac nad projektem ustawy z dotychczasowych sześciu miesięcy do jednego roku. Stworzenie takiej możliwości należy ocenić pozytywnie. Prawidłowe przeprowadzenie prac nad projektem ustawy, począwszy od analizy problemu regulacyjnego, stworzenia jego założeń, przeprowadzenia konsultacji społecznych i międzyresortowych, dokonania pełnej oceny skutków regulacji oraz opracowania tekstu normatywnego projektu, a następnie weryfikacji tej treści z założeniami, co do zasady nie jest bowiem możliwe w okresie sześciu miesięcy. Wymaganie normatywne, by rząd prezentował program swoich prac co najmniej raz na sześć miesięcy, nie powinno jednak ulegać zmianie. Wyodrębnienie dwóch etapów prac legislacyjnych pozwala na to, by w jednym programie ująć prace nad założeniami, a w kolejnym nad projektem ustawy. Teoretycznie istnieje oczywiście możliwość zaplanowania prac nad założeniami i projektem ustawy w ramach jednego programu legislacyjnego (założenia – I kwartał, projekt ustawy – II kwartał), ale ryzyko opóźnień w jego realizacji jest wówczas wysokie. Prace nad projektem ustawy powinny zatem obejmować dwa 6-miesięczne etapy uwidocznione w kolejnych programach legislacyjnych.

W ramach szeroko rozumianej reformy procesu stanowienia prawa rząd podjął także inne działania mające na celu poprawę stopnia realizacji programu legislacyjnego. Należy do nich zaliczyć stworzenie w ramach struktury Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Zespołu ds. Planowania Legislacyjnego oraz wyodrębnienie w programie legislacyjnym na I półrocze 2010 r. wewnętrznej struktury uwzględniającej wagę polityczną projektu i możliwości jego terminowej

¹³ Zob. A. Gwiżdż, *Wybrane problemy procesu legislacyjnego w Polsce. Ocena i propozycje zmian*, „Przegląd Legislacyjny”, 1996/1, s. 47, S. Wronkowska, *Tworzenie prawa w Polsce – ocena i preferowane kierunki zmian. Raport Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów*, „Przegląd Legislacyjny”, 2006/1, s. 7–21.

realizacji (tzw. lista A i B). W aktualnym programie legislacyjnym (II połowa 2010 r.) rząd zrezygnował z wyodrębniania list A i B, gdyż instrument ten nie przyniósł spodziewanego rezultatu. Zamiast tego obok listy projektów ustaw i założeń, które mają zostać przyjęte przez rząd do końca 2010 r., dołączono listę projektów ustaw i założeń, nad którymi pracuje rząd, bez wskazywania terminu ich planowanego przyjęcia. Brak jednak jasności co do charakteru tej listy¹⁴. Stworzenie wykazu projektów, nad którymi pracuje rząd, zanim zostaną one wprowadzone do konkretnego programu legislacyjnego, może – pod pewnymi warunkami, o czym niżej – mieć korzystny wpływ na proces planowania legislacyjnego rządu.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badań oraz poglądy doktryny prawa, warto podjąć próbę zarysowania kierunku ewentualnej ewolucji procesu planowania prac legislacyjnych Rady Ministrów.

Proces ten mógłby zatem rozpoczynać się znacznie wcześniej niż obecnie i przebiegać w dwóch podstawowych etapach, tj. „fazie analizy problemów regulacyjnych” oraz „fazie planowania realizacji projektów założeń i ustaw”. Pierwsza faza polegałaby na przeprowadzeniu badań – w oparciu o metodologię OSR, analizy postlegislacyjne oraz konsultacje społeczne – problemu regulacyjnego oraz wskazaniu najważniejszych instrumentów służących jego rozwiązaniu. Etap ten nie byłby limitowany czasowo, a kończyłby się decyzją o podjęciu lub odstąpieniu od ingerencji regulacyjnej. W przypadku decyzji o konieczności zmiany prawa następowałoby przejście do drugiej fazy, czyli sporządzenia harmonogramu prac legislacyjnych, obejmującego listę konkretnych projektów założeń do ustaw i projektów ustaw, które rząd zamierza przyjąć w perspektywie najbliższych sześciu miesięcy. Sporządzając program legislacyjny, należałoby przyjąć regułę, że nie ma możliwości wprowadzenia do niego projektu ustawy, który nie byłby poprzedzony opracowaniem założeń¹⁵.

Omawiając fazę analizy problemu regulacyjnego, należy zauważyć, że wykazuje ona duże podobieństwo do koncepcji „planu kroczącego” przedstawionej przez A. Gwiżdża. Jej celem byłoby sporządzenie wykazu problemów regulacyjnych, będących przedmiotem zainteresowania prawodawcy, wraz z preferowanym

¹⁴ Na stronie podmiotowej Biuletynu Informacji Publicznej KPRM brak informacji co do celu opracowania tej listy oraz sposobu jej wykorzystywania.

¹⁵ Obecnie dla niektórych projektów ustaw przygotowuje się założenia, dla innych nie, a decyzja w tym zakresie uzależniona jest bardziej od czynników politycznych niż merytorycznych. Prowadzenie prac ustawodawczych równoległe wedle dotychczasowej oraz zreformowanej ścieżki legislacyjnej należy jednak uznać za przejściowe.

sposobem ich rozwiązania, co w przyszłości mogłoby zaowocować projektem założeń, a następnie ustawy. Wykaz ten byłby aktualizowany i publikowany co sześć miesięcy wraz z programem legislacyjnym zawierającym harmonogram realizacji założeń i projektów ustaw. Dołączona do aktualnego programu legislacyjnego (II połowa 2010) lista projektów ustaw i założeń bez limitu czasowego ich przyjęcia może stanowić początek praktyki sporządzania takiego wykazu.

Problemy regulacyjne ujawnione w wykazie, o którym mowa, byłyby przedmiotem analizy w ramach Rady Ministrów i konkretnego ministerstwa, a także powinny zostać poddane konsultacjom społecznym. Przeprowadzanie konsultacji dokumentów rządowych powinno się bowiem rozpocząć na możliwie wczesnym etapie, tj. podczas analizy problemu regulacyjnego i wskazywania celów oraz instrumentów jego rozwiązywania poprzez zmianę prawa¹⁶. Włączenie obywateli i instytucji społeczeństwa obywatelskiego w proces konsultacji na tym etapie służyłoby realizacji zasady społeczeństwa obywatelskiego oraz stanowiło źródło informacji, bez których trudno jest podjąć racjonalną decyzję o zmianie prawa. Partycypacja obywateli na tym etapie procesu tworzenia prawa – można mieć nadzieję – technicznie stanie się możliwa dzięki programowi Reformy Regulacji, a w szczególności stworzeniu przez Ministerstwo Gospodarki platformy internetowej do prowadzenia konsultacji społecznych on-line oraz oceny skutków regulacji¹⁷, a także powstającemu w Rządowym Centrum Legislacji systemowi informacji o procesie stanowienia prawa w ramach Rady Ministrów.

Gdyby zatem – mając na celu usprawnienie procesu planowania legislacyjnego – udało się prowadzić go w dwóch wskazanych wyżej fazach, a w szczególności stworzyć wykaz problemów regulacyjnych, które mogłyby także być przedmiotem analizy i konsultacji, to zaplanowanie procesu legislacyjnego stałoby się prostsze i bardziej realne. Przejście do drugiej fazy planowania legislacyjnego, tj. stworzenie harmonogramu realizacji konkretnych projektów założeń i ustaw w danym półroczu, byłoby wówczas naturalną konsekwencją dokonanych już badań i analiz. Przede wszystkim udałooby się uniknąć pochopnych i przedwczesnych decyzji o rozpoczęciu prac nad założeniami do ustawy czy nad projektami ustaw. Dzięki prowadzeniu konsultacji na tak wczesnym etapie prac legislacyjnych powstałby także instrument zbliżony do badań postlegislacyjnych. Można by również tą drogą pozyskiwać informacje o innych dysfunkcjonalnościach obecnych w systemie prawnym.

¹⁶ Zob. *Zasady konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowywania dokumentów rządowych*, Ministerstwo Gospodarki, sierpień 2009, s. 5 i n.

¹⁷ Zob. *Raport z realizacji działań Reformy Regulacji w 2009 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Regulacji Gospodarczych, kwiecień 2010, s. 18 oraz <http://www.mg.gov.pl/Reforma+Regulacji/Konsultacje>.

Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność działania władz centralnych?

Prowadzenie spójnej, zintegrowanej i właściwie ukierunkowanej w dłuższym horyzoncie czasowym polityki publicznej jest największym wyzwaniem każdego rządu. Wynika to z kilku przesłanek. Po pierwsze, wyzwanie to jest wpisane w dychotomię rozumienia polityki, z jednej strony definiowanej jako działalność partii politycznych (*politics*), a z drugiej strony jako prowadzenie polityki publicznej (*policy*). Horyzont działania władz związany jest do pewnego stopnia z czteroletnim cyklem wyborczym, podczas gdy horyzont realizacji polityki publicznej z reguły wychodzi poza ten okres. Wdrażanie działań, których efekty nastąpią po czasie dłuższym niż horyzont wyborczy, w przypadku zmiany układu rządzącego (często spotykane w Polsce) jest narażone na ryzyko związane ze zmianą kierunku prowadzonych działań lub próbą wyraźnego odróżnienia się od poprzedników. Po drugie, realizacja polityki publicznej wymaga nierzadko koordynacji działań władz centralnych oraz regionalnych i lokalnych. Inicjatywy podejmowane przez władze centralne często wymagają ich realizacji przez władze samorządowe, które posiadają znaczącą autonomię w podejmowaniu działań.

Ciągłość i horyzontalność działania władz centralnych wymaga zatem wykorzystania takich mechanizmów i rozwiązań, które pozwalają na ograniczenie ryzyk związanych z przerwaniem ciągłości realizacji działań w kolejnych latach lub też na terenie całego kraju.

Mechanizmy, które w mojej ocenie należą do szczególnie ważnych, to:

- rzetelna diagnoza i oparcie polityki o fakty płynące z badań i analiz, tj. *evidence-based policy*, w szczególności dla przygotowywania oceny skutków proponowanych zmian;
- poszukiwanie jak **najszerzego porozumienia** i poparcia dla proponowanych rozwiązań (zwłaszcza w obszarach mających ze społecznego punktu widzenia charakter priorytetowy) **z wykorzystaniem instrumentów dialogu obywatelskiego**;

* Zakład Demografii, Instytut Statystyki i Demografii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

- stosowanie **szerokiego spektrum instrumentów prowadzonej polityki** nie tylko o charakterze twardym (jak ustawy), ale i miękkim (np. programy realizowane w ramach funduszy strukturalnych lub innych środków publicznych), wskazywanie dobrych praktyk i informowanie o nich, wspomaganie wymiany informacji pomiędzy zainteresowanymi podmiotami;
- wykorzystywanie **wskaźników ilościowych dla określania celów** prowadzonych działań oraz dla monitorowania realizowanych działań;
- dokonywanie **odpowiedniej ewaluacji** prowadzonych rozwiązań.

Evidence-based policy

W Polsce prowadzonych jest coraz więcej badań i analiz, nie tylko w ramach statystyki publicznej, lecz także przez inne instytucje. Przykładem może być realizowana cyklicznie od 1999 roku *Diagnoza społeczna* czy realizowane ostatnio przez zespół demografów Instytutu Statystyki i Demografii SGH panelowe badanie przemian relacji między pokoleniami, w rodzinie oraz między kobietami i mężczyznami. Rozwijane są również instrumenty i narzędzia, które w coraz lepszy sposób pozwalają na przybliżenie potencjalnych skutków różnego rodzaju rozwiązań, w szczególności z perspektywy obywateli (za przykład może tutaj posłużyć model mikrosymulacyjny SIMPL, przygotowany m.in. przez ekspertów z Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego).

Badania te pozwalają na wskazywanie rzeczywistych problemów społecznych występujących w Polsce. Na przykład często uważa się, że do najbiedniejszych grup społecznych należą u nas emeryci i renciści. Kiedy jednak popatrzymy na dane pochodzące z budżetów gospodarstw domowych, okazuje się, że emeryci należą do drugiej pod względem zamożności grupy społecznej (po osobach pracujących na własny rachunek), chociaż ich relatywne dochody w ostatnich latach nieco spadają. Natomiast najwyższe ubóstwo odnotowywane jest wśród gospodarstw utrzymujących się ze świadczeń społecznych (innych niż emerytury lub renty) oraz faktycznie wśród rencistów. Z innej perspektywy – znacznie bardziej ubogie w Polsce są dzieci, znacznie mniej – osoby starsze. Tymczasem prowadzona od wielu lat polityka publiczna chroni w znacznie większym stopniu dochody emerytów, a w znacznie mniejszym stopniu stara się dostarczyć odpowiedniego wsparcia dzieciom.

Poszukiwanie porozumienia przez dialog społeczny

Wdrażanie istotnych zmian w zakresie prowadzonej polityki publicznej powinno opierać się również o jak najszersze porozumienie społeczne. Jest to jeden z niezbędnych warunków dla utrzymania trwałości i ciągłości prowadzonych rozwiązań. Proces dochodzenia do porozumienia i jego etapy opisuje Orenstein (2000)¹, wskazując na trzy fazy tego procesu: budowanie przekonania (*commitment*), budowanie porozumienia oraz wdrażanie. Pierwszy z etapów ma na celu wypracowanie rozwiązań, co do których decydenci są przekonani. Drugi – prowadzenie dyskusji społecznej i szukanie takich ostatecznych rozwiązań, które cieszą się jak największym wsparciem, nie tylko w obszarze polityki, ale także wśród partnerów społecznych i obywatelskich czy innych interesariuszy. Odpowiednie przygotowanie do wdrażania rozwiązań jest też często warunkiem otrzymania zaufania dla realizacji zmiany.

Przykładem działań w tym obszarze może być zmiana systemu emerytalnego. Prace nad zmianą systemu zostały zainicjowane w połowie 1996 roku przez ministra pracy Andrzeja Bączkowskiego (który niestety zmarł w listopadzie 1996 r., nie mając możliwości dokończenia tej pracy). W 1997 r. przedstawiona została propozycja zmiany przez zespół ekspertów powołany do wypracowania rozwiązań. Propozycja ta była następnie uzgadniana i stanowiła przedmiot debaty także na etapie poszczególnych rozwiązań prawnych – ostatecznie wszystkie rozwiązania zostały przyjęte w końcu 1998 r., a więc po ponad dwóch latach od początku prac. Pomimo zmian rządów kierunek wyznaczony w raporcie praktycznie nie był istotnie zmieniany przez kolejne rządy.

Przeciwieństwem tego podejścia są propozycje zmian, które zaproponowało w końcu 2009 roku Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej – zmiana wstępnie przedstawiona na konferencji prasowej, niedopracowana pod względem merytorycznym, nie pozwoliła na umocnienie przekonania co do prawidłowości jej kierunku. W efekcie także trudno było osiągnąć porozumienie na temat omawianej propozycji. Jedynym obecnie widocznym skutkiem tak prowadzonych działań jest ograniczenie zaufania społecznego do prowadzonej przez rząd polityki emerytalnej. Tymczasem system emerytalny jest oparty o zasadę umowy międzypokoleniowej i warunkiem jego stabilności jest to, że cieszy się wysokim zaufaniem co do możliwości wywiązania się ze zobowiązań w przyszłości.

¹ Mitchell Orenstein (2000), *How Politics and Institutions Affect Pension Reform in Three Post-communist Countries*, World Bank Policy Research Paper 2310, Bank Światowy, Waszyngton.

Szerokie spektrum działań realizowanej polityki

Bardzo często można spotkać się z przekonaniem, że jedynym instrumentem realizacji polityki na szczeblu centralnym są zmiany ustawowe. W konsekwencji wiele osób jest przekonanych, że zmiana ustawy jest często wystarczającym narzędziem do tego, aby dokonać zmiany sposobu prowadzonej polityki. W mojej ocenie jest to jednak podejście błędne. Samo tworzenie prawa nie wystarczy do tego, aby wskazywać na istotne kierunki realizacji polityki, szczególnie w przypadku stosunkowo niskich zasobów, które mogą być przeznaczone na realizację różnych celów stawianych przed działaniami. Dokumenty o charakterze strategicznym czy programowym pozwalają na wskazanie obszarów priorytetowych, umożliwiając lepszą alokację dostępnych środków dla realizacji najważniejszych celów. Przykładem tego typu dokumentów są przygotowywane co trzy lata (w ramach działań wynikających z członkostwa w Unii Europejskiej) Krajowe Plany Działań na rzecz Integracji Społecznej. Plany te wskazują na priorytetowe obszary polityki centralnej, takie jak wspieranie dzieci i młodzieży, aktywna integracja czy też dostęp obywateli do usług społecznych. W efekcie stanowią pewien drogowy wskaz dla działań podejmowanych na poziomie samorządowym.

Innym przykładem koordynacji działań legislacyjnych i pozalegisacyjnych jest Program Integracji Społecznej realizowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w latach 2005–2010. Celem programu było wsparcie 500 wybranych gmin wiejskich w przygotowaniu i realizacji ich lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Przygotowanie lokalnych strategii wynika z przepisów Ustawy o pomocy społecznej, jednak sposób ich przygotowywania często nie pozwalał na właściwe określenie priorytetów z perspektywy poszczególnych gmin, jak również nie zapewniał partycypacji lokalnej społeczności w określaniu celów działania oraz instrumentów ich osiągnięcia. Wspomniany program miał na celu wsparcie objętych nim gmin w takim wypracowaniu strategii, aby była ona instrumentem szeroko rozumianej zmiany na rzecz zwiększenia integracji i partycypacji społecznej. Cel ten w znacznej mierze udało się osiągnąć, a objęte programem gminy w znaczący sposób zwiększyły poziom integracji społecznej. Co więcej, gminy te w znacząco większej skali zaczęły poszukiwać źródeł i możliwości realizacji swojej polityki społecznej, między innymi przez realizację programów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego².

² Zainteresowanych odsyłam na stronę: www.ppwow.gov.pl.

Wykorzystanie wskaźników ilościowych

Wykorzystywanie wskaźników ilościowych pozwala zarówno na dobrą identyfikację wyzwań dla prowadzonej polityki publicznej (np. kto rzeczywiście w Polsce jest ubogi?), jak i ocenę postępu w realizacji prowadzonej polityki. Wskaźniki pozwalają również na ocenę skali zróżnicowań (np. regionalnych czy między grupami ekonomiczno-społecznymi, czy również pomiędzy krajami).

Odpowiedni dobór i wykorzystanie wskaźników jest kluczowe dla wszystkich wymienionych wcześniej działań. Wskaźniki ilościowe są jednym z filarów *evidence-based policy*. Ich wykorzystanie wspiera poszukiwanie porozumienia z uczestnikami dialogu i uwiarygodnia wskazywane obszary priorytetowe.

Wskaźniki są szeroko wykorzystywanym instrumentem dla określania wyzwań i priorytetów strategii w Unii Europejskiej. W strategii „Europa 2020” znaczna część obszarów priorytetowych ma również wyznaczone cele w ramach wybranych wskaźników, których nie musi być dużo, ważne jest jednak, aby odzwierciedlały one wyzwania w danym obszarze prowadzonych działań. Na przykład w obszarze edukacji w krajach UE monitorowany jest wskaźnik wczesnego opuszczania systemu edukacji. Polska należy do krajów o najniższych (a zatem najlepszych) wartościach wskaźnika. Można by więc wskazać nasz kraj za wzorcowy. Jednak gdy popatrzymy na inny wskaźnik, mierzący bierność edukacyjną i zawodową młodzieży po dwudziestym roku życia (tzw. NEET), okazuje się, że w Polsce jest to zjawisko stosunkowo często występujące i wskazuje na problem braku płynności przechodzenia pomiędzy edukacją a rynkiem pracy. Jest to znaczące ryzyko społeczne, gdyż utrzymywanie się bierności osób młodych grozi ich wykluczeniem społecznym. Odpowiednia identyfikacja problemu może pozwolić na podjęcie działań zmierzających do ograniczenia tej bierności.

Ewaluacja prowadzonych działań

Obserwacja prowadzonej polityki wskazuje, że jesteśmy krajem, który bardzo lubi planować. Szereg różnego rodzaju planów i strategii przygotowywany jest zarówno przez władze centralne, jak i samorządowe. Rzadko jednak realizacja tych planów poddawana jest jakiegokolwiek ocenie. Często wynika to także z cyklu politycznego – zmiana władz niejako automatycznie powoduje odstąpienie od realizacji planów poprzedników i propozycję planów własnych. W efekcie – niestety – trudno powiedzieć, które instrumenty i działania się sprawdziły, a które nie.

Zmiany zachodzą jednak i w tym obszarze. Realizacja działań i programów wykorzystujących fundusze strukturalne jest z zasady objęta ewaluacją. Pozostaje mieć nadzieję, że praktyka ta przyjmie się również w innych obszarach działań realizowanych przez władze centralne i lokalne.

Przedstawione działania i możliwe instrumenty nie stanowią oczywiście uniwersalnej recepty ani nie wyczerpują wszystkich obszarów pozwalających na zapewnienie ciągłości prowadzonej polityki publicznej. Wydaje się jednak, że ich stosowanie może nas do takiej ciągłości przybliżyć. Podane przykłady pokazują, iż jest to w niektórych obszarach możliwe i przynosi dobre efekty.

Jak zwiększyć partycypację obywateli w rządzeniu?

Powinienem mówić jako praktyk, ale – odpowiadając na apel pani przewodniczącej – odejdę w kierunku zagadnień podstawowych i ustrojowych.

Na początku chciałbym wyjaśnić, jak rozumiem pojęcia, które będą się pojawiały w dalszej części. Po pierwsze, co do przywoływanej kategorii kapitału społecznego, zakładam, że mówimy o tym typie kapitału społecznego, który ma charakter „wertikalny” i dotyczy relacji między obywatelami a instytucjami publicznymi (władzą/hierarchią), nie zaś „horyzontalnym”, który określa relacje między poszczególnymi osobami i środowiskami. Istnieją trzy ortogonalne wymiary kapitału społecznego, które w pewnym zakresie kompensują się wzajemnie. Im mniej jest zaufania do instytucji publicznych i ludzi odmiennych od nas, tym bardziej wzrasta znaczenie kapitału wiążącego „gęstego”, czyli zamykania się w sobie, indywidualizmu czy egoizmu grupowego.

Drugi wątek, do którego chcę nawiązać, stanowi zagadnienie *good governance*, czyli dobrego rządzenia. Jeden z głównych problemów pojawia się już na samym początku i dotyczy właściwego tłumaczenia i odróżniania rzeczownika *government* – rząd od *governance* – rządzenie. Drugi termin ewidentnie dotyczy nie tyle podmiotu, jakim jest rząd, co relacji między podmiotami (rząd – rządzeni). Byłem jedną z osób, które swego czasu zabiegały o to, aby pojęcie *good governance* pojawiło się w doniosłych dokumentach o charakterze strategicznym (w szczególności dotyczy to Narodowego Programu Rozwoju przygotowywanego pod kierownictwem prof. Hausnera). Obecnie mam okazję uczestniczyć w różnego rodzaju projektach i komitetach, które teoretycznie mają za cel poprawę jakości *good governance*. Ciągłe jednak zauważam tendencję do tego, aby słowo *governance* zawężyć do *government*, rozumiejąc je jako wsparcie instytucji rządowych i kadry administracyjnej, i to bynajmniej nie w zakresie budowy relacji z innymi podmiotami. Nie przeczę temu, że ono jest potrzebne, tylko powinno być bardzo silnie powiązane z umiejętnością budowania relacji z tymi, dla których administracja pracuje.

* Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „STOCZNIA”

Kategoria *governance* może być opisywana poprzez kilka wymiarów. Widać jednak zarówno w dokumentach, jak i podczas tej dyskusji, że istnieje skłonność do zajmowania się tylko jednym z nich. W tej chwili mamy strategię „Sprawne państwo” – jest to tylko jeden z wymiarów. *Good governance* powinno być rozumiane jako pewnego rodzaju całość, „trzysta sześćdziesiąt stopni”. Mieści w sobie takie aspekty jak: transparentność, responsywność, partycypacja, rządy prawa, skuteczność i tak dalej. Jest wielowymiarowym „obiektem” i trzeba w tym wypadku pracować na wszystkich „frontach” jednocześnie. W tej chwili wydaje mi się, że to pojęcie redukuje swoje znaczenie – mam nadzieję, że w praktyce tak się nie skończy – przede wszystkim do wymiaru skuteczności. Warto zresztą w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że niektóre wymiary mogą rodzić wzajemne napięcia czy nieomal pozostawać ze sobą w sprzecznościach. Na przykład partycypacja nie gwarantuje na krótką metę skuteczności w jej uproszczonym rozumieniu, a może ją nawet obniżać. Partycypacja „komplikuje” skuteczność – można rządzić skuteczniej na krótką metę w sposób nakazowy niż wtedy, gdy wprowadzi się obywateli i interesariuszy w proces współdecydowania. Partycypacja poprawia skuteczność dopiero w dłuższej perspektywie (a i to nie zawsze), bowiem daje szansę na współodpowiedzialność. Ma wiele dobrych, choć często odroczonych w czasie skutków, o których powiem za chwilę. Nie zmienia to jednak faktu, że trzeba się zgodzić z tym, iż na krótką metę zagrażać wręcz może wąsko rozumianej skuteczności.

Zastanawiamy się zatem, jakie pożytki mogą płynąć z partycypacji. Słowo to powoli dociera do polskiej klasy politycznej, decydentów, administracji – staje się elementem kanonu politycznej poprawności i nowoczesności. Politycy mają usta pełne „zaufania” i „obywateli”. Z poziomu retoryki trzeba tymczasem zejść na poziom praktyki, która nie zawsze jest łatwa. Jakie pożytki mogą płynąć z partycypacji dla polityków i administracji? Jednym z nich jest tak zwane „wentylowanie napięć”. Naprawdę lepiej rozmawiać i uzgadniać stanowiska, niż próbować narzucić swoje racje. Polacy mają świetnie opanowane społeczne techniki weta i wielu spraw nie da się „załatwić” bez ich przyzwolenia. Rozmawianie ma z tego punktu widzenia sens. Po drugie, warto uwierzyć, że partycypacja może być jednym z synonimów samej demokracji. Nie zawsze tak jest, co dobrze ilustrują problemy z tłumaczeniem owego *demos*, które stanowi rdzeń pojęcia demokracji. *Demos* to dla jednych niewiele więcej niż tłum (czasem nawet motłoch), dla drugich zbiór, a nawet wspólnota zatroskanych o sprawy publiczne i skłonnych do politycznego altruizmu obywateli – rodzaj republikańskiego raju. Problem w tym, że każda z tych odpowiedzi może być w pewnych warunkach

prawdziwa – i dla władzy, i dla obywateli jest to swego rodzaju wybór, a kiedy indziej samospełniające się proroctwo. Upraszczając, stawiam tezę: to, czym ostatecznie okaże się ów *demos*, zależy od sposobu, w jaki do samych obywateli i szerzej społeczeństwa odnosić się będą ci, którzy w ich imieniu sprawują rządy. Można powiedzieć, że wiele zależy od tego, jak na polskie warunki „przetłumaczmy” słynny fragment z przemówienia Abrahama Lincolna: „*government of the people, by the people, for the people*”.

Mam wrażenie, że przed władzą w Polsce stoi jeszcze problem i zadanie rzeczywistego „odkrycia” społeczeństwa, a przed samym społeczeństwem – wyzwanie „samoodkrycia”. Władza często nie bardzo wie, co z tym „społeczeństwem” zrobić, traktuje je jako hipostazę, „drugą stronę”, jako tłum, agregat, składnik słupków w sondażach nie zawsze mądrych socjologów albo jako coś, czym się generalnie manipuluje, co się uwodzi, „rozmasowuje”, karmi pozornymi i zastępczymi tematami, pseudodebatami i generalnie definiuje jako nie bardzo wybrednego widza w jakimś politycznym spektaklu czy wręcz politycznym brazylijskim serialu (sporo historii z życia polskiej elity politycznej dałoby się opisać w tej konwencji, a składnik polskiej przypadłości „życia z serialem” jest formą zastępczą dla własnego, samodzielnego i sensownego przeżywania świata). Jak zburzyć taką konstrukcję? Można – jak mówi klasyk – „po prostu wyjść z kina”. Wiele osób tak właśnie robi. Mówi się o dużo o polskiej przedsiębiorczości, o tym, że w kategoriach indywidualnych jesteśmy wyjątkowo przedsiębiorczy. Indywidualne trajektorie przetrwania mamy opanowane w sposób idealny, najlepiej w Europie, jeśli nie na świecie. Można też jednak „zostać w kinie”, ale starając się jednocześnie od czasu do czasu opuszczać fotel widza. Co by się stało, gdyby widzowie pojawili się na scenie? Rewolucja, chaos czy może jakaś forma współtworzenia? Myślę, że nie odkryliśmy kapitału wspólnotowego myślenia „razem”, tworzenia czegoś, co jest pewnym wspólnym marzeniem i pomysłem. Partycypacja może przybierać różne postaci, a jedną z nich jest właśnie taka kolektywna forma generowania pomysłów, rozwiązań i współtworzenia.

Dobry przykład stanowi to, co się dzieje obecnie w kilku krajach. W Wielkiej Brytanii i w USA (podobnie jak w Polsce i wielu innych państwach) trwa proces bolesnych cięć budżetowych. Interesujące dla mnie jest jednak to, że zarówno Cameron, jak i Obama próbowali do debaty na temat tego, „gdzie ciąć”, włączyć samych obywateli. Obydwaj zwrócili się do swoich urzędników i obywateli z apelem o pomysły w tej sprawie. Często jest tak, że – aby choć trochę osłabić dolegliwości „gilotyny” cięć budżetowych – warto załatać różne małe dziury, których w ogóle nie widać z „samej góry”.

W wariancie amerykańskim program nazwany SAVE Award wygenerował aż trzydzieści osiem tysięcy pomysłów na różnego rodzaju oszczędności. Krótko mówiąc, okazuje się, że cięcia mogą być bardziej racjonalne i mniej bolesne, bo są zaopatrzone w wiedzę ludzi z „pierwszego frontu”. To, co łączy te przedsięwzięcia, to wiara, że po „drugiej stronie” istnieje rodzaj zbiorowej inteligencji, zdolnej do uruchomienia marzenia i poszukiwania rozwiązań. Na tym właśnie polegają wszystkie eksperymenty dotyczące tzw. *crown-sourcingu*. Długo nie wierzyłem, że to jest możliwe. Ostatnio widziałem jednak dokument australijskiego rządu o nazwie „Australia 2020”, będący wspólnym przedsięwzięciem ponad tysiąca osób. Trwało ono kilka dni i wygenerowało środek wspólnego marzenia na temat tego, dokąd ten kraj ma zmierzać. Eksperyment nie okazał się żadną „ścianą płaczu”, jeremiadą czy festiwalem roszczeń, ale prawdziwym zbiorowym procesem wspólnego wymyślania tego, co ważne i możliwe. Tę partyturę piszą sami wykonawcy. Oparty o dialog projekt także w Polsce mógłby być ważnym uzupełnieniem w stosunku do wizji, jakie wynikają z ekspercko-rządowego podejścia reprezentowanego przez Foresight „Polska 2020” czy raport „Polska 2030”.

Partycypacja jest potrzebna jako niezbędny element systemu „immunologii” władzy. Jeżeli obywatele ograniczają swoją partycypację do wykonywania (bądź nie) wyborczego rytuału raz na cztery lata, to w systemie brakuje bardziej subtelnych sprzężeń zwrotnych i łatwiej może się on degenerować. W wielu sytuacjach iluzją też jest sprawowanie kontroli nad aparatem urzędniczym, który nie pochodzi z wyborów, a w praktyce decyduje o większości ważnych spraw dla obywateli. Trzeba zachęcać społeczeństwo do włączania się w sprawy publiczne, a nie je za to ganić – żeby zapobiegać degenerowaniu się władzy, więc tym samym w najlepiej pojętym jej interesie.

Deficyt partycypacji i – szerzej – deficyt demokratyczny nie są tylko problemami Polski. Stoi przed nimi cała Europa i nie tylko. Warto zapoznać się na tę okoliczność z raportem Rady Europy na temat przyszłości demokracji w Europie. Poniekąd tego samego dotyczą hasła takie jak *from welfare state to welfare society* czy ostatnie *Big Society* podnoszone przez Camerona w Wielkiej Brytanii. To, że nie bardzo możliwe jest *welfare state* w „starym stylu”, wiadomo już mniej więcej od połowy lat siedemdziesiątych. Konieczne jest – jak się wydaje – przejęcie części solidarnej i bezpośredniej (a zatem nie redystrybucyjnej) współodpowiedzialności przez samych obywateli. To będzie trudne, skoro bardzo osłabiona jest „moralna sprężyna” współodpowiedzialności za siebie i swoich najbliższych. My też jesteśmy tego świadkami. W Polsce także, choć w inny sposób,

trzeba zadać sobie podobne pytania. Czy po okresie *Big Government*, a później po okresie gwałtownego urynkowania uda się mobilizować energię społeczną rozumianą jako energię nie tyle indywidualnej przedsiębiorczości (z tym nie mamy kłopotu), ale energię współdziałania, współodpowiedzialności i – powiedziałbym nawet wprost – solidarności?

Istotna jest samoorganizacja nie wokół roszczeń i obrony przywilejów, ale właśnie wokół współodpowiedzialności. Wydaje mi się, że partycypacja to jeden z mechanizmów – a nawet warunków koniecznych – służących temu, aby możliwe było uruchomienie społecznej energii na rzecz dobra wspólnego. Bez uczestnictwa w decyzjach, bez towarzyszącemu temu procesowi edukacji Polacy nie będą podejmować współodpowiedzialności, ale raczej robić wszystko, żeby jej unikać. Są w tym naprawdę wytrawnymi graczami, mając do perfekcji opanowane procedury społecznego weta. Bez przyzwolenia, a nawet współdziałania ze strony obywateli, nie będziemy w stanie sprostać wyzwaniom, jakie stoją przed Polską. Tego nie robi władza.

W tym miejscu warto przypomnieć, że władza w realnym sensie oznacza sprawstwo, a nie nominalną czysto „pozycję”. Fakt, że jedno i drugie to dwie różne sprawy, widać w Polsce dość wyraźnie. Paradoksalnie omnipotencja i impotencja są dość blisko siebie. Problem „odklejania się” władzy, jej alienacji i „samotności”, dotyczy niemal w równej mierze wszystkich formacji, jakie rządziły w Polsce. Każda z nich musiała w pewnym momencie uwieść odpowiednią liczbę wyborców, ale żadna nie była w stanie w szerszym wymiarze zmobilizować ich do współpracy ani z nią samą, ani między sobą. To dotyczy zarówno Platformy Obywatelskiej, która nie aktywizuje obywateli, ale raczej uwodzi, „rozmasowuje” i usypia opinię publiczną – sama siebie szantażując terminami kolejnych wyborów. Podobnie jest z PiS-em, który w gruncie rzeczy jest etatystyczny, egalitarystyczny, a nawet w pewnym sensie bonapartystyczny, wzięwszy pod uwagę głęboką niechęć do różnego rodzaju instytucji pośredniczących. Polska solidarna niestety oznacza tu przede wszystkim solidarność administracyjno-redystrybucyjną, a nie tę międzyludzką. Żeby było jasne – ja sam siebie także uważam za propaństwowca, ale chyba nieco inaczej rozumiem to, na czym polegać miałyby siła państwa i podział pracy między nim a jego obywatelami.

To samo dotyczy lewicy – niestety nie wiedziałem jeszcze w Polsce takiej, która uwolniłaby się od etatystycznego ukąszenia. Recepta polegająca na tym, żeby państwo zaptaciło wszystkie rachunki, wydaje mi się szkodliwa i naiwna.

Nie jestem jakoś szczególnie pilnym obserwatorem sceny politycznej i może coś przeoczyłem, ale po lewej stronie zauważam dużo pomysłów, które mogą raczej skutkować upaństwowieniem społeczeństwa, a mało takich, które polegałyby na czymś dokładnie odwrotnym – a mianowicie uspołecznieniu państwa, co jest w gruncie rzeczy istotą partycypacji. Na taką lewicę, prawicę – czy jakkolwiek się to będzie nazywać, co najczęściej nie ma żadnego znaczenia – czekam ja i pewnie wielu Polaków.

Problem stanowi fakt, że żadna formacja nie znalazła klucza do takiego przywództwa politycznego, które nie polegałoby na mówieniu tego, co ludzie chcą usłyszeć, ale tego, co powinni wiedzieć. Dla rozwoju Polski konieczne będzie przywództwo, które jest w stanie skutecznie przekonywać do mobilizacji, a nawet wyrzeczeń. Ciągłe „pudrowanie” i powtarzanie, że wszystko będzie dobrze, może się skończyć źle.

To, co wydaje mi się możliwe do zrobienia, przedstawię za pomocą koncepcji, którą nazwałem na własny użytek „rewolucją trójkątów”. W narracji publicznej przesuwać się podstawowe punkty odniesienia – takie momenty, punkty najcięższe, punkty grawitacji. Sporządziłem listę zagadnień, w których trójkąty się obracają. Pierwszym jest nasze rozumienie społeczeństwa obywatelskiego. Najprostsze i dla nas wszystkich zrozumiałe jest postrzeganie społeczeństwa jako zbioru instytucji – fundacji, stowarzyszeń – które da policzyć. To dobrze, że jest dużo organizacji, ale z ich liczby nie wynika żadna jakość z punktu widzenia „wektora głębszego”. W drugim rozumieniu, nazywanym przymiotnikowym, społeczeństwo obywatelskie jest inne niż społeczeństwo w ogóle. Jeśli istnieje społeczeństwo obywatelskie, to może też pewnie istnieć społeczeństwo nieobywatelskie. Debata na ten temat przetacza się przez Polskę. Zadajemy sobie na przykład pytanie, czemu służą organizacje pozarządowe? Sądzę, że one nie są z zasady ani dobre, ani złe. Mają w sobie tylko tyle „dobra”, ile same potrafią zbudować. Chciałbym – pewnie tak jak i Państwo – żeby ich liczba przekładała się automatycznie na obywatelskość, ale to jest tylko życzenie. Z trzecim sposobem rozumienia społeczeństwa obywatelskiego mamy do czynienia na Kongresie – jest to postrzeganie go nie jako biegunów ani wektorów, tylko tego, co jest „pomiędzy”, czyli sieci, reguły debaty. Ono jest trudno uchwytnie, może dać różny „wynik”, jest otwarte, może się pojawić w bardzo różnych konfiguracjach, ale wspólnie wierzymy, że „narodzenie się”, deliberowanie i wymiana poglądów mają sens. Pojawia się jednak pytanie, jak coroczny Kongres i inne podobne epizodyczne przedsięwzięcia przełożyć na codzienność, bo w tym jesteśmy chyba słabi. A demokracja wymaga przecież codziennego praktykowania.

Skoro mowa o przesuwaniu się akcentów wewnątrz trójkątów, to drugim z nich jest „odkrycie społeczeństwa”. Oczywiście dużo mówi się o społeczeństwie, ale po dwudziestu latach jesteśmy zatrzaśnięci w fałszywej alternatywie: rynek albo państwo. Proszę przysłuchać się naszym dyskusjom, na przykład o służbie zdrowia. Mówimy, że powinna być albo państwowa – i odpowiadamy, że to będzie beznadziejne, żadne, „jakieś tam” i tak dalej – albo rynkowa (czytaj: komercjalizacja) – „kto ma grubszy portfel, ten się uratuje”. Brakuje opcji „uspołecznienia” i to dotyczy wielu bardzo dziedzin. Po dwudziestu latach pozycja trzeciego sektora jest w tym względzie dość słaba, a jego rozwój ma charakter „wyspowy”. Oczywiście można coś zebrać z wszystkich NGO-sów, ale jak się to porówna, jesteśmy naprawdę „w kącie”, jest nas mało, tworzymy anegdotyczne dowody tego, jak wszystko mogłoby wyglądać. To, że pani Krystynie Jandzie się udało, nie znaczy, że jest jakieś systemowe rozwiązanie, ponieważ są różni herosi, którym się udaje, i mnóstwo tych, którzy natychmiast odpadają. Moim zdaniem trzeba odkryć inny mechanizm podziału pracy. To nie jest żadna trzecia droga, żadne udawanie, że wszystko można mieć naraz, tylko odkrycie, czy istnieje inny sposób zorganizowania, dostarczania dóbr, do którego aspirują między innymi takie instytucje.

Po trzecie, jedna z sesji Kongresu jest poświęcona temu, jak się definiujemy. „Szamoczymy się” pomiędzy modelem liberalnym a republikańskim i odnoszę wrażenie, że w naszych dyskusjach brakuje modelu komunitariańskiego. Stosunkowo mało się o nim mówi, mimo że miał dobre podstawy do tego, żeby się w Polsce realizować. Najważniejsze w nim jest dla mnie to, że w porównaniu do poprzednich dwóch najsilniej kładzie nacisk na równowagę obowiązków i przywilejów oraz inaczej podchodzi do zagadnienia definiowania dóbr publicznych.

Spółeczeństwo trzeba odkryć, bo mamy – ja i wielu z Państwa – wielką tradycję postrzegania państwa i społeczeństwa obywatelskiego jako immanentnie przeciwstawnych wartości. Na tym się wychowaliśmy i takie myślenie nas ukształtowało. Nam się wydaje, że jak jedno jest mocne, drugie musi być słabe. Po dwudziestu latach stwierdzamy z przykrością, że zarówno społeczeństwo obywatelskie w Polsce, jak i państwo są bardzo słabe. Największy problem polega na tym, że wydzwignięcie się z tego stanu wymaga wzajemnego zaufania, a to jest najrzadziej występująca w tym wszystkim waluta. Do kogo należy pierwszy ruch? Uważam, że do władzy, która ma naturalną rentę pozycji i musi z niej abdykować po to, żeby dopuścić i wspierać istnienie podmiotów od niej niezależnych i – co więcej – posiadających inny pogląd niż ona.

Istnieją rozwiązania regulacyjne, z których wymienię najważniejsze: umocowanie procesów konsultacji i partycypacji (nie ma ich do tej pory w Polsce), prawo do petycji (którego również brakuje). Wiem, że obecnie samorząd podjął pewną refleksję i jest szansa, że będzie od dołu tworzył instrumenty regulacyjne, które zwiększą poziom partycypacji (np. prawo do inicjatywy uchwałodawczej czy wzmocnienie pozycji tzw. jednostek pomocniczych samorządu). Nie da się jednak tego zrobić w samej sferze regulacyjnej. Państwo może pomóc, ale nie zwolni obywateli od aktywności. Tu znaczną rolę ma do odegrania przede wszystkim rodzina, szkoła, media, kościół. Przed nami olbrzymia robota edukacyjna, ponieważ ten zegar cyka pokoleniami. Biermy się do roboty.

Komentarz w sesji tematycznej V Kongresu Obywatelskiego pt: Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.?

Rządzenie w kraju aspirującym do miana państwa nowoczesnego, mającym stabilną pozycję międzynarodową, potrafiącym realizować cele i ambicje swoich obywateli w dobie globalizacji – a takim krajem niewątpliwie jest Polska – nie może być powierzone wyłącznie władzy biurokratycznej, jak w odchodzącym już do historii modelu weberowskim. W mojej ocenie nie wystarcza też przyjęty w krajach anglosaskich model nowego zarządzania publicznego, oparty na koncepcji menedżerskiej. Sfery administracji publicznej i biznesu znacznie się od siebie różnią, dlatego też sposób ich organizacji i funkcjonowania powinien być inny, choć pewne zasady nowoczesnego zarządzania mają charakter uniwersalny, zwiększają więc sprawność działania także administracji publicznej.

Dla naszego kraju, jego tradycji historycznej, stopnia rozwoju, sytuacji międzynarodowej, najlepszy jest model dobrego rządzenia. Jego główną zasadą jest otwartość, współuczestnictwo obywatelskie (partycypacja) w procesie podejmowania decyzji, przejrzystość, czyli jawność wszystkich etapów procesu decyzyjnego i jego motywacji, działanie w granicach prawa oraz praworządność i przestrzeganie praw człowieka.

Dobre rządzenie to także umiejętność funkcjonowania państwa w ramach Unii Europejskiej. Ważne jest uczestnictwo obywatelskie, prowadzące do wzrostu zaufania społecznego wobec władzy, przejrzystość ról oraz powiązań instytucji w procesach legislacyjnych i wykonawczych, a także uwzględnienie kontekstu społecznego w reformowaniu administracji publicznej.

Zasada pomocniczości

Pani Profesor Danuta Hübner dodała do tematu spotkania jeszcze jeden wymiar zarządzania, który określiła mianem zarządzania wieloszczeblowego. Zarządzanie to posiada różne poziomy, takie jak poziom Unii Europejskiej, państwa czy

* Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

poziom lokalny. Zgadzam się z uwagami Pani Profesor Hübner, że istotna jest subsydiarność. Decyzje powinny być jak najbliżej obywateli, których dotyczą, a na poziom wyższy można przenosić jedynie te zadania, które nie są możliwe do zrealizowania na poziomie niższym.

Zasada ta pomaga rozwiązać dylemat, jak zapewnić jednolitość polityczną państwa, jeżeli różnie definiuje się interes publiczny na szczeblu lokalnym i państwowym. Państwo musi zapewniać realizację interesu artykułowanego na poziomie całej wspólnoty państwowej, w sprawach lokalnych z zasady pomagając jedynie administracji samorządowej w dobrym wykonywaniu zadań, których zakres jest lokalny.

Wady służby cywilnej

Administracja w Polsce budowana wg klasycznego modelu biurokratycznego jest hierarchiczna, a urzędników charakteryzuje niska mobilność horyzontalna. Występuje u nas tzw. system ministerialny, który odznacza się tym, że kariera urzędnika przebiega zwykle w jednym ministerstwie. Daleko posunięta sektorowość, słabość kontaktów i współpracy poziomej, a także niski przepływ informacji powodują w poszczególnych resortach brak spojrzenia z perspektywy rządu. Ministerstwa koncentrują się na własnych zadaniach i mają ograniczoną zdolność umieszczenia się w ogólnej strategii rządowej.

Urzędnicy niechętnie dzielą się informacją, traktując ją jako element swojej przewagi. Nie potrafią też sprawnie pracować w zespołach, zadania bowiem wędrują raczej od szefa i do szefa wracają. Nieufnie podchodzą do środowisk zewnętrznych, współpracując z nimi tylko o tyle, o ile są do tego zmuszeni prawem bądź polityką przełożonych. Nie potrafią też tworzyć stałych ram dialogu i partycypacji obywatelskiej, za mało korzystają z zewnętrznej wiedzy i inspiracji.

Z drugiej strony społeczeństwo polskie charakteryzuje niski poziom zaufania społecznego (po Grecji najniższy w Europie), co negatywnie wpływa na rozwój społeczeństwa obywatelskiego, umiejętność identyfikowania, określania i artykułowania swoich potrzeb i aspiracji przez grupy społeczne. Obniża to poziom partycypacji społecznej i w konsekwencji sprawność zarządzania.

Rozwijanie bowiem współpracy z różnymi organizacjami, instytucjami reprezentującymi interesy społeczne, środowiskami opiniotwórczymi czy ośrodkami naukowymi przyczynia się do wzmocnienia demokracji i podniesienia efektywności realizowanych zadań publicznych. Pozwala także prowadzić politykę opartą

na trafniejszych diagnozach, która znajduje zrozumienie u członków zorganizowanych grup obywatelskich.

Należałoby tak ukształtować struktury i kulturę organizacyjną administracji, żeby zwiększyć mobilność horyzontalną urzędników. Absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej są przygotowani do zmiany miejsca pracy i przechodzenia z resortu do resortu, jeśli zaszłaby taka potrzeba. Znają także nowoczesne metody zarządzania i są otwarci na horyzontalny wymiar współpracy i obiegu informacji.

Administracja to nie tylko prawo

Pani Agnieszka Chłoń-Domińczak słusznie stwierdziła, że w Polsce przeważa spojrzenie legislacyjne na rządzenie. Podejście to dominuje także w nauczaniu administracyjnym na poziomie akademickim. Administracja jako kierunek nauczania umiejscowiona jest zwykle na wydziałach prawa. Tymczasem studenci powinni rozwijać umiejętność zarządzania publicznego oraz dobrego rządzenia. W koncepcjach zarządzania, także administracją publiczną, coraz większą rolę odgrywają elementy psychologii społecznej i socjologii mikrostruktur. Ważny staje się również wymiar aksjologiczny i etyczny.

Pan Profesor Marek Zubik zwraca natomiast uwagę na nielojalność państwa wobec jego funkcjonariuszy, która miałaby się przejawiać niedostateczną ochroną pracy urzędników. Mimo ciągle jeszcze wielu wad trzeba przyznać, że służba cywilna w Polsce się poprawia. Poziom urzędniczy jest coraz wyższy – zwłaszcza młoda generacja urzędników jest dobrze wykształcona, zna świat, języki obce. Warto jednak zwrócić uwagę na niemożność zwolnienia nieefektywnych urzędników, co związane jest z mało elastyczną tradycją modelu biurokratycznego. Pracownicy mają prawną gwarancję zatrudnienia, istnieje także przyzwolenie kulturowe na utrzymywanie zbędnych pracowników. Dyrektor generalny rzadko kiedy decyduje się na zwolnienie nieefektywnego urzędnika.

Partycypacja społeczna

Pan Jakub Wygnański zwraca uwagę za znaczenie kapitału ludzkiego i społecznego. Zgadzam się z opinią, że państwo powinno rozwijać kapitał społeczny, przede wszystkim poprzez rozwój metod i praktyki partycypacji społecznej. Partycypacja oznacza, że obywatele biorą udział w diagnozowaniu problemów, przygotowaniu i podejmowaniu decyzji, a także w realizacji polityk publicznych; wymaga zaangażowania zorganizowanych grup społecznych, a nie tylko jednostek. Ponieważ sektor społeczny w naszym kraju jest ciągle słaby,

aktywność obywateli i ich wiara w skuteczność takiej aktywności są niewielkie na tle światowym. W tej sytuacji otwarcie obligatoryjnych procedur partycypacji obywatelskiej może przyczynić się do stymulowania oddolnej struktury społecznej. Siłą partycypacji społecznej jest „generowanie” świadomych i aktywnych obywateli oraz budowanie struktur obywatelskich (od nieformalnych ruchów do ustabilizowanych stowarzyszeń lub oddziałów partii politycznych).

Widząc możliwość wpływania na sprawy ich dotyczące, obywatele zaczynają się nimi interesować, dyskutują, podejmują wspólne działania, z czasem zaczynają je instytucjonalizować. W pierwszej fazie będzie to miało charakter protestów i postulatów. Jednak z czasem partycypacja przybierać będzie postać bardziej dojrzałą, zaowocuje podniesieniem poziomu wiedzy obywatelskiej, wspólnymi działaniami i obyczajem dialogu obywatelskiego, a w rezultacie wsparciem w procesie realizacji wspólnie wypracowanych strategii. Procesy partycypacji powinny być w znacznym stopniu wymuszane przez państwo, także metodami prawnymi. Bariery partycypacji społecznej stoją bowiem często po stronie administracji samorządowej.

Włączenie w proces decyzyjny trzeciej strony, jaką jest społeczność lokalna, wymaga wysiłku edukacyjnego. Niewtajemniczeni w tajniki sprawowania władzy przedstawiciele obywateli powinni rozumieć istotę podejmowanej decyzji. Występuje też bariera języka fachowego administracji, który nie zawsze jest zrozumiany przez obywateli. Rodzi się niekiedy pokusa celowego hermetyzowania przekazu, aby budować dystans między kompetentnymi urzędnikami a obywatelami.

Partycypacja wymaga jawności, która jest zarówno warunkiem uczestnictwa, jak i jego skutkiem, bo obywatele poznają sprawy, w realizacji których uczestniczą. Przy otwartej kurtynie trudniej jest przeprowadzić decyzje motywowane inaczej niż dobrem wspólnym. Pojawia się naturalna kontrola społeczna. Radni i urzędnicy, którzy oprócz misji społecznej stawiają sobie inne, mniej przejrzyste cele, będą się obawiali zwiększania partycypacji.

Bariery systemowe

Obywatele, nauczeni gorzkim doświadczeniem, nie dostrzegają w Polsce korzyści płynących z bezinteresownej służby dobru wspólnemu. Na ogół realizują strategie indywidualne, polegające na przystosowaniu się do istniejących układów i rozwiązań. Pogląd, że działanie na rzecz zmiany się nie opłaca, jest głęboko zakorzeniony w strefie mentalnej – stanowi pozostałość po czasach, kiedy obywatele nie mieli wpływu na sprawy publiczne.

W procesie budowania zarządzania partycypacyjnego potrzebna jest nie tylko znajomość dobrych wzorów i wyobrażenia co do możliwości ich wprowadzenia, lecz także dobra znajomość sytuacji w kraju, stopnia rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i świadomości społecznej, żeby rozwiązania instytucjonalne wprowadzane przez prawo nie przeradzały się w partycypację pozorną. Taka sytuacja bowiem może zniechęcać i przesuwac w czasie zrozumienie i przyswojenie idei przez obie strony. Wprowadzenie partycypacji społecznej nie jest procesem łatwym, jednak brak działań w tym kierunku będzie nas coraz bardziej oddalał od realizacji współczesnych potrzeb społecznych.

Kilka słów o debacie gospodarczej w Polsce w kontekście dobrego rządzenia

Nie wiem, czy poprawa jakości rządzenia jest priorytetową potrzebą w polityce gospodarczej. Patrząc na sukcesy gospodarcze Polski w ciągu ostatnich dwudziestu lat, można odczuwać dumę i satysfakcję, więc jakkolwiek zawsze jesteśmy skłonni narzekać, to chyba w rzeczywistości nie jest tak źle. Natomiast na pewno widzę potrzebę poprawy jakości debaty na temat polityki gospodarczej. Może jej lepsza jakość sprzyjałaby lepszemu rządzeniu.

Dyskusja na temat reform gospodarczych w Polsce jest dosyć płytka, tymczasem wydaje się, że po dwudziestu latach transformacji potrzebna jest pewna meta-refleksja. Uderza fakt, iż wielu komentatorów gospodarczych, opiniotwórczych organizacji i ekonomistów posługuje się od lat stałymi frazesami, a tymczasem zarówno polska gospodarka bardzo dynamicznie zmieniała się w ostatnich latach, jak i zmienił się świat zewnętrzny. Prawdopodobnie zmieniło się również polskie społeczeństwo i jego stosunek do wielu zagadnień gospodarczych. Czasami zmiany w tej sferze są opóźnione w stosunku do zmian w gospodarce – tak było na pewno na początku okresu transformacji – a niekiedy może nawet je wyprzedzają. Dobrym przykładem jest stosunek do prywatyzacji. Wydaje się, że prywatyzacja nie jest już postrzegana jako „wyprzedaż majątku narodowego”, a coraz częściej jest rozumiana jako oczywista szansa na utrzymanie miejsc pracy, zapewnienie rozwoju przedsiębiorstw i doceniany jest jej wkład w tworzenie dobrobytu. Patrząc z perspektywy globalnej, na pewno bardzo wiele zmian przyniósł kryzys gospodarczy. Z całą pewnością doprowadził on do dalszego umocnienia globalnej pozycji gospodarczej Chin, Indii i Ameryki Południowej, a jednocześnie postawił USA oraz przynajmniej niektóre kraje Unii Europejskiej w obliczu bardzo poważnych problemów. Trudno oprzeć się wrażeniu, iż główne bieguny globalnego rozwoju gospodarczego przesunęły się jeszcze bardziej, co będzie miało daleko idące konsekwencje cywilizacyjne w dłuższym okresie. Jeżeli świat nas otaczający i sama Polska zmieniają się tak bardzo dynamicznie, czy nie warto przemyśleć założeń, na których jest oparta nasza wewnętrzna dyskusja na temat polityki gospodarczej?

* Były wiceminister Skarbu Państwa

Aby odpowiedzieć na powyższe pytanie, warto zacząć od stwierdzenia, w jakim punkcie rozwoju faktycznie się znajdujemy. Przyjmując założenie, że Polska jest cały czas krajem rozwijającym się lub – używając nieco innego języka – konwergującym, z całą pewnością będziemy się poruszać w ramach dyskusji dotyczącej reform właściwych dla takich właśnie krajów. W literaturze dotyczącej transformacji gospodarczej czasami używa się terminu reform drugiej generacji, zorientowanych na przyspieszenie procesu konwergencji, czyli w praktyce maksymalizację tempa wzrostu gospodarczego lub jego stabilizację na wysokim poziomie w średnim okresie. Reformy te polegają na obniżeniu udziału wydatków publicznych w PKB, obniżeniu i uproszczeniu podatków, deregulacji, dokończeniu prywatyzacji, wprowadzeniu mechanizmów rynkowych do systemów opartych tradycyjnie na redystrybucji – takich jak np. ochrona zdrowia. Generalnie modele tych reform są dość dobrze opisane i można powiedzieć, iż z tej perspektywy wiadomo, „co należy zrobić”. O te reformy apelują liczne ośrodki ekonomiczne w kraju, wymieniając je jak mantrę, bardzo często nie wnikając w szczegóły, które oczywiście są bardzo ważne i które tworzyłyby realną wartość dodaną w tej dyskusji. Oczywiście można zadać pytanie, czy na pewno cel określony jako maksymalizacja tempa wzrostu gospodarczego jest właściwy, jednak odpowiedź w tym przypadku wydaje się dość subiektywna, uwarunkowana światopoglądowo i sprowadza się raczej do odpowiedniego doboru celów pośrednich. Generalnie jednak, zakładając, że chodzi o trwałe przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego, trudno byłoby napisać podręcznik ekonomii od nowa i udowodnić, iż „reformy drugiej generacji” nie są jedynym rozwiązaniem i istnieje jakaś „trzecia droga”. Przynajmniej ci, którzy tak myślą, nie byłoby w stanie empirycznie dowieść swojej racji i trudno byłoby im znaleźć podbudowę teoretyczną dla takich poglądów. Innymi słowy, byłby to populizm.

Jeżeli jednak przyjmujemy założenie, iż transformacja w Polsce dobiegła końca, co jest chyba poprawne, gdyż bardzo często jesteśmy klasyfikowani jako kraj rozwinięty (m.in. OECD zalicza nas już do grupy najbogatszych krajów świata), zdefiniowanie celów w naszej polityce gospodarczej przestaje być sprawą oczywistą. Zakończenie transformacji oznacza z definicji zakończenie okresu dynamicznych zmian i wejście na drogę stabilizacji i zmian o charakterze ewolucyjnym. Wskazuje to na konieczność przemyślenia celów w polityce gospodarczej, które zaczynają być w dużo większym stopniu wielowymiarowe. Należy tutaj przyjąć założenie, iż maksymalizacja tempa wzrostu gospodarczego nie jest już w stanie przynieść tak istotnych korzyści, jak w pierwszym przypadku, gdyż konwergencja w dużym stopniu jest za nami. Tej dyskusji w Polsce cały

czas brakuje, chociaż można jednocześnie odnieść wrażenie, że jest powszechnie przyjmowane „ciche” założenie, iż proces transformacji się zakończył. Jeżeli natomiast dyskusja występuje, to jest ona niezwykle uproszczona – wręcz redukuje się do litanii bardzo różnych celów, które są raczej oparte na myśleniu życzeniowym niż na faktycznej refleksji. Co więcej, bardzo często nurt pierwszy, wynikający z założenia o trwającej transformacji, jest mieszany z nurtem drugim i tym samym „eksperci” mówią na jednym wydechu o tym, iż powinniśmy być innowacyjni, konkurencyjni, mamy obniżać podatki, reformować finanse publiczne, budować drugą Dolinę Krzemową oraz centrum finansowe – tworzy się z tego niestrawny „kogel-mogel” nasycony jeszcze nie do końca zrozumiałymi narzekaniami, jak jest źle. Kiedy przychodzi zaś do konkretów, to okazuje się, że najważniejszą sprawą jest „jedno okienko” i likwidacja KRUS. Ostatecznie jakość tej „ekspertyzy” doprowadziła prawdopodobnie do sytuacji, w której rzeczywistość brakuje w przestrzeni publicznej realnej debaty gospodarczej lub jest ona zmarginalizowana.

Tymczasem przyjmując robocze i bardzo teoretyczne założenie, iż transformacja gospodarcza się zakończyła, i tym samym odrzucając imperatyw reform „drugiej generacji”, mamy przed sobą ciekawą dyskusję na temat właściwego zdefiniowania celów gospodarczych. Taka debata mogłaby doprowadzić do zgody ponad podziałami politycznymi i do koncentracji uwagi właśnie na tych celach, które dla Polaków – z perspektywy globalnej – mogłyby mieć znaczenie wręcz cywilizacyjne. W tym przypadku bardzo ważne jest przyjęcie jeszcze jednego założenia – czy jesteśmy krajem dużym czy małym, co może wydawać się relatywne lub wręcz banalne, a w rzeczywistości ma znaczenie kluczowe. Jeżeli jesteśmy krajem dużym, to nasze cele mogą być wielorakie i możemy starać się o to, aby być jednocześnie ośrodkiem R&D i centrum finansowym. Jeżeli natomiast jesteśmy krajem małym, liczba tych celów powinna zostać zredukowana. W USA istnieje jednocześnie Dolina Krzemowa i przynajmniej jedno globalne centrum finansowe, zaś w Finlandii jest jedno wielkie przedsiębiorstwo (NOKIA), które jest globalną wizytówką tego kraju, i zdaje się, że Finlandia nie ma istotnie większych ambicji, za to może być dumna ze swojego dotychczasowego osiągnięcia. Z tej perspektywy wiele dyskusji systemowych może ulec przewartościowanym – może na przykład nie powinniśmy debatować na temat reformy edukacji, a zastanowić się, co zrobić, aby mieć jeden – realnie na światowym poziomie – uniwersytet.

W dyskusji gospodarczej nierzadko brakuje jeszcze jednego rodzaju refleksji, która dotyczy ewolucji kulturowej. Bardzo często rozwiązania regulacyjne są

odpowiedzią na specyficzne uwarunkowania kulturowe. Skłonność polityków do nadużywania władztwa nad spółkami Skarbu Państwa doprowadziła na przykład do wprowadzenia tzw. ustawy kominowej, która okazała się bardzo szkodliwa – nie dlatego że utrudniła dobór kadr, ale dlatego że wygenerowała szereg bardzo złych bodźców dla osób jej podlegających. W wielu krajach, w których państwo utrzymuje kontrolę nad niektórymi ważnymi przedsiębiorstwami, takich problemów nie ma, gdyż panuje inna kultura polityczna. Mamy więc do czynienia w Polsce z sytuacją, w której złe przyzwyczajenia powodują wprowadzanie czasami niewłaściwych regulacji. Myślę, że nie doceniamy, do jakiego stopnia stosunkowo wolna ewolucja kulturowa w niektórych aspektach utrudnia osiągnięcie ważnych gospodarczych celów, bez względu na to, czy są one zdefiniowane *explicite*, czy też nie.

Podsumowując, myślę, że czasami brak społecznej akceptacji dla reform jest równie nieodpowiednią definicją barier dla poprawy jakości rządzenia w polityce gospodarczej, jak i nieodpowiednie bywają nawoływania do nich. Realnym problemem chyba nie jest jakość polityki gospodarczej – obiektywnie rzecz biorąc, jest ona wysoka, a lista naszych sukcesów gospodarczych jest długa. Problemy występują często w sferze werbalnej i percepcyjnej. Przydałaby się pewna meta-refleksja i może przypisywanie większej wagi do otoczenia kulturowego, w którym zawieszona jest nasza polityka gospodarcza.



INFORMACJA O KONGRESACH OBYWATELSKICH — zorganizowanych w latach 2005–2010 —

- I KONGRES OBYWATELSKI — 12.11.**2005 r.** (700 uczestników)

W stronę rozwoju opartego na wartościach i dialogu

Sesje tematyczne I Kongresu Obywatelskiego:

- Wartości, tożsamość i rozwój
- Jakich elit potrzebuje Polska?
- Wizja rozwoju
- Edukacja dla rozwoju
- Migracja — szanse i zagrożenia
- Jaka demokracja i państwo?
- Jak formować nowe pokolenie Polaków?
- Zdrowe i przejrzyste finanse publiczne
- Jakie regulacje dla gospodarki?
- Nauka dla gospodarki i społeczeństwa
- Polska w Europie i świecie

- II KONGRES OBYWATELSKI — 10.03.**2007 r.** (1130 uczestników)

Rozwój przez wspólnotę i konkurencyjność

Sesje tematyczne II Kongresu Obywatelskiego:

- Czy potrafimy wybić się na nowoczesne państwo — jak je rozumiemy?
- Kultura i demokracja w Polsce wobec rewolucji komunikacyjnej
- Jakie korzyści z migracji Polaków dla modernizacji Polski?
- Czy potrzebujemy polskich przedsiębiorstw globalnych?
- Jakiej solidarności potrzebujemy? Solidarność między pokoleniami, solidarność wobec biednych i wykluczonych, solidarność przedsiębiorstwie — jaka jest, jaka być powinna?
- Jakie wartości będą cenić Polacy w roku 2020?
- Wizja rozwoju polskiej gospodarki w kontekście globalizacji
- Enklawy modernizacji Polski. Jak powstają, jak działają, czy są wzorcem i drogą rozwoju całego kraju?
- Polskie metropolie — wyzwania globalizacji a spójność terytorialna
- Czy i jakiej polityki rodzinnej potrzebujemy? Czy polityka rodzinna jest dobrą odpowiedzią na spadek dzietności?

- III KONGRES OBYWATELSKI — 17.05.**2008 r.** (800 uczestników)

Jaka modernizacja Polski?

Sesje tematyczne III Kongresu Obywatelskiego:

- Jakie symbole Polski?
- Edukacja dla modernizacji i rozwoju
- Jaka reforma nauki i szkół wyższych?
- Drogi do dobrego rządzenia
- Jak stworzyć regiony z krwi i kości?
- Jak budować infrastrukturę dla skoku cywilizacyjnego?
- Jaka modernizacja obszarów wiejskich?

- IV KONGRES OBYWATELSKI — 17.10.**2009 r.** (1000 uczestników)

Razem wobec przyszłości

Sesje tematyczne IV Kongresu Obywatelskiego:

- Portret młodego pokolenia
- Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?
- Priorytety edukacji Polaków w XXI w.
- Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?
- Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030
- Jak uczynić regiony motorami modernizacji i rozwoju Polski?
- Kultura przestrzeni wobec presji rynku

- V KONGRES OBYWATELSKI — 23.10.**2010 r.** (900 uczestników)

Idea Polski XXI wieku.

Podmiotowi Polacy – Podmiotowa Polska

Sesje tematyczne V Kongresu Obywatelskiego:

- Rozwój, ale jaki? Cele i zasady rozwoju
- Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?
- Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.? Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność rządzenia oraz partycypację obywatelską?
- Drogi rozwoju kulturowego Polaków
- Przestrzeń dla komunikacji i dialogu Polaków. Warunki konieczne dla dobrej komunikacji i dialogu Polaków
- Interesy Polski w Europie i na świecie
- Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty
- Edukacja XXI w. Cele, miejsca, metody
- Polskie style życia. Między miastem a wsią
- Talenty Polaków. W czym możemy być najlepsi?

Razem w **pięciu** Kongresach wzięło udział:

- **327** panelistów
- **4 530** uczestników, przedstawicieli administracji centralnej i lokalnej, NGO's, biznesu, środowisk naukowych, organizacji studenckich, młodzieży oraz społeczeństwa obywatelskiego z różnych części Polski

Materiały kongresowe i więcej o Kongresach na **www.pfo.net.pl**

KONGRESY OBYWATELSKIE W OPINII UCZESTNIKÓW (w latach 2005–2010)

I Kongres Obywatelski – listopad 2005 r.

(...) **Inicjatywa** zwołania Kongresu Obywatelskiego, a w ślad za nim stworzenia stałego forum dyskusyjnego, **jest niesłuchanie cenna i może odegrać ważną dla Polski rolę**. Głos świadomych obywateli musi zabrzmieć silnie i zdecydowanie, jeśli chcemy, aby Polska była rzeczywiście państwem obywatelskim. Przebieg Kongresu wyraźnie dowiódł, że jest to możliwe, że istnieją środowiska zdolne do debaty nad przyszłością Państwa i Społeczeństwa i mające wiele gotowych przemyśleń. I dlatego propozycja powołania Forum Obywatelskiego jest ze wszech miar słuszna i pożyteczna. (...)

Jerzy Regulski, Prezes, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

„Organizację Kongresu Obywatelskiego a przede wszystkim inicjatywę utworzenia Polskiego Forum Obywatelskiego, uważam za **ważny krok w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego**. Pożądane byłoby jednak utworzenie internetowej sieci obywatelskich forów problemowych i regionalnych, aby PFO funkcjonowało aktywnie przez 365 dni w roku i w skali całego kraju.”

Józef Wieczorek, Prezes Fundacji, Niezależne Forum Akademickie

(...) Z dużą przyjemnością uczestniczyłem w Kongresie Obywatelskim, jaki odbył się w lutym bieżącego roku w Warszawie. Spotkania zwłaszcza w grupach tematycznych były bardzo ciekawe i twórcze (...)

Wojciech Magdoń

„Jestem pod wrażeniem Kongresu. **Takie wydarzenia upewniają mnie w przekonaniu, że istnieje Polska prawdziwa, tak różna od tej medialnej**. Polska ludzi kompetentnych, żarliwie prezentujących swe przekonania, autentycznie zaangażowanych w proces Naprawy Rzeczypospolitej. W trakcie Kongresu ścierały się poglądy czasem całkowicie odmienne, ale motywacje sporów nie były związane z egoistycznymi celami uczestników lecz pragnieniem wypracowania płaszczyzny porozumienia. Spotkali się wybitni znawcy dziedzin szczegółowych, studenci, działacze samorządowi, ludzie młodzi i starsi, poświęcając swój czas na dyskusję o naszych sprawach. Myślę, że Kongres spełnił również rolę edukacyjną pozwalając uczestnikom na ubogacenie swych horyzontów. Sądzą, że kontynuacja tego inspirującego doświadczenia jest ze wszech miar pożądana.”

Marek Darecki, WSK „PZL-Rzeszów” S.A.

„Mamy nadzieję, że Kongres Obywatelski zapoczątkuje szeroko pojęty dialog społeczny, który przyczyni się do nagłośnienia wniosków wypływających z tej dyskusji, wypracowania wizji państwa obywatelskiego, wykreowania nowej sylwetki polskiego polityka zarazem będzie inicjatorem i promotorem nowych elit politycznych, sprawi, że głos zwykłych obywateli będzie słyszany i brany pod uwagę w kształtowaniu wewnętrznej i międzynarodowej polityki społeczno-gospodarczej Polski. Naszym zdaniem jest to **właściwy krok do budowania państwa obywatelskiego.**”

Barbara Radziewicz, Prezes Zarządu Głównego Ogólnopolskiego Związku Bezrobotnych

„Kongres Obywatelski był dokładnie tym, czym miał być: dobrowolnym spotkaniem rodaków z różnych stron Rzeczypospolitej, spod różnych szyldów i sztandarów, ludzi różnych generacji, profesji i przekonań, ale przede wszystkim myślących i wrażliwych jako o b y w a t e l e, których łączy poczucie, lub może przecucie?, że oto znów mają coś ważnego do zrobienia...”

Jacek Jakubiec, Fundacja Kultury Ekologicznej

II Kongres Obywatelski – kwiecień 2007 r.

„Chciałbym serdecznie podziękować za organizację Kongresu i za umożliwienie mi wzięcia aktywnego w nim udziału. Moim zdaniem i tym razem Kongres był sukcesem. Tego typu **okazje do spotkań i wymiany poglądów osób z różnych środowisk są bardzo potrzebne**, szczególnie kiedy tak ważne tematy są na co dzień tak bardzo pomijane.”

dr Dominik Batorski, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski

„W imieniu uczestników II Kongresu z ramienia Ogólnopolskiego Związku Bezrobotnych serdecznie Państwu dziękuję za zaproszenie i umożliwienie nam udziału w II Kongresie Obywatelskim, który był dla nas świetną okazją do wymiany poglądów, doświadczeń, nawiązaniem kontaktów z innymi działaczami. (...) Wiadomości wyniesione z obu Kongresów są nam **bardzo przydatne w codziennej pracy z człowiekiem.**”

*Barbara Radziewicz, Prezes, Ogólnopolski Związek Bezrobotnych
Zarząd Główny*

„Rodzinna reakcja po wystąpieniu Pana Profesora Sztompki z Uniwersytetu Jagiellońskiego była czymś nieoczekiwanym i spontanicznym; przestaliśmy jeść śniadanie a po zakończeniu wypowiedzi, proszę mi wierzyć, cztery osoby wstały i zaczęłyśmy bić brawa. Szanowny Panie! **czegoś tak wspaniałego nigdy nie przeżyliśmy.**”

Barbara Boruta

III Kongres Obywatelski – maj 2008 r.

„Gratuluję inicjatywy kolejnego Kongresu Obywatelskiego i bardzo trafnych tematów.(...)”

Adam Edward Szczepanowski, Stowarzyszenie ODNOWA RODZIN

„Proszę przyjąć gratulacje za świetnie zorganizowany i ciekawy III Kongres Obywatelski. To bardzo **cenna inicjatywa** Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową dla tworzenia społeczeństwa obywatelskiego.”(...)

Jadwiga Zaręba, Doradca Prezesa Zarządu Banku BPH

„Po raz pierwszy uczestniczyłam w (III) Kongresie Obywatelskim i jestem pod wrażeniem zarówno postaw jak i treści wygłaszanych przez głównych prelegentów sesji plenarnych.”

*Halina Siemaszko, Prezes Zarządu Fundacji,
Ośrodek Promowania Przedsiębiorczości*

„Bardzo dziękuję za zaproszenie na III Kongres Obywatelski. Zapewniam Pana, że w miarę możliwości śledzę uważnie kolejne edycje zainicjowanego przez Pana zgromadzenia.

Publikowane przez Państwa materiały stanowią **niezwykle cenne źródło inspiracji** między innymi w działalności Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego oraz wydawanego przez nas kwartalnika „Przegląd Wielkopolski”.

*Stanisław Stópien, Prezes, Wielkopolskiego Towarzystwa
Kulturalnego w Poznaniu*

„Bardzo dziękuję za zaproszenie. Kongres Obywatelski to **niezwykle cenna i ważna inicjatywa.**”

dr Kaja Gadowska, Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński

„Bardzo cenie **inicjatywę rozbudzania myśli obywatelskiej**, uważam, że jest ona szczególnie istotna w dzisiejszym stadium rozwoju i dojrzewania obywatelskiego naszego społeczeństwa.”

Stanisław Daniel Kotlinski, Międzynarodowy Menadżer Kultury

IV Kongres Obywatelski – październik 2009 r.

„Serdecznie dziękuję za możliwość uczestniczenia w IV Kongresie Obywatelskim! Kongres był doskonale zorganizowany, niezwykle ciekawe debaty plenarne i tematyczne, świetny dobór prelegentów. Wszyscy byli doskonali! Kierowany przez Pana Instytut jest chyba dzisiaj **jedyną instytucją** podejmującą się organizowania **debat publicznych na ważne tematy**, dotyczące przecież nas wszystkich – całego społeczeństwa.”

Gabriela Ozorowska, Prezes Stowarzyszenia Przyjaciół Puszczykowa

„Serdecznie gratulujemy doskonałej organizacji wspaniałego przedsięwzięcia, jakim był IV Kongres Obywatelski. Miło nam było w nim uczestniczyć.”

Krakowskie Stowarzyszenie Przestrzeń–Ludzie–Miasto

„Proszę przyjąć szczerze podziękowania za zorganizowanie świetnego merytorycznie i organizacyjnie Kongresu. Sądzę, że wielu obywatelom **brakuje poważnej rozmowy o sprawach publicznych**.”

Marian Juszczyński, Warmia i Mazury

„W imieniu Fundacji „Rodzice Szkole” serdecznie dziękuję za zorganizowanie i przeprowadzenie tak **wspaniałego przedsięwzięcia**, jakim był IV Kongres Obywatelski. W tym dniu, wśród wielu osób zaangażowanych w rozmaite działania obywatelskie, pozytywnie myślących i mających świadomość, że „nic o nas bez nas” **poculiśmy się wszyscy ważni i razem**.”

Maria Szpilowska, Prezes Zarządu Fundacji „Rodzice Szkole”

„Gratuluję pełnego sukcesu już i **proszę o kontynuowanie wspaniałej działalności** jednej w tych czasach godnych zainteresowania. Dziękuję”

Franciszek Ufnal, Stowarzyszenie Byłych Pracowników Polmot

„Gratulacje za wytrwałość, poziom i **sens** tego co Pan robi”

Piotr W. Fuglewicz, TiP sp. z o. o.

„Jako uczestnik Kongresu gratuluję serdecznie udanej, kolejnej inicjatywy i skutecznej realizacji, zwiększającej tak dzisiaj potrzebny nam, Polakom, kapitał społeczny.”

Marek Szurawski, Prezes Ecce Homo XXI

„Dziękuję bardzo za umożliwienie mi uczestnictwa w tak wspaniale zorganizowanym Kongresie.”

Ewa Wichrowska

„Składam wyrazy szacunku oraz serdeczne podziękowanie za możliwość poznania Pana oraz przeżycia IV Kongresu Obywatelskiego. **Koncepcja i realizacja wzbudziła mój podziw.**”

Jacek Pelczar, ZESPÓŁ EKSPERTÓW MANAGER

„Dziękuję bardzo za inicjatywę Kongresu Obywatelskiego. Dla mnie, jednego z bardzo licznych uczestników (obywateli) przysłuchujących się ciekawym wypowiedziom znakomitych Gości, Kongres był **inspiracją do wzbogacenia wiedzy i spojrzenia na pewne kwestie obywatelskie z perspektywy innego punktu widzenia.**

Cieszy mnie także fakt, że zachowaliśmy optymizm a dzięki takim jak Kongres działaniom i Państwa zaangażowaniu, krok po kroku kształtuje się świadomość społeczeństwa obywatelskiego.”

Barbara Kosicka, Dyrektor, Krajowa Izba Gospodarcza

„Pragnę podziękować za zaproszenie na kongres i możliwość zabrania głosu. **Podziwiam tę wielką pracę (...).**”

Agnieszka Kłakówna, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

„Kongres był **wielkim sukcesem** pod każdym względem.”

Marek Kwiek, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu

„Przede wszystkim – jeszcze raz gratulacje z powodu **znakomitej inicjatywy** i świetnie zorganizowanej imprezy. Jest sprawą ogromnej wagi żeby rozmawiać o sprawach dla Polski najważniejszych. (...)

Piotr Grabiec, Instytut Technologii Elektronowej

V Kongres Obywatelski – październik 2010 r.

„Po raz kolejny udało się stworzyć atmosferę **rzeczywistej, merytorycznej, obywatelskiej debaty**”.

Joanna Orlik, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury

„Chciałbym podziękować za możliwość uczestnictwa w tym interesującym i **istotnym dla poprawy jakości życia społecznego wydarzeniu**. Jestem pod wrażeniem zarówno skali jak i jakości tego przedsięwzięcia. Nie będę ukrywać podziwu dla wielu znaczących dla naszego kraju osób angażujących się przede wszystkim czynnie, na co dzień, w ogólnospołeczną misję jaką jest promowanie tych aktywnych postaw. (...) Pokrzepiające jest dla młodego człowieka świadectwo takich zachowań. Budujące, że wśród tych osób znaleźli się przedstawiciele zarówno biznesu jak i organizacji społecznych i kulturowych. (...)

Jeszcze raz bardzo dziękuję za tę **lekcję obywatelskości**. Dziękuję za wszystkie przykłady i świadectwa zaangażowania tak wielu ważnych dla Polski osób.

Piotr Barański, Starszy Referent, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego

„**Ruch obywatelski**, który Pan zbudował w ciągu kilku lat jest rzeczywiście **imponujący**. Ostatni Kongres jest tego dobitnym przykładem. (...)

To swoisty fenomen w czasach, gdy mówi się i często widzi, że mało kto się chce angażować gdy nie widzi korzyści dla siebie. Pan nie oferuje żadnych korzyści, wręcz przeciwnie oczekuje zainwestowania czasu i energii wielu ludzi a jednak tym ludziom trudno Panu odmówić.

Gratuluje również bardzo udanego Kongresu. Miło było patrzeć na pełną aulę uczestników, żywe dyskusje podczas paneli i ciekawe wykłady / wystąpienia.

Jestem przekonany, że tematy/wyzwania podejmowane przez PFO i Kongres zyskują coraz większe zainteresowanie i poparcie wśród zaangażowanych obywateli.”

Bogdan Rogala, General Manager Professional Lighting Solutions Central Europe

„To piękna i ważna inicjatywa, której znaczenie rośnie z roku na rok. Pana olbrzymim sukcesem jest to, że tak **wielu ludziom chce się stawiać sobie pytania** dotyczące dobra wspólnego **i wspólnie szukać rozwiązań**. Zaprosił Pan wspaniałych ludzi, wielu wystąpień słuchałam z wielkim zainteresowaniem i prawdziwą przyjemnością”.

dr Marzena Żylińska, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu

„Najuprzejmiej dziękuję za możliwość wystąpienia na V Kongresie Obywatelskim. Kongres był bardzo udanym wydarzeniem, a panel, w którym miałam przyjemność wystąpić, był dla mnie **merytoryczną i ciekawą okazją do wymiany przemyśleń** z moimi bardzo zdolnymi rówieśnikami oraz z autorytetami – profesorami i redaktorami. (...)”

dr Karolina Wigura, Kultura Liberalna

„Jeszcze raz dziękuję za możliwość uczestnictwa w tak ważnym wydarzeniu. Gratuluję, dziękuję. To **genialna inicjatywa**. To również doskonały przykład wzorowej organizacji, świetnie dobranych tematów, imponującej listy Gości, bardzo wysokiego poziomu wystąpień i gruntownej analizy przedstawianych tematów. Cieszę się, że już kolejny raz w Kongresie mogłam uczestniczyć. Dla mnie, osoby z najgłębszej z możliwych polskich prowincji Kongres był również wielkim wydarzeniem towarzyskim i terapeutycznym z zakresu terapii psychiczno-socjalizującej. Pięknie dziękuję.”

Jerzy Nazaruk, działacz społeczny z Sejny

GŁOSY DOTYCZĄCE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

„(...) od dłuższego czasu uważnie i z ogromnym zainteresowaniem śledzę projekt PFO (bardzo mi osobiście bliski), przeczytałem wszystkie dostępne materiały oraz skutecznie korzystam **z żywych i niezwykle istotnych opinii, ocen, diagnoz i sugestii** wspaniałych autorytetów.

Gratuluję Państwu aktywności oraz znakomitego poziomu!

*Krzysztof Markiel, Dyrektor, Urząd Marszałkowski
Województwa Małopolskiego (2008)*

„Dziękuję za zaproszenie do udziału w Forum. Mam poczucie, że uczestniczyłam w **potrzebnym i wartościowym spotkaniu**.

Joanna Orlik, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury (2009)

„Serdecznie dziękuję za wiadomość. Cieszę się z Waszych nowych sukcesów i inicjatyw.”

Hania Brycz, Uniwersytet Gdański (2009)

„Serdecznie dziękuję za informacje i podejmowanie **cennych inicjatyw**.”

Grażyna Bogucka, Wydawnictwo STENTOR (2009)

„Dziękuję za interesującą publikację. Ponieważ jestem z moimi studentami Uniwersytetu Warszawskiego nie tylko w kontakcie osobistym ale też elektronicznym – za ich zgodą wysyłam to, co moim zdaniem jest **potrzebne do ich kształcenia**. Proszę przyjąć wyrazy poważania.”

Ryszard J. Lassota, Ph.D. (2009)

„Bardzo dziękuję za informacje o publikacjach. Pierwszą z nich otrzymałem także pocztą i wzbudziła moje **ogromne zainteresowanie**.”

Leszek Rafalski, Dyrektor Instytutu Badawczego Dróg i Mostów (2009)

„Pozdrawiamy bardzo serdecznie, życzymy ciągle **otwartości umysłu i determinacji w działaniu na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego**.

Nie jest prosto dotrzeć do wszystkich ludzi, i to też nie jest możliwe. Niemniej każdy człowiek, który zrozumie więcej, a potem jeszcze wniesie swój wkład w środowisko, jest dodatkową nadzieją, że naszym dzieciom czy wnukom pozostawimy lepszą Polskę.”

Hanna Ilnicka, Femina (2009)

„Chciałabym Państwu, a w szczególności p. Janowi Szomburgowi podziękować za organizację debat obywatelskich. Niezmiernie cieszy fakt, że na debatach kongresowych poruszane są najistotniejsze tematy dotyczące dróg rozwoju Polski, które z jednej strony budzą kontrowersje, z drugiej zaś są skrzętnie pomijane. Miałam przyjemność uczestniczyć w dwóch debatach (Gdańsk, Warszawa). Staram się przenosić problematykę kongresową na grunt lokalny. (...) Dziękuję Państwu za otwartość.”

Danuta Sroka, Miejska Biblioteka Publiczna w Słupsku (2010)

„Dziękuję za wszelkie informacje i materiały, które są dla mnie cenne.”

*Danuta Kwaśnik, Niepubliczny Ośrodek Kształcenia ustawicznego
Edukacja Plus w Radomiu (2010)*

„W imieniu grupy obywateli miasta Kudowy Zdroju informuję, że w trakcie kampanii wyborczej do samorządu w 2010r., nasz Komitet Wyborczy „Rozwój Kudowy Zdroju” zapowiadał utworzenie – po wyborach – koła Polskiego Forum Obywatelskiego w Kudowie Zdroju. Na dużym zgromadzeniu obywateli uzyskaliśmy bardzo pozytywną opinię co do takich działań. Wybory wygrał nasz komitet. Przed dwoma laty miałem okazję poznać idee i działania PFO, w trakcie spotkania z dr Szomburgiem w Poznaniu. Uważamy, że **PFO to bardzo dobra inicjatywa.**”

*Bronisław MJ Kamiński, Redaktor Naczelny kwartalnika „Pamiętnik Kudowski”,
Dyrektor Muzeum w Kudowie Zdroju (2010)*

LISTA MÓWCÓW KONGRESÓW OBYWATELSKICH

Zorganizowanych w ramach Polskiego Forum Obywatelskiego w latach 2005–2010
(w kolejności alfabetycznej)

1. Pan **Paweł Adamowicz**, Prezydent Miasta Gdańska – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
2. Pan **Rafał Antczak**, Główny Ekonomista, Grupa PZU S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
3. Ks. **Andrzej Augustyński**, Przewodniczący Zarządu Głównego, Stowarzyszenie „U Siemachy” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
4. Pan dr hab. **Tadeusz Bartoś**, prof. AH, Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
5. Pan dr **Dominik Batorski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
6. Pan **Edwin Bendyk**, Redaktor, Tygodnik Polityka – *Udział w I, IV oraz w V Kongresie Obywatelskim (2005, 2009, 2010)*
7. Pan dr hab. **Ireneusz Bialecki**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Centrum Badań Polityki Naukowej Szkolnictwa Wyższego – *Udział w I i V Kongresie Obywatelskim (2005, 2010)*
8. Pan **Jan Krzysztof Bielecki**, Przewodniczący Rady Gospodarczej przy Prezesie Rady Ministrów, były Premier RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
9. Pani dr **Henryka Bochniarz**, Prezydent PKPP Lewiatan – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Potencjał kobiet – jaki jest i jak go wykorzystać?” (2010)*
10. Pan **Paweł Bochniarz**, były Prezes Zarządu, IDEA! Management Consulting S.A. – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Na czym oprzeć rozwój gospodarczy?” (2009)*
11. Pani dr **Małgorzata Bogunia-Borowska**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Jagielloński – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zmienia się nasza codzienność i jaki portret Polaków kreśli?” (2010)*
12. Pan **Jakub Boratyński**, Dyrektor Programów Międzynarodowych, Fundacja im. Stefana Batorego – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
13. Pan **Mirosław A. Boruc**, Prezes, Instytut Marki Polskiej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
14. Pan **Bogdan Borusewicz**, Marszałek Senatu RP – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Idea Solidarności dziś”, w II Kongresie Obywatelskim: „Wierzę w społeczeństwo obywatelskie” oraz w III Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2008)*
15. Pani **Małgorzata Bos-Karczewska**, Polonia.NL – portal Polonii Holenderskiej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
16. Pan prof. dr hab. **Paweł Boski**, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie kierunki i sposoby odnowy kulturowej Polaków?” (2010)*
17. Pan dr **Juliusz Braun**, dyrektor Departamentu Strategii i Analiz, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak budować kapitał społeczny w Polsce?” (2010)*
18. Pani dr **Marta Bucholc**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaką skrzynką z narzędziami rozwoju kulturowego dysponujemy?” (2010)*
19. Pani **Urszula Budzich-Szukała**, Dyrektor, Biuro Rozwoju Lokalnego i Inicjatyw Obywatelskich, Fundacja „Fundusz Współpracy” – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Potencjał modernizacyjny wsi wynikający z aktywności obywatelskiej” (2009)*

20. Pani dr hab. **Izabella Bukraba-Rylska**, prof. UW, Polska Akademia Nauk, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN – *Udział w II i w III Kongresie Obywatelskim* (2007, 2008)
21. Pan prof. dr hab. **Jerzy Buzek**, Przewodniczący Parlamentu Europejskiego – *Udział w I, II i III Kongresie Obywatelskim – Jaka modernizacja Polski?* (2005, 2007, 2008)
22. J.M. prof. dr hab. **Katarzyna Chałasińska-Macukow**, Rektor Uniwersytetu Warszawskiego – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
23. Pani dr **Agnieszka Chłoń – Domińczak**, Instytut Statystyki i Demografii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zapewnić ciągłość i horyzontalność działania władz centralnych?”* (2010)
24. Pan **Bogusław Chrabota**, Dyrektor Anteny – Redaktor Naczelny, Telewizja Polsat S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
25. Pan **Michał Chyczewski**, były Wiceminister Skarbu, Doradca Prezesa Banku Gospodarstwa Krajowego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
26. Pan dr **Marek A. Cichocki**, Centrum Europejskie Natolin – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
27. Pan dr hab. **Janusz Czapiński**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Wydział Psychologii – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy budowa kapitału społecznego jest najważniejszym zadaniem edukacji w Polsce?” oraz IV Kongresie Obywatelskim: „Poprawa współdziałania Polaków warunkiem dalszego rozwoju Polski”* (2008, 2009)
28. Pan prof. dr hab. **Jacek Czaputowicz**, Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
29. Pani **Katarzyna Czekierda**, Magazyn Obywatel – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
30. Pani dr **Grażyna Czetwertyńska**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Badań Interdyscyplinarnych „Antes Liberales” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
31. Pan dr hab. **Marek Czyżewski**, prof. nadzw. UŁ, Zakład Badań Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Łódzki – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
32. Pan dr **Piotr Dardziński**, Dyrektor, Centrum Myśli Jana Pawła II – *Udział w II i IV Kongresie Obywatelskim* (2007, 2009)
33. Pan dr **Marek Darecki**, Prezes Zarządu, WSK „PZL-Rzeszów” S.A. – *Udział w I Kongresie Obywatelskim, II Kongresie Obywatelskim: „Jak zmienić najbiedniejszy region Europy w bogaty region high-tech? Przypadek Doliny Lotniczej i Podkarpacia” oraz w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich szkół wyższych potrzebuje przemysł?”* (2005, 2007, 2008)
34. Pani dr hab. **Małgorzata Dąbrowska**, prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Instytut Historii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
35. Pani **Justyna Dąbrowska**, Redaktor Naczelna, Miesięcznik „Dziecko” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
36. Pan **Paweł Dobrowolski**, Trigon – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
37. Pan **Stanisław Drzażdżewski**, Radca Generalny, Ministerstwo Edukacji Narodowej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Nowy podział ról i sposobów ich wykonywania w edukacji przyszłości”* (2010)
38. Pani **Małgorzata Dudziak**, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego”* (2010)
39. Pan **Stefan Dunin-Wąsowicz**, Director, BPI Polska, Strategy and M&A Consulting – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Wizja rozwoju Polski”, II, IV i V Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007, 2009, 2010)

40. Pan dr **Maciej Duszczyk**, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
41. Pan **Rafał Dutkiewicz**, Prezydent Wrocławia – *Udział w II Kongresie Obywatelskim: „Jak budować prorozwojową wspólnotę dużego miasta – przykład Wrocławia”* (2007)
42. Pani **Elżbieta Dymna**, Prezes, Stowarzyszenie Moje miasto a w nim – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
43. Pan **Olgierd Dziekoński**, Sekretarz Stanu, Kancelaria Prezydenta RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
44. ś.p. Pani **Irena Dzierzgowska**, Miesięcznik „Dyrektor Szkoły” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
45. Pani dr hab. **Barbara Fatyga**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych – *Udział w II i w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie cele i sposoby edukacji kulturowej Polaków?”* (2007, 2010)
46. Pan dr **Jan Fazlagić**, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
47. Pani **Barbara Fedyszak-Radziejowska**, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy polska wieś wróciła przez Brukselę do Polski?”* (2008)
48. Pan dr **Jarosław Flis**, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
49. Pan **Roland Freudenstein**, Head of Research, Center for European Studies – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
50. Pani **Krystyna Fuerst**, Prezes Akademii Inicjatyw Społecznych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Bariery i stymulanty rozwoju społeczności wiejskich”* (2010)
51. Pan dr hab. inż. **Roman Galar**, prof. PW, Politechnika Wrocławska, Instytut Cybernetyki Technicznej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Ile konkurencji i jaka konkurencja w nauce?”* (2008)
52. Pan prof. dr hab. **Juliusz Gardawski**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Socjologii Ekonomicznej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
53. Pan dr **Dariusz Gawin**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Tożsamość polska w perspektywie historycznej”* (2005)
54. Pani dr **Aneta Gawkowska**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu komunitariańskim”* (2010)
55. Pan dr **Maciej Gdula**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii, „Krytyka Polityczna” – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jaka solidarność Polaków w XXI wieku?” oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu demokratycznym”* (2009, 2010)
56. Pani dr hab. **Anna Giza-Poleszczuk**, prof. UW, Uniwersytet Warszawski, Wydział Filozofii i Socjologii, Instytut Socjologii – *Udział w II i w V Kongresie Obywatelskim* (2007, 2010)
57. Pan **Andrzej Godlewski**, Szef działu Opinii, Polska the Times – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
58. Pan prof. dr hab. **Wiesław Godzic**, Dyrektor Instytutu Kultury i Komunikowania, Redaktor Naczelny kwartalnika „Kultura Popularna”, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
59. Pani **Aleksandra Gołdys**, Projekt Społeczny 2012 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Co o talentach Polaków mówią badania Instytutu Socjologii UW?”* (2010)
60. Pan **Marcin Gomoła**, Stowarzyszenie Pokolenie'89 – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)

61. Pan prof. dr hab. **Grzegorz Gorzelak**, Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
62. Pan **Jarosław Gowin**, Poseł na Sejm RP – *Udział w I Kongresie Obywatelskim oraz w III Kongresie Obywatelskim: „Tożsamość i wartości polskiej modernizacji”* (2005, 2008)
63. Pani dr hab. **Mirosława Grabowska**, Dyrektor Naczelna, Centrum Badania Opinii Społecznej – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
64. Pani **Izabela Grabowska-Lusińska**, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
65. Pan dr **Maciej Grabowski**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Finansów – *Udział w I, II, III, IV i w V Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007, 2008, 2009, 2010)
66. Pan dr **Bogusław Grabowski**, Prezes Zarządu, Skarbiec Asset Management Holding – *Udział w I i IV Kongresie Obywatelskim: „Wyzwania rozwojowe Polski”* (2005, 2009)
67. Pan **Ryszard Grobelny**, Prezydent Miasta Poznania – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
68. Pan **Waldemar Guba**, Dyrektor, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Departament Programowania i Analiz – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Ekonomiczne zasoby, szanse i kierunki rozwoju polskiego rolnictwa”* (2008)
69. Pan **Jarosław Gugala**, Redaktor Naczelny Wydarzeń Polsatu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
70. Pan dr hab. **Jacek Guliński**, Zastępca Dyrektora, Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
71. Pan **Szymon Gutkowski**, Prezes, DDB Warszawa Sp. z o.o. / Prezes Fundacji Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
72. Pani **Katarzyna Hall**, Minister Edukacji Narodowej – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007, 2009)
73. Pan **Łukasz Hardt**, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim* (2007, 2008)
74. Pan prof. dr hab. **Jerzy Hausner**, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
75. Pan **Władysław Husejko**, Marszałek Województwa Zachodniopomorskiego – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim” Rola samorządowych województw w stymulowaniu rozwoju lokalnego”* (2009, 2010)
76. Pani prof. dr hab. Danuta **Hübner**, Przewodnicząca Komisji Rozwoju Regionalnego Parlamentu Europejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Węzły gordyjskie rządzenia w Polsce na tle Unii Europejskiej”* (2010)
77. Pan **Stanley Hyduke**, Aldec – ADT – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jaka edukacja dla sukcesu Polaków i Polski w XXI wieku?”* (2008)
78. Pan dr **Wacław Idziak**, Koszalińskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Musimy wymyślić wieś od nowa”* (2008)
79. Pan prof. dr hab. **Andrzej Jajszczyk**, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie – *Udział w I i w V Kongresie Obywatelskim* (2005, 2010)
80. Pan prof. dr hab. **Bohdan Jałowiecki**, Uniwersytet Warszawski, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
81. Pani **Krystyna Janda**, aktorka, organizatorka Teatru Polonia – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Moja Polska marzeń wywiedziona z doświadczeń własnych”* (2010)

82. Pan **Janusz Jankowiak**, Główny Ekonomista, Polska Rada Biznesu – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
83. Pan doc. dr hab. **Krzysztof Jasiecki**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
84. Pan **Kazimierz Jaworski**, Regionalne Towarzystwo Rolno-Przemysłowe „Dolina Strugu” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
85. Pani prof. dr hab. **Janina Jóźwiak**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Statystyk i Demografii – *Rozwój czy stagnacja, czyli jak wykorzystać potencjał demograficzny Polski?* (2010)
86. Pan **Jerzy Jurecki**, Tygodnik Północny – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
87. Pani **Katarzyna Kalinowska**, Uniwersytet Warszawski, Ośrodek Badań Młodzieży – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
88. Pani **Małgorzata Kałużyńska**, Dyrektor, Departament Polityki Ekonomicznej, Ministerstwo Spraw Zagranicznych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Szanse i zagrożenia kreowane przez zmieniającą się Unię Europejską” (2010)*
89. Pan **Andrzej Kanthak**, były Prezes, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
90. Pan dr **Dariusz Karłowicz**, Teologia Polityczna – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak wygląda nasz potencjał etyczny i jakiego potencjału nam potrzeba do dalszego rozwoju?” (2010)*
91. Pan **Krzysztof Kasianiuk**, Collegium Civitas, Katedra Politologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
92. Pan prof. dr hab. **Jan Kieniewicz**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Badań Interdyscyplinarnych „Antes Liberales” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
93. Pani **Renata Kim**, Wprost – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
94. Pan prof. dr hab. **Michał Kleiber**, Prezes, Polska Akademia Nauk – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak sprostać wyzwaniom cywilizacyjnym?” (2008)*
95. Pani dr hab. **Zofia Agnieszka Kłakówna**, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim: „Cele edukacji w XXI w.” (2009, 2010)*
96. Pan **Marek Kłoczko**, Sekretarz Generalny, Krajowa Izba Gospodarcza – *Udział w III Kongresie Obywatelskim (2008)*
97. Pan **Maciej Kochanowicz**, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
98. Pan **Krzysztof Koehler**, Dyrektor, TVP Kultura – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
99. Pan dr hab. **Tomasz Komornicki**, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Infrastruktura transportowa – ostatnia szansa rozwoju” i w V Kongresie Obywatelskim: „Nowy kręgosłup komunikacyjny Polski – czyli jak zwiększyć inteligencję i spójność Polski?” (2008, 2010)*
100. Pan **Grzegorz Kostrzewa-Zorbas**, Przewodniczący Komisji Strategii Rozwoju Regionalnego, Sejmik Województwa Mazowieckiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Czy polskie regiony mogą być silne w Europie i świecie?” (2008)*
101. Pani prof. dr hab. **Irena Kotowska**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Statystyki i Demografii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
102. Pan dr hab. **Marek Krajewski**, prof. UAM, Instytut Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*

103. Pan prof. dr hab. **Zdzisław Krasnodebski**, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Katedra Współczesnej Myśli Socjologicznej – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim: „Po co nam sukces zbiorowy w XXI w.?”* (2005, 2007, 2009)
104. Pani **Magdalena Krawczyk**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Studiów Społecznych – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich szkół wyższych pragniemy?”* (2008)
105. Pan **Arkadiusz Krężel**, Przewodniczący Rady Nadzorczej, Impexmetal S.A. – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
106. Pani **Barbara Kudrycka**, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
107. Pan **Wacław Kunc**, Dyrektor, Opera na Zamku w Szczecinie – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
108. Pan **Lesław Kuzaj**, Dyrektor GE w Europie Środkowej, GE International S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak zapewnić samodzielność energetyczną wsi?”* (2008)
109. Pan dr hab. **Roman Kuźniar**, Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych, Uniwersytet Warszawski, doradca Prezydenta RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Interesy globalne Polski w transformującym się świecie”* (2010)
110. Pan **Aleksander Kwaśniewski**, Prezydent RP w latach 1995-2005 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
111. Pan prof. dr hab. **Stefan Kwiatkowski**, Komitet Nauk Pedagogicznych PAN – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jakich kwalifikacji będzie potrzebowała polska gospodarka w roku 2020?”* (2008)
112. Pan **Aleksander Kwiatkowski**, Prezes, AT Kearney – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jaka infrastruktura dla konkurencyjności przedsiębiorstw?”* (2008)
113. Pan dr hab. **Marek Kwiek**, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu, Centrum Studiów nad Polityką Publiczną – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
114. Pan dr **Jerzy Lackowski**, Uniwersytet Jagielloński, Studium Pedagogiczne – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
115. Pan **Mirośław Lech**, Przewodniczący, Związek Gmin Wiejskich Woj. Podlaskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim – Modernizacja Polski z perspektywy wsi* (2008)
116. Pan prof. dr hab. **Ryszard Legutko**, Posel do Parlamentu Europejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
117. Pan dr **Janusz Lewandowski**, Komisarz UE ds. Budżetu – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Wybory cywilizacyjne Polski w perspektywie do roku 2030” oraz w V Kongresie Obywatelskim* (2009, 2010)
118. Pan **Paweł Lisicki**, Redaktor Naczelny, „Rzeczpospolita” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
119. Pan dr **Cezary Lusiński**, Dyrektor, Ministerstwo Obrony Narodowej, Departament Polityki Bezpieczeństwa Międzynarodowego – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
120. Pani prof. dr hab. **Beata Łaciak**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Skąd się biorą nasze style życia i jakie mają znaczenie dla rozwoju Polski oraz polityki publicznej?”* (2010)
121. Pan dr **Michał Łuczewski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii UW – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Współnotowość w duchu romantycznym”* (2009, 2010)

122. Pan dr **Piotr Łysoń**, Zastępca Dyrektora ds. Rozwoju Obszarów Wiejskich w Ramach Polityki Spójności, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Lepsza komunikacja szansą rozwojowo-modernizacyjną dla wsi i aglomeracji miejskich”* (2008)
123. Pani **Anna Machalica-Puitorak**, Prezes, Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi” – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
124. Pani **Iwona Majewska-Opiełka**, Akademia Skutecznego Działania – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
125. Pan dr hab. prof. UW **Zbigniew Marciniak**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
126. Pan **Krzysztof Mazur**, Prezes, Klub Jagielloński – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009) – *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI wieku?*
127. Pani **Marta Megger**, Studentka Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: Czy szkoła uczy Razem?* (2009)
128. Pan prof. dr hab. **Andrzej Mencwel**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Kultury Polskiej – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
129. Pan **Bartłomiej Michałowski**, Współorganizator Ruchu Obywatelskiego Normalne Państwo – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
130. Pan **Grzegorz Miecugow**, Szef Zespołu Wydawców, TVN 24 – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
131. Pani **Magdalena Mike**, Uniwersytet Śląski – *Udział w II Kongresie Obywatelskim: „Polska, moje miejsce – głos młodego pokolenia”* (2007)
132. Pani dr **Dominika Milczarek-Andrzejewska**, Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Trendy w rolnictwie europejskim i globalnym a ich znaczenie dla rolnictwa polskiego”* (2008)
133. Pan dr **Wojciech Misiąg**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w I i IV Kongresie Obywatelskim* (2005, 2009)
134. Pan **Mateusz Morawiecki**, Prezes Zarządu, Banku Zachodniego WBK S.A. – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
135. Pan **Wojciech Morawski**, Prezes Zarządu, Atlantic Sp.z.o.o. – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
136. Pan **Zbigniew Nosowski**, Redaktor Naczelny, Miesięcznik „Więź” – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
137. Pan dr hab. **Andrzej Nowak**, prof. UJ, Uniwersytet Jagielloński – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka narracja narodowa w XXI wieku?”* (2010)
138. Pan dr **Tomasz Nowakowski**, Telekomunikacja Polska S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
139. Pani dr **Hanna Nowak-Radziejowska**, Centrum Nauki Kopernik – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Co warunkuje działania Razem – uwagi wynikające z doświadczenia praktycznego”* (2009)
140. Pan prof. dr hab. **Maciej Nowicki**, były Minister Ochrony Środowiska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Środowisko naturalne – przesłanka czy ograniczenie rozwoju?”* (2010)
141. Pan **Maciej Nowicki**, Newsweek Polska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
142. Pan **Jacek Nowiński**, Dyrektor Biblioteki Elbląskiej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak lepiej wykorzystać instytucje kultury dla rozwoju kulturowego Polaków?”* (2010)

143. Pan **Paweł Olechnowicz**, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny, Grupa LOTOS S.A.- *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Rozwój i ekspansja zagraniczna polskich firm narzędziem budowy podmiotowości Polski”* (2010)
144. Pani dr **Iwona Oliwińska**, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie są style życia „srebrnych” generacji, jak się będą zmieniały i jakie to może mieć znaczenie dla rozwoju Polski”* (2010)
145. Pani **Joanna Orlik**, Dyrektor, Małopolski Instytut Kultury – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
146. Pani **Zofia Oszacka**, Wójt Gminy Lanckorona – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
147. Pan **Piotr Pacewicz**, Zastępca Redaktora Naczelnego, Gazeta Wyborcza – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim* (2009, 2010)
148. Pan **Witold Palosz**, Marshall Space Flight Center – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Lekcje z amerykańskiego systemu akademickiego”* (2008)
149. Pani prof. dr hab. **Anna Pałubicka**, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Filozofii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jakie Razem dla modernizacji i rozwoju?”* (2009)
150. Pan dr **Tomasz Parteka**, Dyrektor, Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego, Departament Rozwoju Regionalnego i Przestrzennego – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
151. Pan **Bartłomiej Pawlak**, były Dyrektor, PKO BP – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Jak zarządzać majątkiem państwowym?”* (2008)
152. Pan **Waldemar Pawlak**, Wicepremier, Minister Gospodarki – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
153. Pan prof. dr hab. **Leszek Pawłowicz**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka architektura międzynarodowego bezpieczeństwa finansowego posłuży Polsce?”* (2010)
154. Pan **Enrico Pavoni**, Prezes Zarządu, Fiat Auto Poland – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Talenty Polaków z perspektywy biznesowej”* (2010)
155. Pan dr **Marcin Piątkowski**, Akademia Leona Koźmińskiego, Centrum Badawcze TIGER – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Jakie cele rozwoju gospodarczego? – między wzrostem a spójnością”* (2009)
156. Pani prof. dr hab. **Hanna Podedworna**, Wydział Nauk Humanistycznych, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Style życia mieszkańców wsi”* (2010)
157. Pani **Joanna Pommersbach**, Hay Group, Członek Rady „Szkoły Liderów” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Czy kultura organizacyjna w biznesie i w sektorze pozarządowym sprzyja rozwojowi i wykorzystaniu talentów Polaków?”* (2010)
158. Pan **Paweł Potoroczyn**, Dyrektor Instytutu Adama Mickiewicza – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie cechy i talenty Polaków mogą być przesłanką budowania poczucia własnej wartości i promocji Polski na świecie oraz w kraju, skierowanej do samych Polaków?”* (2010)
159. Pan dr **Ryszard Praszkie**r, Stowarzyszenie Innowatorów Społecznych ASHOKA – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
160. Pan dr **Rafał Proszak**, Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera – *Udział IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
161. Pan **Wojciech Przybylski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)

162. Pan prof. dr hab. **Janusz Rachoń**, Senator RP, Przewodniczący Rady Narodowego Centrum Badań i Rozwoju – *Udział w V Kongresie Obywatelskim : „Mapa kompetencji Polaków” (2010)*
163. Pan **Przemysław Radwan-Röhrenscheff**, Dyrektor Generalny, Stowarzyszenie Szkoła Liderów – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
164. Pan **Witold Radwański**, Prezes Zarządu, Krokus Private Equity Sp. z o.o. – *Udział w II, II, IV i V Kongresie Obywatelskim (2007, 2008, 2009, 2010)*
165. Pani **Aleksandra Ratajczak**, doktorantka na Wydziale Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Najpierw musimy odnowić nasz język” (2010)*
166. Pani prof. dr hab. **Ewa Rewers**, Instytut Kulturoznawstwa, Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „W poszukiwaniu polskiej miejskości, czyli na czym polega specyfika naszej klasy kreatywnej?” (2010)*
167. Pani **Maria Rogaczewska**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim: „Polska w oczach młodego pokolenia” i w II Kongresie Obywatelskim (2005, 2007)*
168. Pan **Bogdan Rogala**, General Manager, Philips Lighting Central South Europe, Philips Hungary Ltd. – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Firma jako uniwersytet” (2010)*
169. Pani prof. dr hab. **Maria Romanowska**, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Zarządzania w Gospodarce – *Udział w II Kongresie Obywatelskim (2007)*
170. Pan prof. **Jacek Rostowski**, Minister Finansów – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
171. Pan prof. **Krzysztof Rybiński**, Rektor Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie – *Udział w I, II, III i w IV Kongresie Obywatelskim (2005, 2007, 2008, 2009)*
172. Pan **Piotr Rymaszewski**, Prezes Zarządu, NFI Octava S.A. – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
173. Pani dr hab. **Iwona Sagan**, Uniwersytet Gdański, Instytut Geografii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
174. Pan **Janusz Sepioł**, Senator RP – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim (2009)*
175. Pan **Miroslaw Sielatycki**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Edukacji Narodowej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
176. Pan **Tomasz Siemoniak**, Sekretarz Stanu, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji – *Udział w III Kongresie Obywatelskim – Co zmienić w ustroju regionów? oraz w IV Kongresie Obywatelskim (2008, 2009)*
177. Pani prof. dr hab. **Krystyna Skarżyńska**, Dyrektor Pracowni Psychologii Społecznej, Polska Akademia Nauk, Instytut Psychologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim (2005)*
178. Pan **Marcin Skrzypek**, TNN Ośrodek Brama Grodzka / Forum Kultury Przestrzeni – *Udział w IV i w V Kongresie Obywatelskim: „Przestrzeń dla dialogu – dialog dla przestrzeni – perspektywa miejska” (2009, 2010)*
179. Pan **Waldemar Sługocki**, Podsekretarz Stanu, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – *Udział w V Kongresie Obywatelskim (2010)*
180. Pan dr **Radosław Sojak**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Gdzie tkwią korzenie trudności Polaków z deliberacją publiczną i jak ją poprawić?” (2010)*
181. Pan **Jan Filip Stanifko**, Instytut Sobieskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Szkoły wyższe z perspektywy młodego pokolenia”, w IV oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Wspólnotowość w duchu republikańskim” (2008, 2009, 2010)*

182. Pani prof. dr hab. **Jadwiga Staniszkis**, Uniwersytet Warszawski – *Udział w I, II i IV Kongresie Obywatelskim: „Podmiotowość dla rozwoju?”* (2005, 2007, 2009)
183. Pani **Małgorzata Starczewska-Krzysztozek**, Dyrektor, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Departament Ekspercki – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Kwalifikacje potrzebne do budowy kapitału intelektualnego Polski”* (2008)
184. Pan **Zbigniew Stawrowski**, Dyrektor, Instytut Myśli Józefa Tischnera – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
185. Pan prof. dr hab. **Dariusz Stola**, Prorektor ds. Współpracy z Zagranicą, Collegium Civitas – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
186. Pan **Maciej Strzembosz**, Prezes Zarządu, Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak wykorzystać media do rozwoju kulturowego Polaków?”* (2010)
187. Pani **Olga Syska**, doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, specjalista d/s komunikacji w przestrzeni publicznej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jaka komunikacja dla budowy polskiego Razem w XXI wieku?”* (2010)
188. Pani dr hab. **Krystyna Szafraniec**, prof. UMK, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Instytut Socjologii – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
189. Pan dr **Tadeusz Szawiel**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
190. Pan prof. dr hab. **Marek S. Szczepański**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Śląski – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
191. Pani **Joanna Szczepkowska**, aktorka, publicystka – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim – Co znaczy Razem?* (2009)
192. Pan dr hab. **Tomasz Szlendak**, prof. UMK, Uniwersytet im. Mikołaja Kopernika, Instytut Socjologii – *Udział w III i w V Kongresie Obywatelskim: „Style życia Polaków a przyszłe kierunki rozwoju gospodarczego”* (2008, 2010)
193. Pan **Marek Sztark**, Dyrektor samorządowej instytucji kultury SZCZECIN 2016 – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Czy talenty Polaków powinny być częścią polskiej marki?”* (2010)
194. Pan prof. dr hab. **Piotr Sztompka**, Uniwersytet Jagielloński, Wydział Filozoficzny, Instytut Socjologii – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Zaufanie i współpraca fundamentem rozwoju Polski”* (2008)
195. Pan dr **Piotr Szukalski**, Uniwersytet Łódzki, Katedra Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
196. Pan **Michał Szufdrzyński**, Rzeczpospolita – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
197. Pan dr hab. **Paweł Śpiewak**, prof. UW, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
198. Pan **Paweł Świeboda**, Prezes, demosEuropa Centrum Strategii Europejskiej – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Chiny a sprawa Polska”* (2010)
199. Pani prof. dr hab. **Elżbieta Tarkowska**, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
200. Pan dr **Alek Tarkowski**, Członek Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Nowe media – integrator czy dezintegrator polskiego społeczeństwa? Jak je wykorzystać dla poprawy komunikacji Polaków?”* (2010)

201. Pan prof. dr hab. **Janusz Tazbir**, Polska Akademia Nauk – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
202. Pan prof. dr hab. **Waldemar Tłokiński**, J.M. Rektor, Ateneum – Szkoła Wyższa – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
203. Pan dr **Cezary Trutkowski**, Instytut Socjologii, Uniwersytet Warszawski – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
204. Pan **Piotr Uszok**, Prezydent Miasta Katowice – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
205. Pan **Lech Wałęsa**, były Prezydent RP – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Na jakich wartościach oprzeć przyszłość Polski i świata?”* (2009)
206. Pan dr **Andrzej Waśkiewicz**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Socjologii – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
207. Pani dr hab. **Marzena Weresa**, prof. nadzw. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Gospodarki Światowej – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim: „Dziś i jutro sektorowej konkurencyjności polskiej gospodarki”* (2009)
208. Pani dr **Karolina Wigura**, „Kultura Liberalna” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim; „Współnośność w duchu liberalnym”* (2010)
209. Pani **Aneta Wilmańska**, Wiceprezes Zarządu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Rola sektora szkoleniowego w systemie edukacji XXI wieku”* (2010)
210. Pan **Maciej Witucki**, Prezes Zarządu, Telekomunikacja Polska S.A. – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Infrastruktura dla społeczeństwa informacyjnego”, w IV Kongresie Obywatelskim oraz w V Kongresie Obywatelskim: „Mądrze do przodu”* (2008, 2009, 2010)
211. Pan prof. dr hab. **Aleksander Wolszczan**, Uniwersytet Stanowy w Pensylwanii/ Penn State University, Department of Astronomy and Astrophysics – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Rola elit w modernizacji Polski”* (2008)
212. Pan dr **Artur Wołek**, Wyższa Szkoła Biznesu NLU, Zakład Teorii i Filozofii Polityki – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
213. Pan **Piotr Grzegorz Woźniak**, b. Minister Gospodarki, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. R. Łazarskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „Bezpieczeństwo energetyczne – ścieżka krytyczna”* (2008)
214. Pan **Marek Woźniak**, Marszałek Województwa Wielkopolskiego – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „ Jak budować regiony z krwi i kości?”* (2008)
215. Pan prof. dr hab. **Jerzy Woźnicki**, Prezes Zarządu, Fundacja Rektorów Polskich – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
216. Pan dr hab. **Cezary Wójcik**, prof. SGH, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Co zadecyduje o rozwoju Polski w XXI w?”* (2010)
217. Pan **Marek Wójcik**, Zastępca Dyrektora Biura, Związek Powiatów Polskich – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Kształtowanie rozwoju lokalnego w perspektywie dynamicznych zmian cywilizacyjnych”* (2010)
218. Pani **Irena Wóycicka**, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007)
219. Pan **Jan Wróbel**, Dyrektor, I Społeczne Liceum Ogólnokształcące im. Maharadży Jam Saheba Digvijay Sinhji – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)

220. Pan **Jakub Wygnański**, Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „STOCZNIA” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak zwiększyć partycypację obywateli w rządzeniu?”* (2010)
221. Pani **Anna Wyka**, Collegium Civitas – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
222. Pan **Jerzy Zająk**, Wójt Gminy Łubianka w województwie kujawsko-pomorskim – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
223. Pan **Janusz Zaleski**, Prezes Zarządu, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Politechnika Wrocławska – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
224. Pan **Piotr Zaremba**, dziennikarz – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
225. Pan **Andrzej Zarębski**, niezależny ekspert ds. mediów – *Udział w II Kongresie Obywatelskim* (2007)
226. Pan dr hab. **Tomasz Zarycki**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Studiów Społecznych – *Udział w I, III i V Kongresie Obywatelskim* (2005, 2008, 2010)
227. O. **Maciej Zięba**, Dyrektor, Europejskie Centrum Solidarności – *Udział w I Kongresie Obywatelskim* (2005)
228. Pan **Grzegorz Ziomek**, Dyrektor, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Departament Administracji Publicznej – *Udział w IV Kongresie Obywatelskim* (2009)
229. Pan prof. dr hab. **Marek Ziółkowski**, Wicemarszałek Senatu RP – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jakie Razem Polaków w XXI wieku?”* (2010)
230. Pan dr **Radosław Zubek**, European Institute, London School of Economics – *Udział w I oraz III Kongresie Obywatelskim: „Jak usprawnić planowanie procesem legislacyjnym?”* (2005, 2008)
231. Pan dr hab. **Marek Zubik**, prof. UW, Przewodniczący Rady Legislacyjnej przy Prezesie Rady Ministrów – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „Jak poprawić polską legislację?”* (2010)
232. Pan **Jacek Żakowski**, Tygodnik „Polityka” – *Udział w V Kongresie Obywatelskim* (2010)
233. Pan **Piotr Żuber**, Dyrektor, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej – *Udział w III Kongresie Obywatelskim: „O nowy kształt polityki regionalnej”* (2008)
234. Pan dr **Tomasz Żukowski**, Uniwersytet Warszawski, Instytut Polityki Społecznej – *Udział w I i II Kongresie Obywatelskim* (2005, 2007)
235. Pan prof. dr hab. **Karol Życzkowski**, Uniwersytet Jagielloński, Instytut Fizyki – *Udział w III Kongresie Obywatelskim* (2008)
236. Pan prof. dr hab. **Maciej Żylicz**, Prezes, Fundacja na rzecz Nauki Polskiej – *Udział w I i III Kongresie Obywatelskim – Jaka reforma nauki i szkół wyższych w Polsce?* (2005, 2008)
237. Pani dr **Marzena Żylińska** – Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu – *Udział w V Kongresie Obywatelskim: „W stronę nowej kultury nauczania i uczenia się”* (2010)

PUBLIKACJE POLSKIEGO FORUM OBYWATELSKIEGO

- *Talenty Polaków*, Gdańsk, 2010
- *Rozwój lokalny. Bariery i stymulanty*, Gdańsk 2010
- *Polskie style życia. Między miastem a wsią*, Gdańsk, 2010
- *Jak poprawić komunikację i dialog Polaków?*, Gdańsk 2010
- *Jak poprawić rządzenie Polską w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Jaka wspólnotowość Polaków w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Cele i zasady rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Jak uszlachetnić nasze Polski*, Gdańsk 2010
- *W poszukiwaniu wizji Polski XXI wieku. Forum Idei*, Gdańsk 2010
- *Idea polskich miast*, Gdańsk 2010
- *Jaka podmiotowość Polski w XXI w.?*, Gdańsk 2010
- *Edukacja dla rozwoju*, Gdańsk 2010
- *Co nas łączy, a co dzieli? Opinie Polaków*, Gdańsk 2009
- *Polska rodzina. Jaka jest, jak się zmienia?*, Gdańsk 2009
- *Jak uczynić regiony motorami rozwoju i modernizacji Polski*, Gdańsk 2009
- *Priorytety edukacji Polaków w XXI w.* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie szkolnictwo wyższe do roku 2030?* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Priorytety rozwoju gospodarczego do roku 2030* — wydanie z okazji IV Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2009
- *Jakie Razem Polaków w XXI wieku? Wspólnota tożsamości, zasad czy działań?*, Gdańsk 2009
- *Portret młodego pokolenia*, Gdańsk 2009
- *Polacy — w pułapce autostereotypów?*, Gdańsk 2009
- *W poszukiwaniu portretu Polaków*, Gdańsk 2009
- *Edukacja dla modernizacji i rozwoju* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka reforma nauki i szkół wyższych* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jak tworzyć regiony z krwi i kości* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008

- *Infrastruktura dla skoku cywilizacyjnego* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Jaka modernizacja obszarów wiejskich* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Najnowsza fala emigracji — szansa czy zagrożenie dla modernizacji Polski?* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Przeskoczyć samych siebie. Rewolucja innowacyjna w polskiej nauce i dydaktyce* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Drogi do dobrego rządzenia* — z okazji III Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2008
- *Spółeczna gospodarka rynkowa w dobie globalizacji*, Gdańsk 2008
- *Modernizacja Polski. Kody kulturowe i mity*, Gdańsk 2008
- *W poszukiwaniu kompasu dla Polski* — Po II Kongresie Obywatelskim, Gdańsk 2007
- *Rozwój poprzez wspólnotę i konkurencyjność* — z okazji II Kongresu Obywatelskiego, Gdańsk 2007
- *Pomorskie wartości i tożsamości — dziś i jutro*, Gdańsk 2007
- *W stronę wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Media a rozwój wspólnoty regionalnej*, Gdańsk 2006
- *Czy kultura może być dźwignią rozwoju Pomorza?*, Gdańsk 2006
- *Młodzi o Pomorzu*, Gdańsk 2006
- *Migracje — Szanse czy zagrożenia?*, Gdańsk 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jak poprawić dialog Polaków*, Gdańsk, 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego
- *Jakie elity są potrzebne Polsce*, Gdańsk 2005 — z okazji Kongresu Obywatelskiego

Publikacje można pobrać nieodpłatnie ze strony www.pfo.net.pl

Uczestnicy
V Kongresu Obywatelskiego
w czasie obrad plenarnych



Rozmawiają
prof. dr hab. Danuta Hübner
i Stefan Widomski,
były wiceprezes Nokia Group



Za stołem prezydyjnym siedzą:
prof. dr hab. Marek Ziółkowski,
dr. hab. Andrzej Nowak, prof. UJ,
dr hab. Cezary Wójcik, prof. SGH,
Krystyna Janda,
Maciej Witucki,
Aleksandra Ratajczak



Partner wydania:



ISBN 978-83-7615-061-1



O Polskim Forum Obywatelskim

To piękna i ważna inicjatywa, której znaczenie rośnie z roku na rok. Olbrzymim sukcesem jest to, że tak **wielu ludziom chce się stawiać sobie pytania** dotyczące dobra wspólnego i **wspólnie szukać rozwiązań**. Zaproszeni zostali wspaniali ludzie, wielu wystąpień słuchałam z wielkim zainteresowaniem i prawdziwą przyjemnością.

Marzena Żylińska, Nauczycielskie Kolegium Języków Obcych w Toruniu

Pozdrawiamy bardzo serdecznie, życzymy ciągle **otwartości umysłu i determinacji w działaniu na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego**.

Nie jest prosto dotrzeć do wszystkich ludzi, i to też nie jest możliwe. Niemniej każdy człowiek, który zrozumie więcej, a potem jeszcze wnieś swój wkład w środowisko, jest dodatkową nadzieją, że naszym dzieciom czy wnukom pozostawimy lepszą Polskę.

Hanna Ilnicka, Femina

(...) od dłuższego czasu uważnie i z ogromnym zainteresowaniem śledzę projekt PFO (bardzo mi osobiście bliski), przeczytałem wszystkie dostępne materiały oraz skutecznie korzystam z **żywych i niezwykle istotnych opinii, ocen, diagnoz i sugestii** wspaniałych autorytetów.

Gratuluję Państwu aktywności oraz znakomitego poziomu!
Krzysztof Markiel, Dyrektor, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego

Publikowane przez Państwa materiały stanowią **niezwykle cenne źródło inspiracji** między innymi w działalności Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego oraz wydawanego przez nas kwartalnika „Przegląd Wielkopolski”.

Stanisław Słopeń, Prezes, Wielkopolskiego Towarzystwa Kulturalnego w Poznaniu

Dziękuję za interesującą publikację. Ponieważ jestem z moimi studentami Uniwersytetu Warszawskiego nie tylko w kontakcie osobistym ale też elektronicznym – za ich zgodą wysyłam to, co moim zdaniem jest **potrzebne do ich kształcenia**. Proszę przyjąć wyrazy poważania.

Ryszard J.Lassota, Ph.D.

Partner wydania:



ISBN 978-83-7615-061-1

www.pfo.net.pl

K O N G R E S OBYWATELSKI

Jak poprawić rządzenie Polską w XXI wieku?

– V Kongres Obywatelski –



Gdańsk 2010

O Kongresach Obywatelskich

Jestem pod wrażeniem Kongresu. **Takie wydarzenia upewniają mnie w przekonaniu, że istnieje Polska prawdziwa, tak różna od tej medialnej**. Polska ludzi kompetentnych, żarliwie prezentujących swe przekonania, autentycznie zaangażowanych w proces Naprawy Rzeczypospolitej. W trakcie Kongresu ścierały się poglądy czasem całkowicie odmienne, ale motywacje sporów nie były związane z egoistycznymi celami uczestników lecz pragnieniem wypracowania płaszczyzny porozumienia. Spotkali się wybitni znawcy dziedzin szczegółowych, studenci, działacze samorządowi, ludzie młodzi i starsi, poświęcając swój czas na dyskusję o naszych sprawach. Myślę, że Kongres spełnił również rolę edukacyjną pozwalając uczestnikom na ubogacenie swych horyzontów.

Marek Darecki, WSK „PZL-Rzeszów” S.A

Kongres Obywatelski był dokładnie tym, czym miał być: **dobrowolnym spotkaniem rodaków** z różnych stron Rzeczypospolitej, spod różnych szyldów i sztandarów, ludzi różnych generacji, profesji i przekonań, ale przede wszystkim myślących i wrażliwych jako o b y w a t e l e, których łączy poczucie, lub może przecucie?, że oto znów mają coś ważnego do zrobienia...

Jacek Jakubiec, Fundacja Kultury Ekologicznej

Jeszcze raz dziękuję za możliwość uczestnictwa w tak ważnym wydarzeniu. Gratuluję, dziękuję. **To genialna inicjatywa**. To również doskonały przykład wzorowej organizacji, świetnie dobranych tematów, imponującej listy Gości, bardzo wysokiego poziomu wystąpień i gruntownej analizy przedstawianych tematów. Cieszę się, że już kolejny raz w Kongresie mogłem uczestniczyć. Dla mnie osoby z najbliższej z możliwych polskich prowincji **Kongres był również wielkim wydarzeniem towarzyskim i terapeutycznym** z zakresu terapii psychiczno-socjalizującej. Pięknie dziękuję.

Jerzy Nazaruk, działacz społeczny z Sejny

(...) **Inicjatywa** zwołania Kongresu Obywatelskiego, a w ślad za nim stworzenia stałego forum dyskusyjnego, **jest niesłychanie cenna i może odegrać ważną dla Polski rolę**. Głos świadomych obywateli musi zabrzmieć silnie i zdecydowanie, jeśli chcemy, aby Polska była rzeczywiście państwem obywatelskim. Przebieg Kongresu wyraźnie dowiódł, że jest to możliwe. (...)

Jerzy Regulski, Prezes, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

W imieniu Fundacji „Rodzice Szkoły” serdecznie dziękuję za zorganizowanie i przeprowadzenie tak **wspaniałego przedsięwzięcia**, jakim był Kongres Obywatelski. W tym dniu, wśród wielu osób zaangażowanych w rozmaite działania obywatelskie, pozytywnie myślących i mających świadomość, że „nic o nas bez nas” **poculiśmy się wszyscy ważni i razem**.

Maria Szpilowska, Prezes Zarządu Fundacji „Rodzice Szkoły”



(...) **Polska potrzebuje odnowy kulturowej.**

Nie jako swego rodzaju luksusu czy dodatku do dotychczasowego świetnego funkcjonowania, ale jako warunku koniecznego dalszego rozwoju. Bez niej nie nauczymy się wykorzystywać swych potencjałów zbiorowych, zamieniać indywidualnej kreatywności w kreatywne przedsiębiorstwa i instytucje, nie stworzymy polskiej Nokii.

Potrzebujemy odnowy kulturowej zarówno na poziomie naszego „ja” indywidualnego, jak i zbiorowego. Innymi słowy, **potrzebujemy bardziej dojrzałej podmiotowości indywidualnej i zbiorowej. Dopiero wówczas zmieni się kultura funkcjonowania naszych szkół, uczelni, przedsiębiorstw, urzędów, klubów sportowych itd.** Dopiero wówczas będziemy mieli realne szanse na rozwój proinnowacyjny, na zbudowanie przewag konkurencyjnych opartych na inwencji oraz dobrym wykorzystaniu talentów. (...)

Fragment wypowiedzi na V Kongresie Obywatelskim

dr Jan Szomburg

Inicjator i Organizator Kongresów Obywatelskich,
Dyrektor Polskiego Forum Obywatelskiego



Uczestnicy
V Kongresu Obywatelskiego
w czasie obrad plenarnych



Siedzą od lewej:
Edwin Bendyk,
dr hab. Paweł Śpiewak, prof. UW,
prof. dr hab. Danuta Hübner,
dr Marta Bucholc,
dr hab. Tomasz Zarycki,
Jan Krzysztof Bielecki,
dr hab. Ireneusz Białecki, prof. UW,
prof. Beata Łaciak,
Witold Radwański



Siedzą od lewej:
dr Jan Szomburg,
Aleksander Kwaśniewski,
dr Janusz Lewandowski,
prof. Ryszard Legutko



Uczestnicy
V Kongresu Obywatelskiego
w czasie obrad plenarnych



Rozmawiają
prof. dr hab. Danuta Hübner
i Stefan Widomski,
były wiceprezes Nokia Group



Za stołem prezydialnym siedzą:
prof. dr hab. Marek Ziółkowski,
dr. hab. Andrzej Nowak, prof. UJ,
dr hab. Cezary Wójcik, prof. SGH,
Krystyna Janda,
Maciej Witucki,
Aleksandra Ratajczak

Znamy swoją skłonność do tworzenia mitów narodowych. Dziś jednak musimy przestać karmić się „mitem zielonej wyspy”. Możemy go od czasu do czasu przywoływać, żeby o naszej energii i legendarnej przedsiębiorczości nie zapomnieć, ale patrzmy w przyszłość. **Musimy iść do przodu coraz szybciej, bo świat na nas nie będzie czekał. Ale musimy iść w inny niż dotychczas sposób – mądrze i razem.** To znaczy, że o wiele więcej rzeczy musimy tworzyć jako społeczeństwo – zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i obywatelskim.

Energia świadomych, debatujących obywateli, to najlepsza podstawa do konsekwentnego wyznaczania, a następnie realizacji celów cywilizacyjnych. Musimy się nauczyć debatować – przede wszystkim po to, żebyśmy mogli wystawiać cenzurkę kolejnym etapom, żebyśmy za każdym razem odznaczali to, co jest zrobione i umieli zarządzać dalszym ciągiem rozwoju Polski.

Fragment wypowiedzi na V Kongresie Obywatelskim

Maciej Witucki

Przewodniczący Rady Programowej
Polskiego Forum Obywatelskiego,
Prezes Zarządu Telekomunikacji Polskiej