

# Administracja publiczna

Europeizacja zarządzania publicznego. Administracja krajowa w Unii Europejskiej

Dr hab. Ryszard Szarfenberg

Instytut Polityki Społecznej

[rszarf.ips.uw.edu.pl/apub](http://rszarf.ips.uw.edu.pl/apub)

Rok akademicki 2018/2019

# Podróż kontynuujemy przez współdziałanie

1. Administracja multientryczna. Poziomy zarządzania publicznego

2. Polityka publiczna i rola administracji w jej tworzeniu

I. Tworzenie polityki publicznej

3. Zarządzanie publiczne przez władztwo. Administracja władcza i jej przeobrażenia

4. Prawo do dobrej administracji - narzędzie ochrony jednostki przed nadużyciem władztwa

II. Regulowanie przez zakazy i nakazy

5. Administracja dobrobytu. Ewolucja zakresu i form wykonywania funkcji świadczących

6. Mechanizmy rynkowe jako główna metoda zapewnienia usług publicznych

III. Zapewnianie usług publicznych

7. Zarządzanie przez rezultaty. Administracja zorientowana na wyniki

8. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej

9. Rewolucja technologiczna w zarządzaniu publicznym. E-administracja

10. Nowa formuła kontroli w administracji. Od klasycznej kontroli do audytu i zarządzania jakością

IV. Zdolność do działania i sprawność

**11. Europeizacja zarządzania publicznego. Administracja krajowa w Unii Europejskiej**

12. Administracja współpracująca. Zarządzanie publiczne jako kooperacja

13. Administracja i obywatele. W stronę partnerstwa

**V. Współdziałanie**

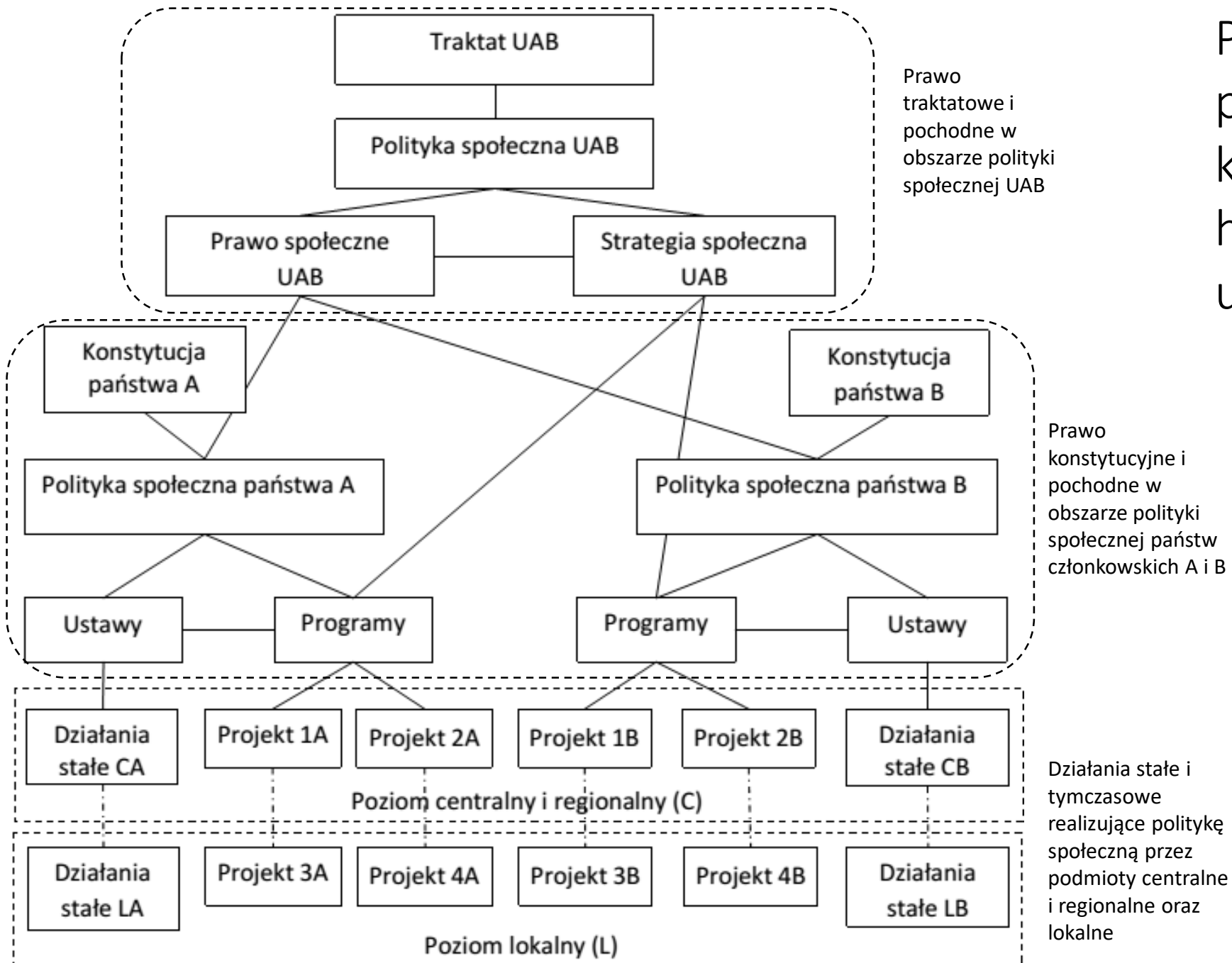
Administracja jako partner, koordynator, mediator. Zarządzanie publiczne w europejskiej sieci administracyjnej

- **Europeizacja** administracji publicznej
- Mechanizmy i efekty europeizacji
- Udział administracji krajowej w **kreowaniu polityki europejskiej**
- **Koordynacja działań administracji krajowej** w warunkach członkostwa w UE

# Pytania sprawdzające

1. Na czym polega **europelizacja administracji publicznej**? Czy proces ten zachodzi tylko w państwach, które już przystąpiły do UE?
2. W jaki sposób **UE wpływa na państwa członkowskie**? Czy osiągnięty efekt europeizacji jest jednolity we wszystkich krajach?
3. Jakie **obowiązki związane z członkostwem** nakłada UE na administrację krajową? Czy zmusza to administrację państwa członkowskiego do reform?
4. Co zmienia się w administracji państwa po przystąpieniu do Unii Europejskiej?
5. Jaką rolę odgrywa administracja państw członkowskich w **procesie decyzyjnym UE**?
6. Jakie są **warunki skutecznego prowadzenia polityki europejskiej**?
7. Jak wygląda **koordynacja polskiego stanowiska w systemie decyzyjnym UE**? Jakie są problemy z nią związane?

# Polityka społeczna na poziomie unijnym i krajowym – hipotetyczny przykład unii dwóch państw A i B



Unia Europejska  
28-1 Brexit

Strefa Euro

Europejski Obszar  
Gospodarczy

Europejski Obszar  
Wolnego Handlu

Unia celna

Strefa Schengen

### European Union

28-nation single market of free trade and shared regulation; includes "free movement" of goods, services, capital and people

### Euro Zone

19 countries using the euro currency

### European Economic Area

provides access to single market in exchange for payments; has "emergency brake" on free movement of people

### European Free Trade Association

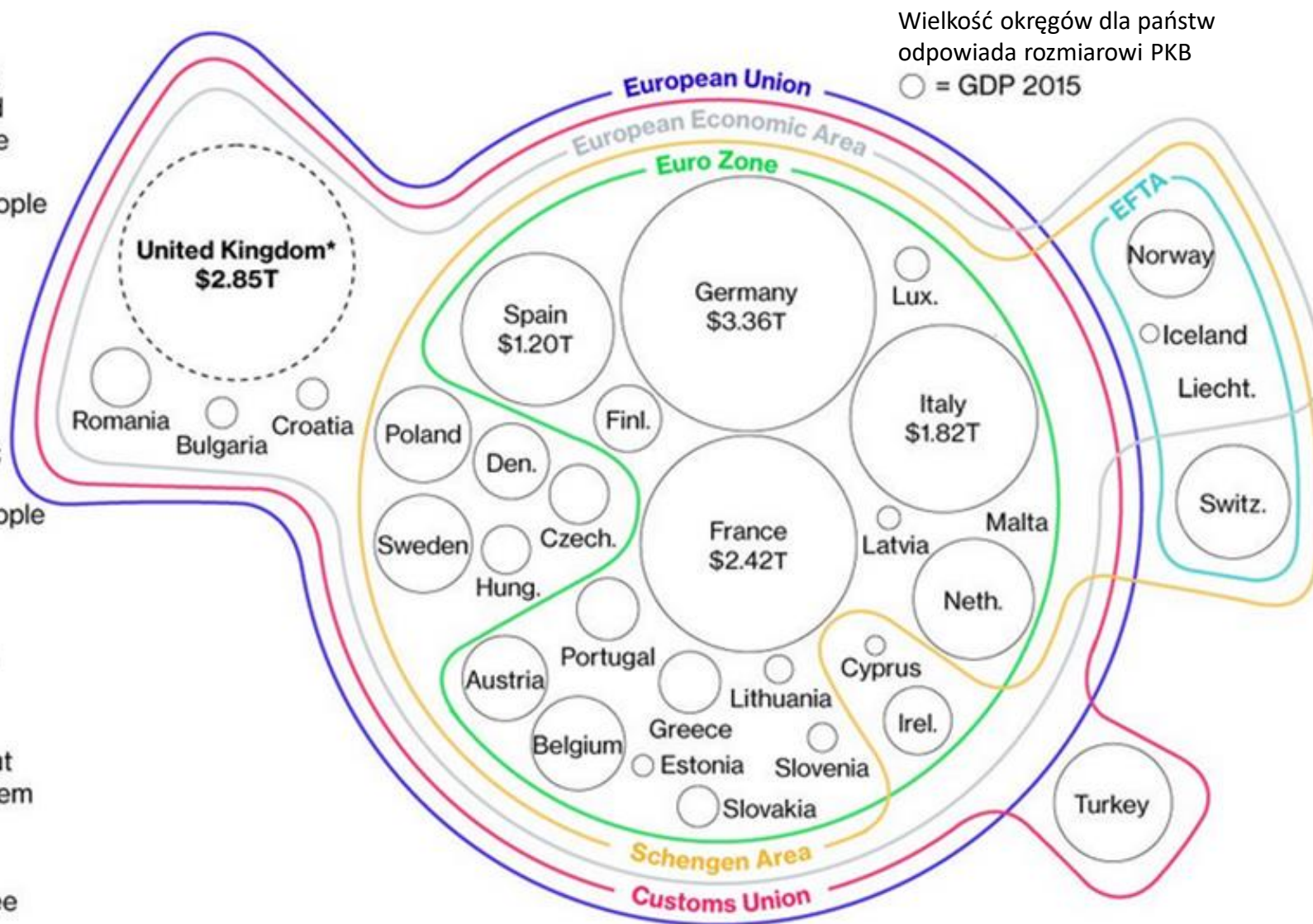
Free-trade zone and network of agreements with other countries

### Customs Union

Circulates goods without duties, has uniform system for handling imports

### Schengen Area

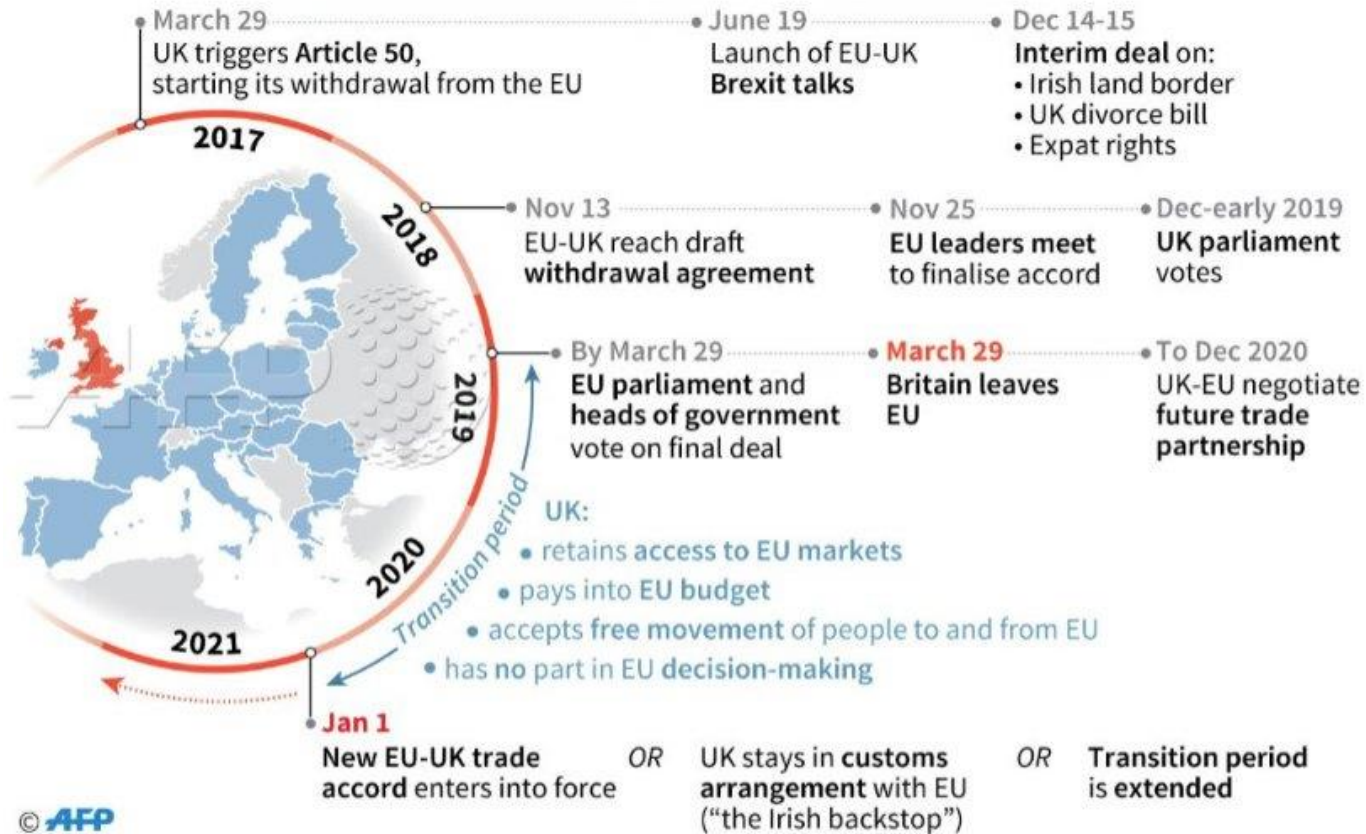
26-country passport-free travel zone



No GDP figures available for Liechtenstein and Malta. Channel Islands and the Isle of Man are part of the Customs Union (No GDP figures available). Sources: EU, ETRA, The World Bank.

## Kalendarium Brexitu

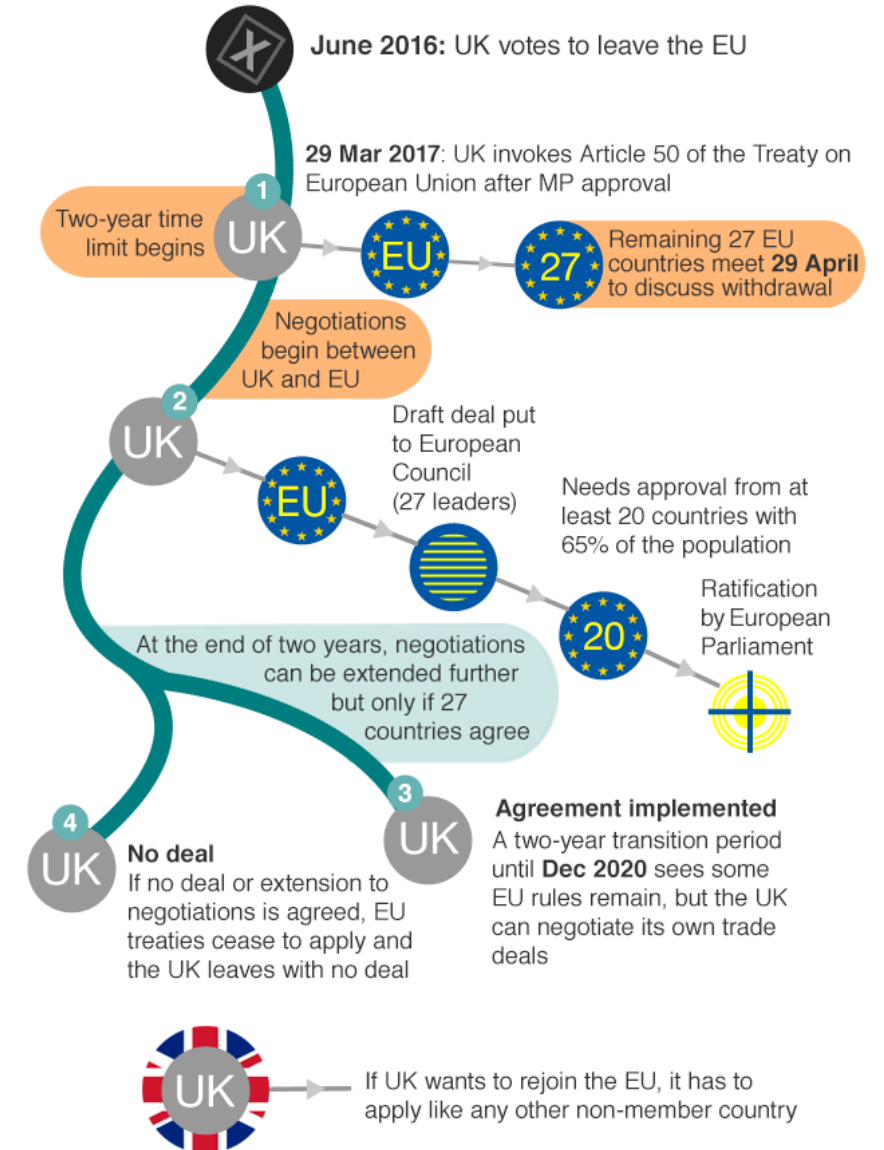
### Brexit timeline



<https://www.channelnewsasia.com/news/world/british-mps-debate-historic-brexit-deal-before-vote-10994668>

## Steps to UK leaving the European Union

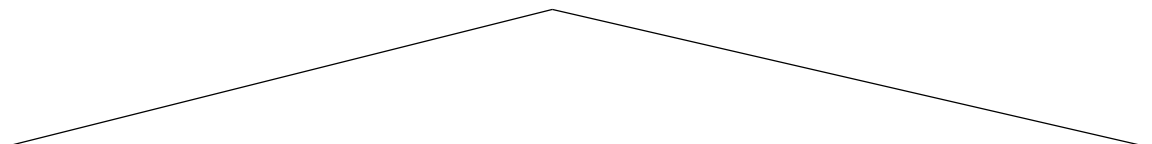
Events so far



<https://www.bbc.com/news/uk-politics-32810887>

# Europeizacja administracji publicznej

**Europeizacja „wpływ procesów i instytucji Unii Europejskiej na państwa członkowskie, który ma charakter **interaktywnego** procesu, składającego się ze zjawisk programowanych zarówno **odgórnie**, jak i **oddolnie**, czyli projekcji i recepcji”**



**EUROPEIZACJA ODGÓRNA - pobieranie i recypowanie wzorców z poziomu UE, a zmiany w zakresie polityki krajowej są interpretowane w kontekście wpływu UE. Państwo członkowskie **głównie reaguje na zmiany w UE****

**EUROPEIZACJA ODDOLNA - przesyłanie i odwzorowywanie preferencji dotyczących polityki krajowej na poziom europejski. Dokonuje się, gdy państwa zaczynają wpływać na kształt polityki UE w danym zakresie, a ich skuteczność w dużej mierze **zależy od siły i potencjału danego kraju****

# Różnica między integracją europejską a europeizacją

- **INTEGRACJA EUROPEJSKA** zajmuje się głównie **rozwojem polityk na szczeblu ponadnarodowym (UE)**, wybrane kluczowe daty dla UE
  - 1 listopada 1993 roku, wejście w życie **Traktatu z Maastricht**
  - 1 grudnia 2009 roku, zaczyna obowiązywać **Traktat z Lizbony**
- **EUROPEIZACJA** koncentruje się na **konsekwencjach procesu integracji europejskiej dla państw członkowskich**, kluczowe daty dla Polski
  - 1 lutego 1994, wejście w życie **Układu Europejskiego\***
  - 1 maja 2004, wejście w życie **Traktatu o Przystąpieniu** (Traktat ateński)
  - 11 maja 2005, wyrok Trybunału Konstytucyjnego (K 18/04) o zgodności Traktatu o Przystąpieniu z Konstytucją Polski

\* Układ europejski ustanawiający stowarzyszenie między Rzeczpospolitą Polską, z jednej strony, a Wspólnotami Europejskimi i ich Państwami Członkowskimi, z drugiej strony, z 16 grudnia 1991 r.

# Europeizacja przedakcesyjna – rola programu PHARE\*

- **Przygotowanie do członkostwa** miało odbywać się poprzez skoncentrowanie pomocy na **dwóch kluczowych priorytetach** odnoszących się do przyjęcia *acquis communautaire* [prawo wspólnotowe]:
  - **finansowanie projektów inwestycyjnych** (*investment support*), na realizację którego zaplanowano około 70 % środków z budżetu Phare,
  - **ustanowienie i wzmocnienie instytucji publicznych**, czyli rozwój instytucjonalny (*institutional building*), finansowane z około 30 % środków z budżetu Phare poprzez
    - **pomoc techniczną**
    - **współpracę bliźniaczą** (ang. *twinning*). Istotą współpracy bliźniaczej jest pomoc doradcza i szkoleniowa, udzielana instytucjom publicznym przez specjalistów z krajów członkowskich UE, tzw. ekspertów i doradców przedakcesyjnych

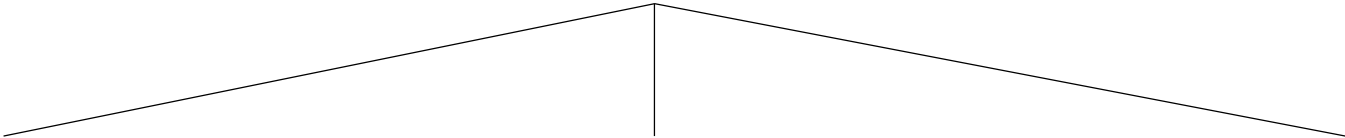
\* Program Phare został ustanowiony Rozporządzeniem Rady UE numer 3906/89 z 18 grudnia 1989 r. o ekonomicznej pomocy dla Republiki Węgier i Polski. Nazwa "PHARE" jest akronimem oryginalnej nazwy programu „*Poland and Hungary: Action for the Restructuring of the Economy*”. Drugim programem przedakcesyjnym był program SAPARD (*Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development*) dla obszarów wiejskich 1999-2006.

Europeizacja przedakcesyjna – projekty współfinansowane przez PHARE dla służby cywilnej w Polsce (realizowane przez Urząd Służby Cywilnej)

- PHARE 1997 „Ocena potrzeb w zakresie **szkoleń związanych z integracją europejską**”
- PHARE 1999 „**Wzmocnienie administracji i zasobów ludzkich** w celu przygotowania Polski do członkostwa w Unii Europejskiej” (PL99/IB/OT/1A)
- PHARE 2001 „**Podnoszenie świadomości członków korpusu służby cywilnej** na temat dylematów etycznych" (PL0101.15 )
- PHARE 2003 „**Wzmocnienie zdolności administracyjnych**” (PL03/IB/OT-06)

# Wpływ UE na państwa członkowskie: instrumenty i efekty

## Instrumenty europeizacji (wpływu UE na państwa członkowskie)



```
graph TD; A["Instrumenty europeizacji  
(wpływu UE na państwa  
członkowskie)"] --- B["Twarde prawo"]; A --- C["Miękkie prawo"]; A --- D["Fundusze"];
```

### Twarde prawo

- **Traktaty, rozporządzenia** – obowiązują bezpośrednio
- **Dyrektywy** – muszą być implementowane poprzez prawo krajowe
- Orzecznictwo **Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości**

### Miękkie prawo

- Zalecenia
- **Otwarta metoda koordynacji**, np. semestr europejski

### Fundusze

- Przedakcesyjne (PHARE, SAPARD)
- Dostępne po akcesji, np. Wspólna Polityka Rolna, Fundusz Spójności, **Europejski Fundusz Społeczny**, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

**Efekty europeizacji są zróżnicowane** „Efekty procesów europejskich są najczęściej „przepuszczane” przez istniejące krajowe instytucje, polityki i interesy, a **oddziaływanie UE na państwa członkowskie jest zróżnicowane** (różnice są dostrzegalne zarówno pomiędzy krajami członkowskimi, jak i dziedzinami polityk publicznych)”

# Obowiązki administracji krajowej związane z członkostwem – przeprowadzanie reform

- W czasie Strategii Lizbońskiej (2000-2010) wprowadzono przyjmowane co trzy lata **Krajowe Programy Reform (KPR)**, przy czym polski KPR 2008-2011 zawierał reformy dotyczące również **sprawności instytucji**
- W czasie Strategii Europa 2020 (2010-2020) KPR są przygotowane co roku w ramach **semestru europejskiego** (patrz kolejny slajd)\*
- Po kryzysie w strefie euro zwiększono nadzór nad finansami publicznymi, ale państwa poza strefą również mogą być poddane **procedurze nadmiernego deficytu** (Pakt Stabilności i Wzrostu z 1997, Polska była poddana procedurze w latach 2009-2015)
- Inna procedura skłaniająca do reform dotyczy **kontroli rządów prawa (praworządności)** w państwach członkowskich (uruchomiona w stosunku do Węgier i Polski)

\* [Informacje o procesie i o podmiotach odpowiedzialnych tj. Międzyresortowym Zespole do spraw Strategii „Europa 2020”](#)

# Semestr europejski – cele i kalendarz

## Główne cele:

- sprzyjać konwergencji i stabilności w UE
- zapewnić stabilne finanse publiczne
- sprzyjać wzrostowi gospodarczemu
- zapobiegać nadmiernym zakłóceniom równowagi makroekonomicznej w UE
- realizować strategię „Europa 2020”.

[Jak wygląda europejski semestr? – jeszcze jedna infografika](#)

## Kalendarz semestru europejskiego

**Listopad.** Proces **semestru europejskiego** rozpoczyna się od publikacji **rocznej analizy wzrostu gospodarczego**, **sprawozdania z mechanizmu ostrzegania i wspólnego sprawozdania o zatrudnieniu**, w którym Komisja Europejska ustala priorytety polityki na nadchodzący rok i określa, w oparciu o **tablicę wskaźników wyników**, luki, które należy uwzględnić w każdym z państw członkowskich UE.

**Luty.** Komisja Europejska publikuje **sprawozdania krajowe** wraz z analizą sytuacji gospodarczej i społecznej w każdym państwie członkowskim.

**Kwiecień.** Państwa członkowskie przedkładają swoje **krajowe programy reform (KPR)** w celu wdrożenia strategii "Europa 2020" oraz ich **krajowych programów stabilności i konwergencji** określających swoje zobowiązania w zakresie polityki budżetowej.

**Od lipca do listopada.** To faza "semestru krajowego", - państwa członkowskie powinny włączyć zalecenia dla poszczególnych krajów do krajowych polityk i budżetów na następny rok, a także mogą zostać ukarane za nieprzestrzeganie zasad dotyczących deficytu i priorytetów makroekonomicznych.

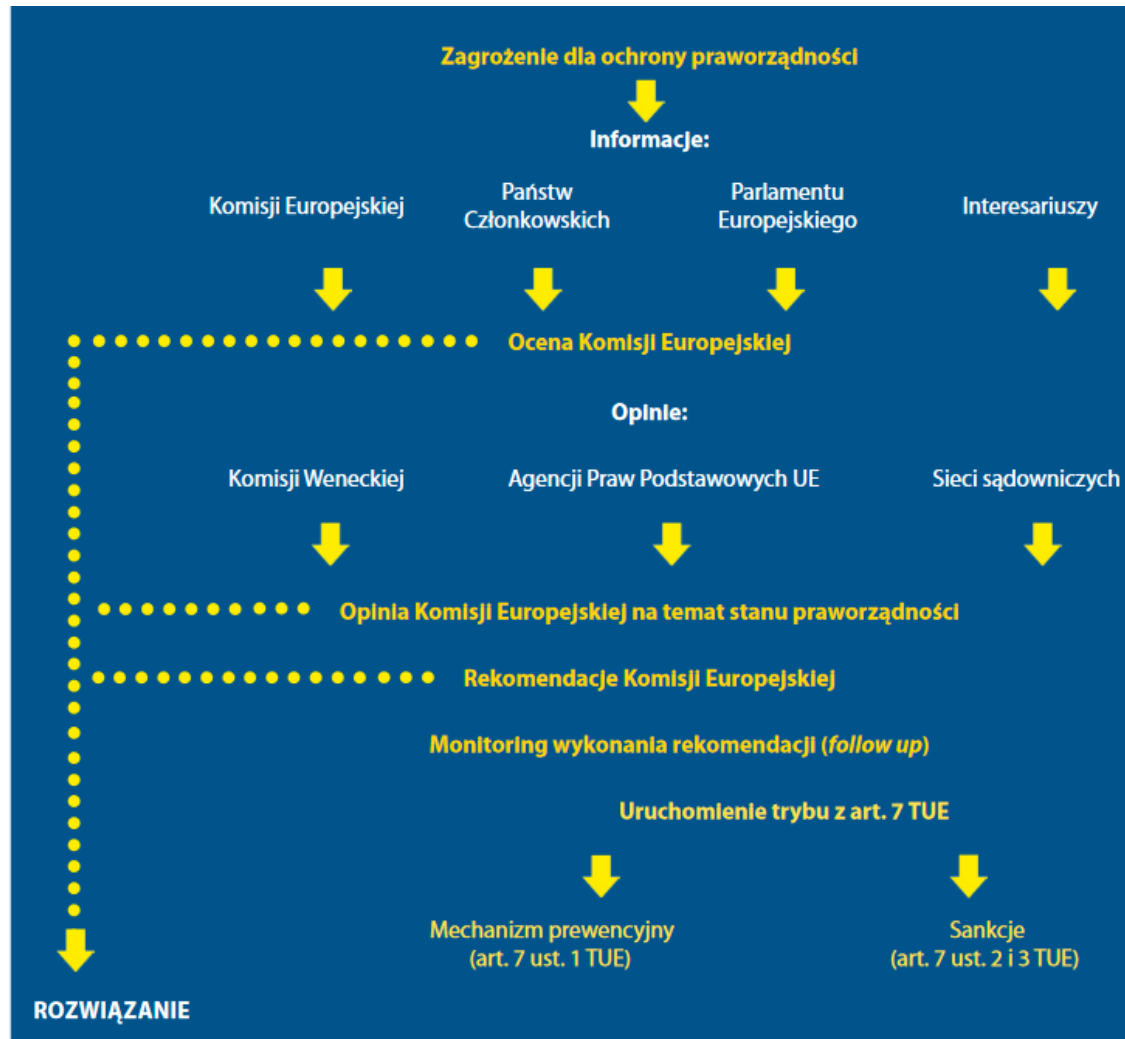
**Maj.** Komisja Europejska dokonuje przeglądu KPR i przedstawia zalecenia dla poszczególnych krajów (dla poszczególnych państw członkowskich (i strefy euro) przyjęte przez Radę Europejską.

Harmonogram semestru europejskiego, czyli rocznego cyklu koordynacji polityki gospodarczej na poziomie UE (2016)

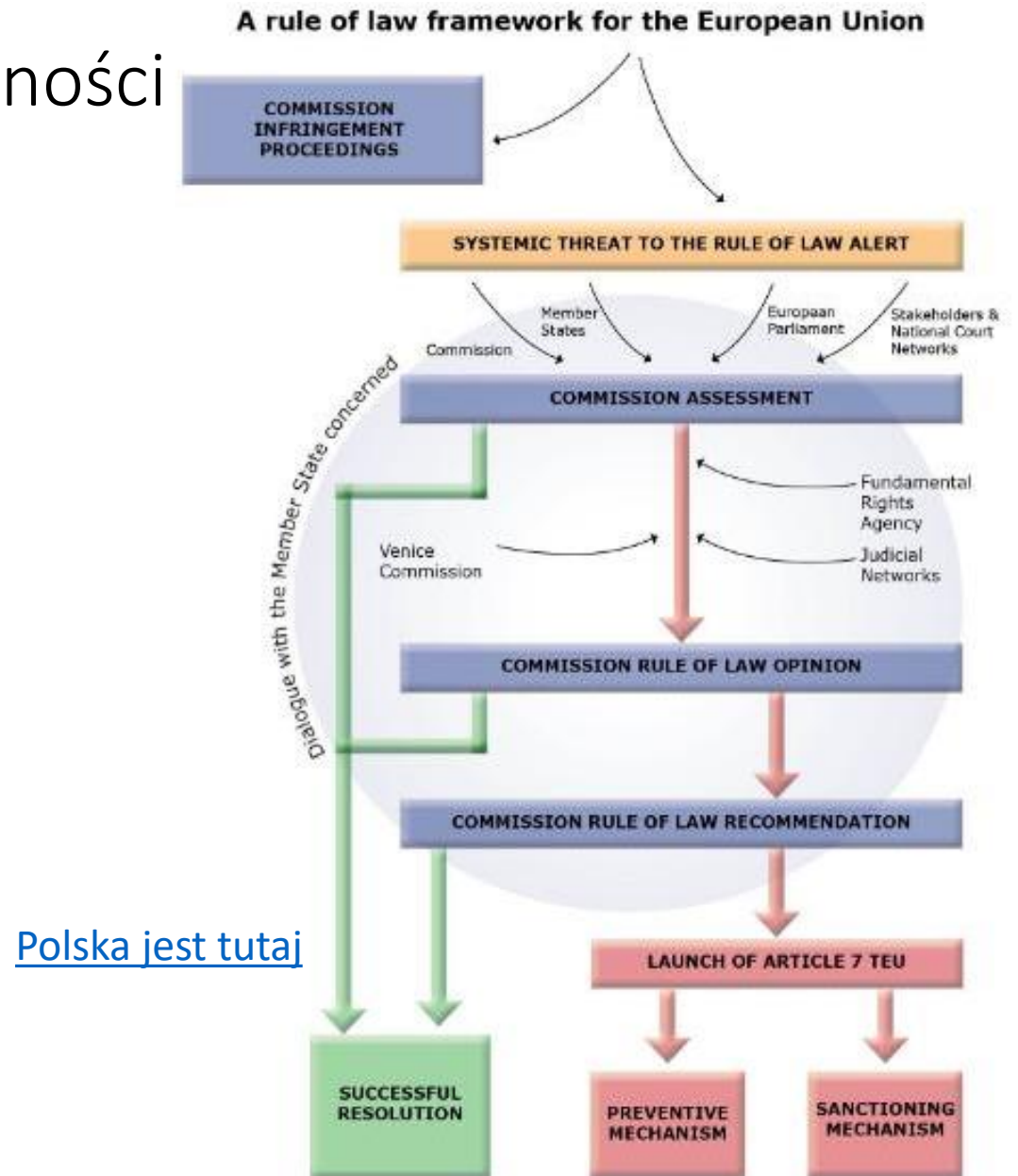
|                               | Listopad                                                                                                                                                                                       | Grudzień                                                                                                  | Styczeń | Luty                                                                                                                              | Marzec                                                                                                                                                                      | Kwiecień                                              | Maj                                                                                                                                                          | Czerwiec                 | Lipiec                                            | Sierpień | Wrzesień                                                                                 | Październik                                                   |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Komisja Europejska</b>     | <p>▶ Jesienne prognozy gospodarcze</p> <p>Roczna analiza wzrostu gospodarczego i dokumenty powiązane</p> <p>Zalecenia dla strefy euro</p> <p>Opinia w sprawie projektów planów budżetowych</p> | <p>Misje informacyjne w państwach członkowskich</p> <p>Spotkania dwustronne z państwami członkowskimi</p> |         | <p>▶ Zimowe prognozy gospodarcze</p> <p>Sprawozdanie krajowe dla każdego państwa członkowskiego (program reform i zakłócenia)</p> |                                                                                                                                                                             | <p>Spotkania dwustronne z państwami członkowskimi</p> | <p>▶ Wiosenne prognozy gospodarcze</p> <p>Komisja proponuje zalecenia dla poszczególnych krajów dotyczące polityki budżetowej, gospodarczej i społecznej</p> |                          |                                                   |          |                                                                                          |                                                               |
| <b>Rada Europejska / Rada</b> | <p>Rada omawia opinie w sprawie projektów planów budżetowych</p>                                                                                                                               | <p>Rada przyjmuje zalecenia dla strefy euro oraz konkluzje w sprawie AGS + AMR</p>                        |         |                                                                                                                                   | <p>Rada Europejska przyjmuje priorytety gospodarcze w oparciu o AGS</p>                                                                                                     |                                                       |                                                                                                                                                              | <p>Rada omawia CSR-y</p> | <p>Rada Europejska przyjmuje ostateczne CSR-y</p> |          |                                                                                          |                                                               |
| <b>Państwa członkowskie</b>   | <p>Strefa euro</p>                                                                                                                                                                             | <p>Państwa członkowskie uchwalają budżety</p>                                                             |         |                                                                                                                                   | <p>Państwa członkowskie przedstawiają krajowe programy reform (dotyczące polityki gospodarczej) i programy stabilności lub konwergencji (dotyczące polityki budżetowej)</p> |                                                       |                                                                                                                                                              |                          |                                                   |          | <p>Strefa euro</p> <p>Państwa członkowskie przedstawiają projekty planów budżetowych</p> |                                                               |
| <b>Parlament Europejski</b>   |                                                                                                                                                                                                | <p>Dialog w sprawie rocznej analizy wzrostu gospodarczego</p>                                             |         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                             |                                                       | <p>Dialog w sprawie wniosków dotyczących CSR-ów</p>                                                                                                          |                          |                                                   |          | <p>Debata / rezolucja w sprawie europejskiego semestru i CSR-ów</p>                      | <p>Dialog w sprawie rocznej analizy wzrostu gospodarczego</p> |

Stowarzyszenie: AGS: roczna analiza wzrostu gospodarczego – AMR: sprawozdanie przedkładane w ramach mechanizmu ostrzegania – CSR: zalecenia dla poszczególnych krajów

# Unijna procedura kontroli praworządności



B. Grabowska-Moroz, M. Szuleka, *Unijna procedura kontroli praworządności – panaceum czy placebo?* Helsińska Fundacja Praw Człowieka, 2016



# Kontrola praworządności w państwach członkowskich ze strony UE: przypadek Polski

Skarga wniesiona w dniu 2 października 2018 r. – Komisja Europejska przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej

(Sprawa C-619/18)

Język postępowania: polski

## Strony

Strona skarżąca: Komisja Europejska (Przedstawiciele: K. Banks, H. Krämer, S. Kaleda, pełnomocnicy)

Strona pozwana: Rzeczpospolita Polska

## Żądania strony skarżącej

stwierdzenie, że obniżając wiek przejścia w stan spoczynku sędziów Sądu Najwyższego i stosując go do sędziów powołanych do Sądu Najwyższego przed dniem 3 kwietnia 2018 r., a także przyznając Prezydentowi Rzeczypospolitej Polskiej dyskrecjonalne prawo do przedłużenia czynnej służby sędziów Sądu Najwyższego, Rzeczpospolita Polska uchybiła zobowiązaniom wynikającym z art. 19 ust. 1 akapit drugi Traktatu o Unii Europejskiej w związku z art. 47 Karty praw podstawowych Unii Europejskiej.

obciążenie Rzeczypospolitej Polskiej kosztami postępowania.

## Zarzuty i główne argumenty

Po pierwsze, Komisja utrzymuje, że przepisy ustawy z dnia 8 grudnia 2017 r. o Sądzie Najwyższym, obniżające wiek przejścia w stan spoczynku urzędujących sędziów, powołanych do Sądu Najwyższego przed dniem wejścia w życie tej ustawy (dniem 3 kwietnia 2018 r.), **naruszają zasadę nieusuwalności sędziów.**

Po drugie, Komisja utrzymuje, że przepisy ustawy o Sądzie Najwyższym, przyznające Prezydentowi Rzeczypospolitej Polskiej dyskrecjonalne prawo do przedłużenia czynnej służby sędziów Sądu Najwyższego, **naruszają zasadę niezawisłości sędziowskiej.**

Inicjatywa ustawodawcza została zainspirowana przede wszystkim:

- 1) zastrzeżeniami, także natury konstytucyjnej, dotyczącymi kształtu przepisów o przejściu sędziów w stan spoczynku podnoszonymi przez różne środowiska w kraju, w tym niektóre organy władzy publicznej (zob. np. zob. Sąd Najwyższy w postanowieniu z dnia 2 sierpnia 2018 r., sygn. akt III UZP 4/18);
- 2) krytyką obowiązujących rozwiązań prawnych podnoszoną przez instytucje Unii Europejskiej, w tym także w związku z toczącym się przed Trybunałem Sprawiedliwości UE postępowaniem ze skargi Komisji Europejskiej przeciwko Polsce, związanym z procedurami przechodzenia w stan spoczynku;
- 3) koniecznością podjęcia środków w celu wykonania nałożonego na Polskę zobowiązania wynikającego z postanowienia Wiceprezesa TSUE z dnia 19 października 2018 r., sygn. C-619/18 w związku z przejściem sędziów w stan spoczynku na podstawie ustawy o Sądzie Najwyższym z 2017 r.

## Skarga i postanowienia

## Reakcja polskiego ustawodawcy

# Zarządzanie funduszami UE jako nowe zadanie administracji publicznej – uproszczona lista instytucji

## **INSTYTUCJA ZARZĄDZAJĄCA (IZ)**

Ustalają szczegółowe zasady działania programu, a w szczególności m.in.:

- dbają o to, by projekty były właściwie realizowane z odpowiedniego funduszu,
- przygotowują procedury i kryteria wyboru projektów...
- oceniają i monitorują postępy w realizacji programu,
- certyfikują poniesione przez beneficjentów wydatki

## **INSTYTUCJE POŚREDNICZĄCE (IP)**

**„organy administracji publicznej lub inne jednostki sektora finansów publicznych, którym w drodze porozumienia z Instytucją Zarządzającą powierzono część zadań związanych z realizacją programu operacyjnego”**

## **INSTYTUCJE WDRAŻAJĄCE (IW)**

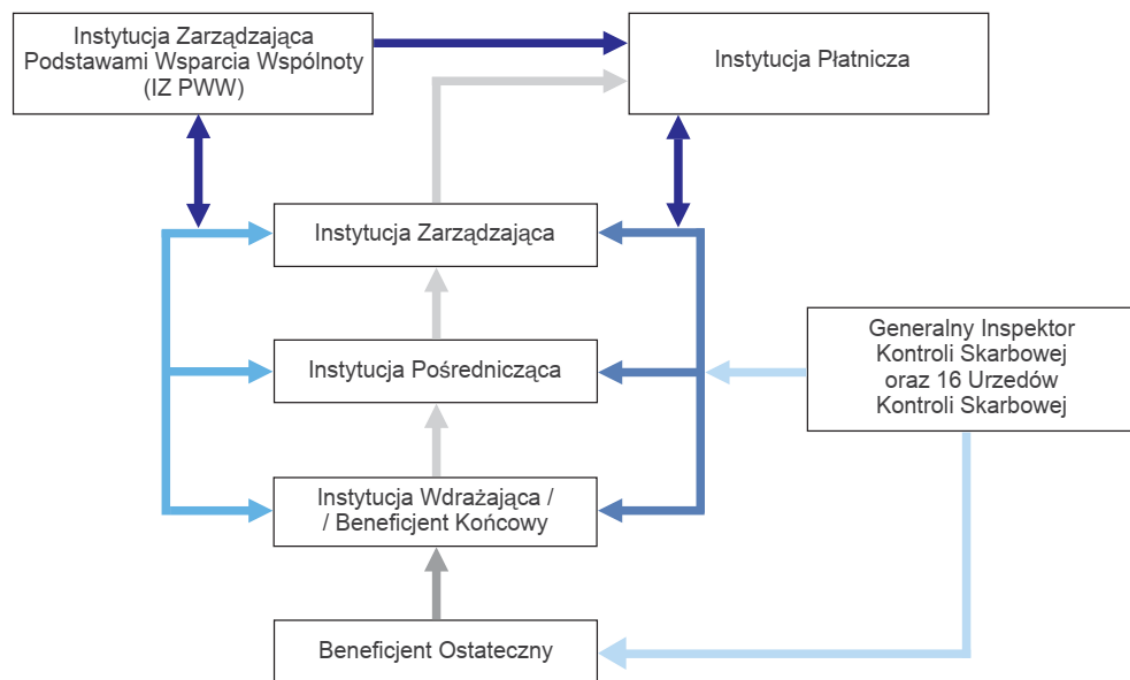
**Mogą być to również podmioty prywatne, prowadzą m.in.:**

- nabór wniosków o dofinansowanie beneficjentów systemowych,
- zajmują się merytoryczną i formalną weryfikacją projektów,
- zawierają z beneficjentami umowy o dofinansowanie projektów,
- weryfikują wydatki i kontrolują realizację dofinansowanych projektów

[Instytucje i system realizacji Funduszy Europejskich – krótki opis](#)

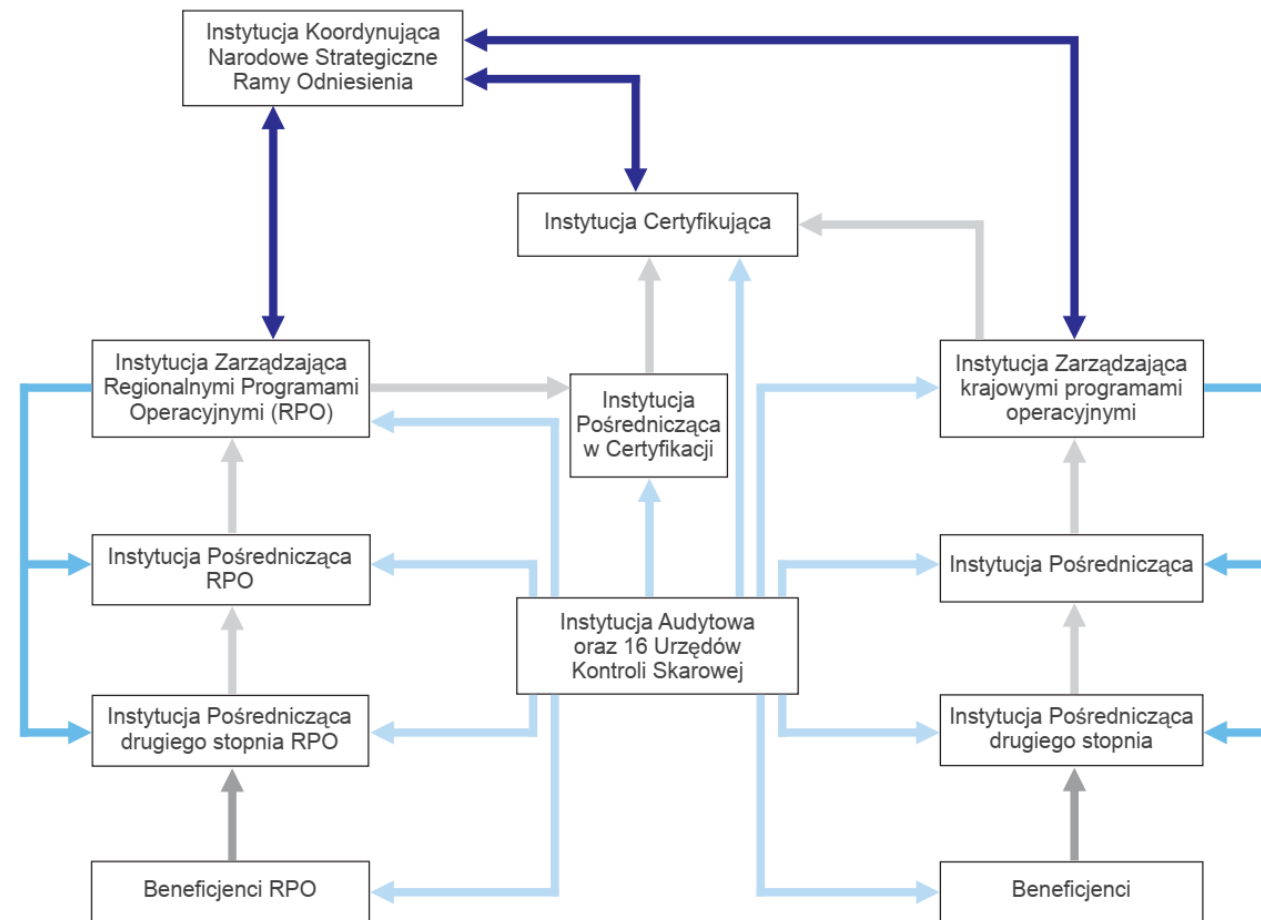
# Porównanie instytucji zarządzających funduszami w okresie 2004-2006 i 2007-2013

2004-2006



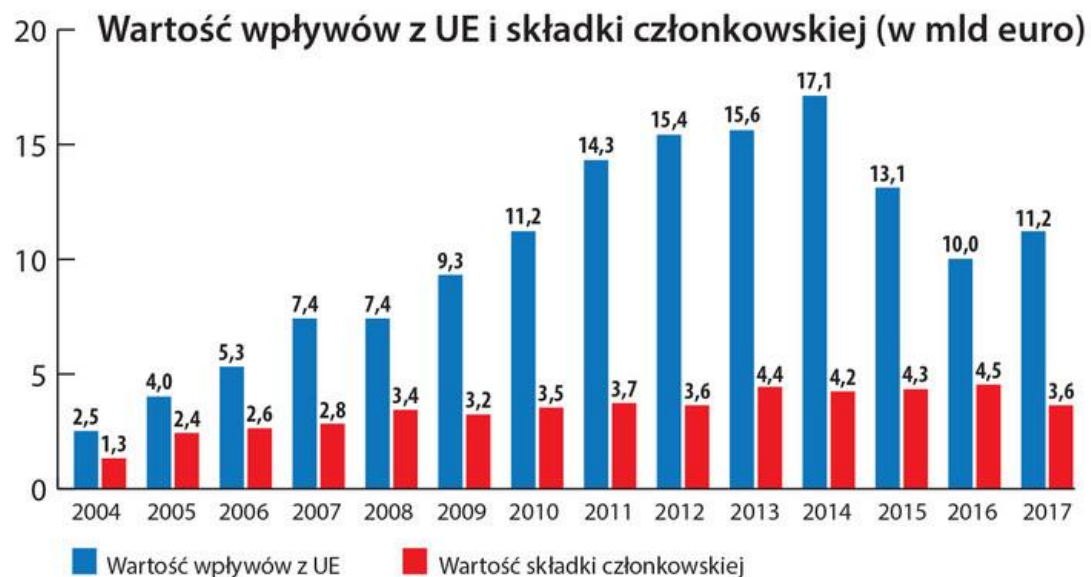
- Nadzór IZ PWW oraz Instytucji Płatniczej nad funkcjonowaniem systemu
- Nadzór Instytucji Płatniczej nad przepływem środków finansowych
- Nadzór Instytucji Zarządzającej nad systemem zarządzania i kontroli
- Kontrola systemów, kontrola projektów
- Certyfikacja, poświadczenie płatności
- Wnioskowanie o płatność

2007-2013



- Nadzór IK NSRO nad systemem zarządzania i kontroli, przesyłanie informacji
- Nadzór Instytucji Zarządzającej nad systemem zarządzania i kontroli
- Audyt systemów, kontrola projektów
- Certyfikacja, poświadczenie płatności
- Wnioskowanie o płatność

# Fundusze UE dla Polski i polska składka – porównanie



Transfery od początku członkostwa Polski w UE (łączna kwota od 01 maja 2004 r.)

- **Łącznie: 156 165 586 276 Euro**
- Po odliczeniach składek i zwrotów: **104 780 476 326 Euro** (w styczniu 2019 około 450 mld złotych)
- Udział w kwocie łącznej
  - Wspólna Polityka Rolna: 33%
  - Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego: 31%
  - Europejski Fundusz Spójności: 21%
  - **Europejski Fundusz Społeczny: 10%**

Dane dla poszczególnych lat i funduszy <http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/unia-europejska/transfery-finansowe-polska-ue>

# Rola administracji państw członkowskich w procesie decyzyjnym UE

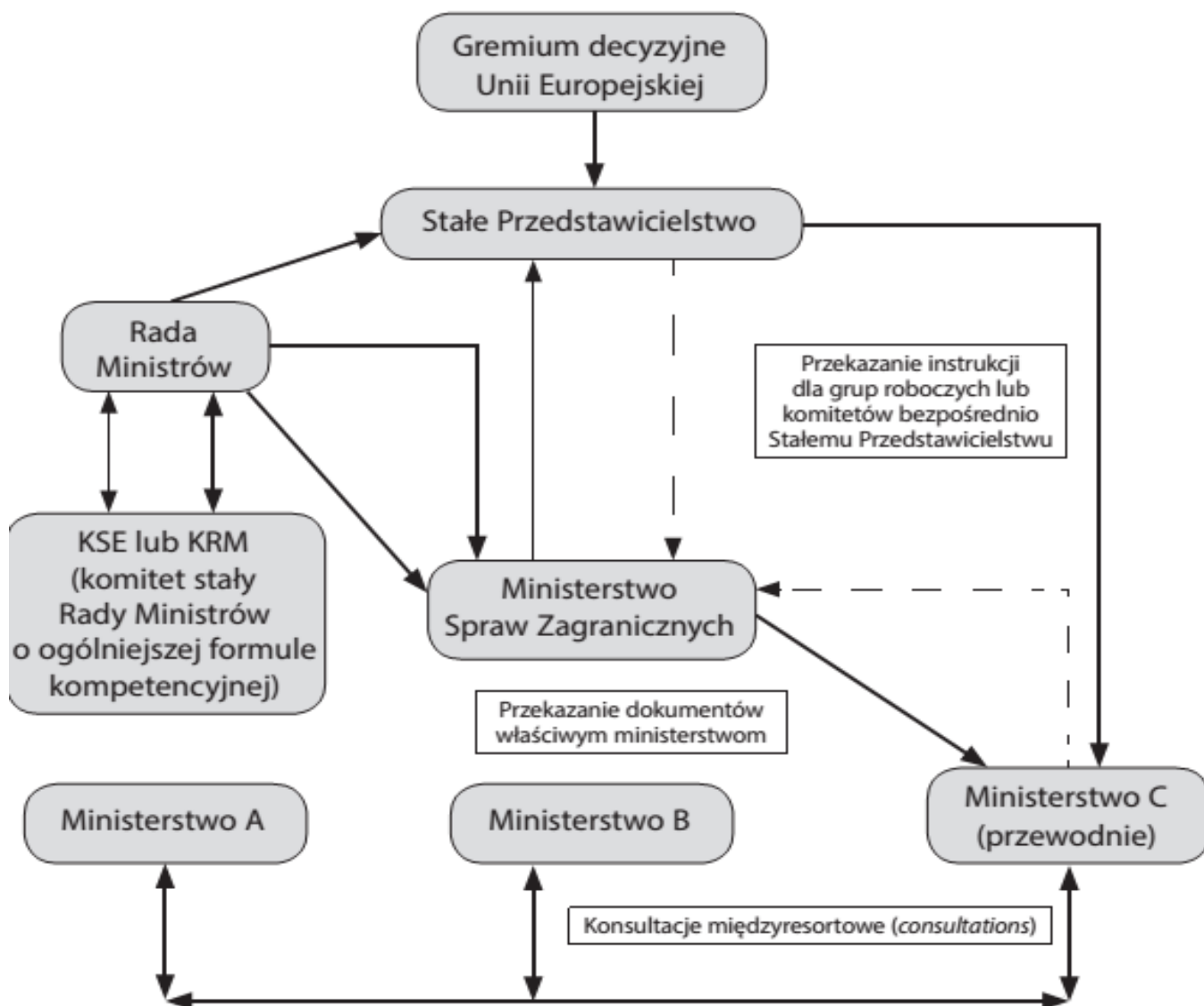
- Proces decyzyjny **inicjuje Rada Europejska** (złożona z szefów państw lub rządów państw członkowskich), która określa ogólne kierunki działań i priorytety polityczne UE
- **Inicjatywa prawodawcza** należy w większości przypadków do **Komisji Europejskiej (KE)**, po przeprowadzeniu konsultacji (m.in. w postaci zielonych i białych ksiąg)
- **KE przekazuje projekt aktu prawnego do Rady UE**, złożonej z **ministrów każdego z państw członkowskich UE**. To w Radzie UE kumuluje się najważniejszy etap procesu decyzyjnego, w którym biorą udział państwa członkowskie
  - Projekt trafia najpierw do **grupy roboczej** (złożonej z przedstawicieli ministerstw poszczególnych krajów), gdzie odbywają się dyskusje nad jego treścią **z uwzględnieniem mandatów w postaci instrukcji**, które wiążą reprezentantów administracji rządowej.
  - Dokument jest przekazywany do COREPER (**Komitet Stałych Przedstawicieli**), złożonego z **ambasadorów krajów członkowskich** (COREPER II) i **ich zastępców** (COREPER I) **przy UE**, którzy przygotowują go do posiedzenia Rady Unii Europejskiej, Komitet dzieli sprawy na kilka grup
- Równoległe z Radą propozycję aktu prawnego otrzymuje **Parlament Europejski**, który w większości przypadków współdecyduje o ostatecznym kształcie dokumentu
- W razie potrzeby wydania aktu wykonawczego Komisja ponownie zwraca się do przedstawicieli państw członkowskich, tym razem w **procedurze komitetowej** (komitety doradcze, administracyjne i regulacyjne)

# Warunki skutecznego prowadzenia polityki europejskiej

- **Jasne i efektywne określenie preferencji politycznych oraz klarowna ich prezentacja** na forum UE
- **Umiejętność tworzenia sojuszy z innymi państwami członkowskimi**, mającymi w danej sprawie zbieżne interesy
- Zdolność administracji do **aktywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych UE i sprawnej koordynacji swoich działań na poziomie krajowym**
- Przekonujące i spójne prezentowanie swojego stanowiska i **umiejętność przekonania innych państw do swoich celów**
- Skłonność innych krajów do poparcia przeprowadzanych działań
- **Obiektywna siła polityczna danego państwa, mierzona przede wszystkim aspektami gospodarczymi**
- **Czynniki personalne i ciągłość polityki**, czyli przewidywalność zachowań

**Rycina 2.**

Koordinacja polityki europejskiej w polskiej administracji



Koordinacja polskiego stanowiska w systemie decyzyjnym UE i problemy z nią związane

Problemy w początkowym okresie po przystąpieniu do UE

- brak konsultacji międzyresortowych,
- niespójny mechanizm uzgadniania stanowisk między jednostkami administracji rządowej szczebla centralnego,
- dezorganizacja pracy urzędników,
- słaba współpraca polskiej administracji z polskimi posłami do Parlamentu Europejskiego,
- brak spójnego stanowiska wobec UE,
- słaba skuteczność w reprezentowaniu polskich interesów,
- zbyt późne przyjmowanie instrukcji, co przeszkadzało w prezentowaniu stanowiska

# Konsekwencje europeizacji dla administracji państwa

- **Zamazywanie się tradycyjnych linii podziału na politykę wewnętrzną i zagraniczną** „domena polityki zagranicznej zostaje rozdystrybuowana pomiędzy ministerstwa, odpowiedzialne za poszczególne sektory polityki europejskiej”
- **Wzmocnienie multicentrycznego układu administracji** „zakwestionowanie scentralizowanego modelu zarządzania polityką w państwie opartym na rządzie”
- **Wzmocnienie rządu i administracji rządowej wobec parlamentu i samorządu terytorialnego**, poszerzenie aktywności o „prowadzenie polityki wobec UE”, traktując pozostałych graczy „jako mniej lub bardziej pożądany głos doradczy”
- **Większe wymagania wobec urzędników** – „umiejętności definiowania interesu narodowego oraz formułowania i obrony poglądu na krajową politykę europejską”, co też wpływa na zwiększenie pozycji urzędników: „to właśnie stanowiska urzędnicze przejmują główny ciężar współdecydowania o merytorycznych aspektach krajowej polityki europejskiej”

# Lektura obowiązkowa

- Europeizacja zarządzania publicznego. Administracja krajowa w Unii Europejskiej, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.

Na przyszłe zajęcia (ostatnie przed testem połówkowym):

1. **Administracja współpracująca. Zarządzanie publiczne jako kooperacja**, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.
2. **Administracja i obywatele. W stronę partnerstwa**, w: Dawid Sześciło (red.), *Administracja i zarządzanie publiczne. Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, 2014.