

Zanim powstało UKIE

Z Ewą Ośniecką-Tamecką rozmawia Paweł Kowal

Skąd było wiadomo po 1989 r., jak zorganizować Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej?

Nikt w Europie Środkowej nie miał takiego biura. I w Polsce wszystko trzeba było tworzyć od początku. W państwach aspirujących do Wspólnot Europejskich nie było żadnych wzorców, a trudno sobie wyobrazić, byśmy mogli korzystać z doświadczenia tych państw, które wchodziły do Unii wcześniej.

Było jednak w Polsce myślenie, że jesteśmy w jakimś stopniu podobni do Hiszpanii, która podobnie jak Polska leży na pograniczu, a raczej peryferiach zintegrowanej Unii. Także dlatego, że Hiszpania wchodziła do UE późno i miała za sobą doświadczenie może nie totalitaryzmu, ale autorytaryzmu. Czyli były podobieństwa.

Na samym początku Hiszpania nie była dla nas punktem odniesienia. Stała się nim wtedy, gdy zaczęliśmy zastanawiać się, jak w praktyce będzie wyglądać nasza obecność w UE. Oczywiście porównywano Hiszpanię do Polski. Hiszpania była dobrym punktem odniesienia w kontekście polityki spójności lub udziału w budżecie, ale też nie we wszystkich sprawach. Natomiast w kwestii polityki rolnej takim punktem odniesienia mogłaby być na przykład Francja.

Jakie doświadczenie mieli ludzie, którzy wówczas (w 1991 r.) rozpoczęli pracę w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej¹? Mówimy, co prawda, że nie mieli żadnego doświadczenia, ale jednak mieli przecież jakieś wykształcenie, pochodzili z konkretnego środowiska, mieli swoje zawodowe zainteresowania i specjalizacje...

W Polsce w latach 80. XX w. działały dwa silne ośrodki badań europejskich. Jak to się wówczas mówiło – badań dotyczących Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG). Jeden z nich znajdował się w Gdańsku, a drugi w Łodzi.

1 Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, działające w strukturze Urzędu Rady Ministrów (ob. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów).

Oczywiście była też Szkoła Główna Planowania i Statystyki w Warszawie (od 1991 r. – SGH), ale była to specyficzna instytucja, która bardzo szybko weszła w proces transformacji i zaczęła w sposób naturalny zajmować się zagadnieniami związanymi z tym procesem. Jednak w czasach, gdy zajmowano się współpracą z EWG, przede wszystkim teoretycznie, prowadząc badania naukowe, główne ośrodki badań europejskich znajdowały się na Uniwersytecie Gdańskim i Łódzkim. Pewnego razu po prostu poproszono nas, ludzi z Uniwersytetu Łódzkiego, abyśmy zajęli się zorganizowaniem instytucji, która służyłaby współpracy z EWG czy też, szerzej, relacjom Polski ze Wspólnotami Europejskimi.

Umieścimy to już w szerszym kontekście. Kiedy to dokładnie było? Kto kogo poprosił?

Było to za rządu Tadeusza Mazowieckiego, w 1990 r. Minister Krzysztof Skubiszewski uważał, że trzeba rozpocząć konkretne działania. To on politycznie „otworzył drzwi” do relacji ze Wspólnotami Europejskimi. Do tego oczywiście był potrzebny zespół ludzi, który pracowałby nad przygotowaniem polskiej administracji, polskiej polityki zagranicznej, ale też i polskiego społeczeństwa do współpracy z EWG. Natomiast dla nas było oczywiste, że polska polityka europejska po 1989 r. nie będzie po prostu częścią polityki zagranicznej.

Zaczął ten proces jeszcze administracja PRL, bo relacje z EWG zaczęły się przecież w roku 1988...

Tak, ale proces „otwierania się” na Zachód w sensie politycznym, z członkostwem w instytucjach wspólnotowych jako jego celem, rozpoczął się dopiero w 1990 r. Wtedy zdecydowaliśmy, że naprawdę chcemy być w niedalekiej przyszłości częścią zachodnich instytucji.

Czy doświadczenie tych ludzi, którzy zaczęli budować pierwsze relacje z EWG pod koniec lat 80., było jakoś wykorzystywane?

Rozumieliśmy, że taki był początek procesu.

Mówimy teraz o takich osobach jak Andrzej Byrt czy Andrzej Olechowski...

Tak. Oczywiście.

Czyli była jakaś ekipa europejska jeszcze wcześniej.

Nie wiem, czy można mówić o „ekipie”. Andrzej Byrt i Andrzej Olechowski byli pod koniec lat 80. młodymi urzędnikami, którzy realizowali politykę ówczesnego rządu. Traktowaliśmy ich pracę jako uchylenie drzwi

do wnętrza, przez które mieliśmy wejść i zacząć je zagospodarowywać. Były to jednak zupełnie różne akty polityczne.

„My”, czyli zespół, który przyszedł w 1990 r.?

Przyszedł do pracy dokładnie 26 stycznia w 1991 r. Wtedy był to już rząd Jana Krzysztofa Bieleckiego. Natomiast rząd Mazowieckiego był pierwszym rządem, który rozpoczął robocze relacje z Komisją Europejską (KE), czyli z tą instytucją, która była wyznaczona przez zachodnie rządy do rozmów z Polską. Rząd ten rozpoczął również negocjacje dotyczące umowy stowarzyszeniowej Polski i Wspólnot Europejskich.

Na temat współpracy pomiędzy rządem a ośrodkiem łódzkim, dotyczącej tworzenia instytucjonalnych ram dla relacji z KE, z Jackiem Saryusz-Wolskim rozmawiali właśnie współpracownicy premiera Mazowieckiego, przede wszystkim Leszek Balcerowicz.

Punktem kontaktowym był Jacek Saryusz-Wolski?

Tak. Leszek Balcerowicz, który był przecież wicepremierem w rządzie Mazowieckiego, znał ludzi zajmujących się badaniami europejskimi w Łodzi. Jako pracownik naukowy SGPiS (późniejszego SGH) znał łódzki ośrodek badań nad EWG i zwrócił się wprost do Jacka Saryusz-Wolskiego. Nie pamiętam jednak, dlaczego nie doszło do utworzenia Biura ds. Integracji Europejskiej już za rządów Mazowieckiego, tylko wtedy, gdy premierem był Bielecki.

W każdym razie 26 stycznia 1991 r. przyszedł do pracy Saryusz-Wolski, Paweł Samecki i ja z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ oraz Andrzej Harasimowicz z Wydziału Historycznego UŁ.

Czyli całe Wasze biuro to były cztery osoby?

Na początku tak. Plus Zofia Wysokińska, także z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ.

Jak się później rozwijało organizacyjnie to biuro? Co udało się zrobić już w pierwszym roku?

Musieliśmy zbudować zespół. Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej zostało utworzone w Urzędzie Rady Ministrów (URM). Osobom odpowiedzialnym w URM za politykę kadrową, często zatrudnionym tam przed rokiem 1989, wydawało się, że najlepiej będzie, jeśli do naszego Biura przyślą ludzi już od dawna tam pracujących, którzy się kiedykolwiek lub czymkolwiek „zagranicznym” zajmowali.

My natomiast szukaliśmy ludzi, którzy albo zajmowali się problematyką Wspólnot Europejskich na polskich uniwersytetach, albo ludzi młodych, dobrze wykształconych i zmotywowanych do pracy w zupełnie nowym, prawie nietkniętym obszarze administracji rządowej. Mało kto wówczas rozumiał, że relacje ze Wspólnotami to kwestia działań i kompetencji w wielu dziedzinach, a nie sprawa klasycznie rozumianej dyplomacji.

Szukanie osób w ośrodkach naukowych nie stwarzało ryzyka, że będą to ludzie, którzy byli przygotowywani jako „ideologiczni wrogowie EWG”? Przecież jeszcze dekadę wcześniej EWG nie była traktowana jako przyjazna organizacja.

Tak, mogłoby się tak zdarzyć, ale wyboru współpracowników dokonywaliśmy w rzetelnym procesie rekrutacji i selekcji. Ogłoszenia w tej sprawie były między innymi publikowane w prasie ogólnopolskiej. Nie trafiliśmy w nim na ludzi, którzy zajmowaliby się EWG z pozycji walki ideologicznej z Zachodem. Orientowaliśmy się, kto czym się zajmował, co pisał na tematy europejskie.

A kryterium pokoleniowe?

Nie. Nie było kryterium pokoleniowego. Ale jeśli padłoby pytanie, czy szukaliśmy ludzi młodych, to odpowiedź brzmiałaby: *tak, szukaliśmy, ale nie było takiego kryterium.*

Jak odbywała się rekrutacja?

Szukaliśmy młodych pracowników na różne sposoby. Poprzez ogłoszenia w mediach, ale również bardziej tradycyjnie, przez wywieszanie plakatów na uczelniach z informacją, że poszukujemy ludzi do pracy w Biurze Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej URM. Szukaliśmy ludzi chętnych do pracy w administracji rządowej. Ludzi otwartych na nieznanne wyzwania i gotowych ciężko pracować. I ludzie ci dość szybko zaczęli się do nas zgłaszać. W pierwszych latach funkcjonowania Biura zespół był stosunkowo niewielki, więc z każdym kandydatem do pracy Jacek Saryusz-Wolski, a później ja, rozmawialiśmy bezpośrednio, przeprowadzając *interview* z każdą z tych osób osobno.

Tak jak wspomniałam, Biuro Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej działało w strukturze Urzędu Rady Ministrów, w którym istniało już wcześniej Biuro Pomocy Zagranicznej utworzone za czasów rządu Mazowieckiego przez ministra Witolda Trzeciakowskiego. Powstało zaraz na początku transformacji, gdy zaczęła napływać do naszego kraju pomoc zagraniczna. Biuro Pomocy Zagranicznej miało tą pomocą zarządzać, a przede

wszystkim określić najbardziej pilne, z polskiego punktu widzenia, potrzeby i cele, na które środki finansowe pochodzące z tej pomocy miałyby być przeznaczone. Wtedy jeszcze darczyńcy nie określali precyzyjnie tych celów.

Polska w tym czasie otrzymywała przede wszystkim pomoc rzeczową, w naturze – oliwę, pomidory, zboża. Rząd RP sprzedawał produkty pochodzące z pomocy rzeczowej na rynku i z uzyskanych środków utworzył specjalny fundusz, który nazwano Counterpart Funds (w skrócie CPF). Fundusz ten przez lata wykorzystywany był do wspierania wielu cennych inicjatyw w Polsce, między innymi służących rozwojowi współpracy z UE. Oczywiście była też kwestia długów, ich umarzania, ale to są odrębne rzeczy.

Kilkunastoosobowy zespół Biura Pomocy Zagranicznej stanowił dla nas naturalny zasób ludzki, z którego mogliśmy skorzystać do zarządzania pomocą zagraniczną znajdującą się od stycznia 1991 r. w kompetencjach Biura Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Biura Pomocy Zagranicznej.

Jak dużo osób z ekipy Trzeciakowskiego z Wami zostało?

Kilka osób. Właściwie zagospodarowaliśmy wszystkich tych ludzi, którzy chcieli przejść do pracy w Biurze Integracji, które przejęło też większość obowiązków Biura Pomocy Zagranicznej (BPZ). Znalazło to swoje odpowiedzialności również w długiej nazwie nowego Biura. Większa część zespołu BPZ przeszła do pracy w fundacji Skarbu Państwa – Funduszu Współpracy, utworzonej już w 1990 r. przez Witolda Trzeciakowskiego i Huberta Szlaszewskiego, późniejszego dyrektora w Sekretariacie Generalnym Komisji Europejskiej.

Nie zmieniło to jednak faktu, że, od momentu utworzenia Biura Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, to w tym jednym miejscu tworzono i zarządzano dwoma procesami – polską polityką europejską i pozyskiwaniem pomocy zagranicznej. Okazało się to niezwykle istotne między innymi dlatego, że dzięki środkom finansowym pochodzącym z pomocy zagranicznej udało się wesprzeć budowę infrastruktury instytucjonalnej potrzebnej do aktywnego prowadzenia polityki europejskiej, nie tylko tej potrzebnej w trudnym okresie transformacji, ale przede wszystkim tej, która miała służyć Polsce już po uzyskaniu członkostwa w Unii Europejskiej.

Na przykład?

Wykorzystywaliśmy środki pomocy zagranicznej CPF i częściowo PHARE² do budowania zupełnie nowych instytucji oraz do wspierania kadr,

2 Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economies (PHARE).

na przykład w tworzonych właśnie katedrach i instytutach prawa europejskiego na polskich uniwersytetach. Finansowaliśmy ważne programy sektorowe zarządzane przez poszczególne ministerstwa, między innymi TEMPUS – wspierający współpracę między uczelniami w państwach WE i uczelniami spoza Wspólnot czy STRUDER – program, z którego środki przeznaczano głównie na rozwój podstawowej infrastruktury w najbardziej zaniedbanych pod tym względem regionach naszego kraju.

Wspieraliśmy też finansowo powstawanie takich instytucji jak Agencja Rozwoju i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). Instytucje te miały służyć Polsce nie tylko w okresie dostosowań, ale także po członkostwie. I tak się zresztą stało.

Z programu PHARE wspieraliśmy pakiet edukacyjny w polskich szkołach. Jeśli dobrze pamiętam, to sam tylko program „Sierra” startował w 1993 r. z kwotą 22 milionów ECU. Dziś równowartość tej sumy nawet w złotych nie robi dużego wrażenia, ale ćwierć wieku temu w Polsce to były olbrzymie pieniądze.

Kogo w administracji uważaliście za Waszych sojuszników w tym działaniu? Nie pytam pod kątem politycznym, tylko pod kątem instytucji.

Przede wszystkim Prezesa Rady Ministrów. Byliśmy przecież częścią Urzędu Rady Ministrów, więc w naturalny sposób wspieraliśmy każdego premiera. Szef rządu był naszym szefem. I również, w naturalny sposób, czuł się za nas odpowiedzialny.

A Ministerstwo Spraw Zagranicznych?

MSZ nie. Różnica między Biurem Integracji oraz Pomocy Zagranicznej a MSZ była taka, że nasze Biuro powstało w nowej Polsce, w tej po roku 1989. W Biurze Pełnomocnika Rządu przyszliliśmy do pracy po 1989 r. Natomiast do Ministerstwa Spraw Zagranicznych wchodziłi nowi ministrowie, ale prawie cały aparat urzędniczy był aparatem sprzed 1989 r. Ze zwyczajami i sposobem myślenia często z poprzedniej epoki. Oczywiście przychodzili też nowi ludzie. Czasem otrzymywali wysokie stanowiska, więc myśleli, że mają wpływ na to, jak wygląda polska polityka zagraniczna. W rzeczywistości nie zawsze tak było. Nie znam dokładnej statystyki, ale wydaje mi się, że znacząca część kadr MSZ w tym czasie to byli jednak ludzie sprzed 1989 r.

Na pewno dość szybko pojawiła się ambicja w MSZ, żeby ministerstwo miało swój pion europejski...

Być może taka ambicja się pojawiła, ale wówczas MSZ nie dopracował się „pionu” zajmującego się wyłącznie polityką integracyjną. Ewenementem

na skalę Europy Środkowej było to, że zbudowano Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej w strukturze administracyjnej podległej premierowi. Po 1989 r., dopiero po pewnym czasie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej czy też szerzej – w krajach aspirujących do Wspólnot Europejskich, jak wtedy mówiliśmy, zorganizowano zespoły negocjacyjne do rozmów na temat umów stowarzyszeniowych z WE. Zespoły te powstawały w różnych miejscach administracji rządowych, często w ministerstwach spraw zagranicznych. W Polsce formalnie negocjacje ze Wspólnotami prowadził także MSZ, ale Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej odgrywało ważną rolę w tym procesie, wspierając instytucjonalnie polską administrację. Tak więc dla nas od początku było oczywiste, że polityka europejska nie jest polityką zagraniczną *sensu stricto* i nie może być budowana jak klasyczna polityka zagraniczna.

Czy sądziliście, że to byłoby optymalnym rozwiązaniem, by negocjacje były prowadzone poza strukturą dyplomacji?

Wtedy w MSZ postrzegano Wspólnoty Europejskie jako zewnętrzną organizację międzynarodową. My, w Biurze Pełnomocnika Rządu, nigdy tak nie rozumowaliśmy. Zawsze myśleliśmy w kategoriach członkostwa, to jest uczestnictwa w politykach i instytucjach wspólnotowych. I okazało się, że mieliśmy rację, bo Wspólnoty, równocześnie z negocjowaniem umów stowarzyszeniowych, zaczęły się w tym czasie dynamicznie integrować wewnętrznie.

No dobrze. Ale dlaczego zapadła w takim razie decyzja, żeby Biuro ds. Integracji Europejskiej było poza MSZ, skoro w innych krajach było inaczej?

Byliśmy po prostu pierwsi w regionie. Gdy my zaczynaliśmy, nie było oczywistych wzorów, z których moglibyśmy czerpać inspiracje. Później, w innych państwach, też tę kwestię różnie rozwiązywano. Na przykład na Węgrzech bardzo często zmieniano strukturę i umocowanie biur ds. integracji europejskiej. Czasem wiązano to zadanie z urzędem premiera, a czasami węgierskie biuro ds. integracji „wracało” do MSZ. W Polsce konsekwentnie trzymano się jednego modelu, porównywanego czasem do rozwiązań funkcjonujących we Francji. Polska polityka europejska była w dużej mierze koordynowana poza MSZ, ale oczywiście z dużym udziałem tego ministerstwa jako jednego z resortów zaangażowanych w cały proces. To rozwiązanie sprawdziło się i funkcjonowało aż do roku 2010.

Jak byliście odbierani przez urzędników w innych ministerstwach, dla których tak dziwna organizacja, jak Biuro ds. Integracji Europejskiej, była chyba czymś nowym? Sądzę jednak, że wielu urzędników wyższego szczebla po prostu nie było w stanie dokładnie zidentyfikować, na poziomie codziennej rutyny, czym jest w istocie Unia Europejska. Traktowali ją raczej jako organizację międzynarodową, podobną do ONZ, choć trochę bardziej zintegrowaną.

Krótko mówiąc, jakie były Wasze relacje z innymi ministerstwami, z którymi zaczynaliście współpracować?

No właśnie. Ustalenie tych relacji było w pierwszym okresie naszej pracy kluczowym zadaniem. Chcieliśmy uniknąć takiej sytuacji, w której inne resorty będą traktowane jak te od spraw krajowych, a my od zagranicy, czyli od Wspólnot Europejskich. Staraliśmy się, aby we wszystkich resortach powstawały specjalne komórki ds. integracji europejskiej. Chcieliśmy w ten sposób stworzyć poziomą sieć instytucjonalną wewnątrz administracji. Powołać zespół ludzi w każdym sektorze, w każdym resorcie, który zajmowałby się integracją tego konkretnego sektora z polityką Wspólnot Europejskich. Udało się to „dopiero”, lub „już”, za rządu Waldemara Pawlaka w roku 1993. Premier Pawlak wprowadził następującą zasadę: ministrowie konstytucyjni odpowiedzialni za poszczególne resorty dostali polecenie stworzenia w swoich strukturach komórek ds. integracji europejskiej. Komórki ds. integracji europejskiej ewoluowały w strukturach administracji rządowej i do dziś istnieją, choć pod różnymi nazwami.

Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, które później, dzięki specjalnej ustawie, przekształciło się w Urząd Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE), wraz z tymi komórkami stanowiły fundament koordynacji polityki europejskiej w Polsce.

Rozmawiamy o okresie zanim powstało UKIE. Wtedy dość często zmieniali się szefowie rządów. Czy mieliście wrażenie, że niektórzy premierzy bardziej sprzyjali integracji europejskiej, a inni mniej? Czy dostrzegaliście różnice w ich podejściu?

Nie. Generalnie wszyscy byli podobnie, pozytywnie nastawieni do procesu integracji europejskiej.

Czy można zrobić „ranking” polskich premierów według kryterium najbardziej przyjaznego stanowiska wobec procesu integracji europejskiej? A może któryś z szefów rządów był nieco mniej „europejski”?

Myślę, że nie. Wszyscy wtedy używali „prointegracyjnego” języka. Wszyscy szefowie rządów powtarzali przy każdej okazji, że integrowanie się ze Wspólnotami Europejskimi jest strategicznym celem Polski i działali w tym kierunku. Nikt tego nie podważał. To było oczywiste.

Byliście może atakowani politycznie przez jakąś grupę polityczną, np. przez postkomunistów albo jakąś inną?

Nie.

Jak można podzielić okres przed powstaniem UKIE? Czy można wyznaczyć jakieś cezury? Czy wskazałaby Pani punkty przełomowe lub punkty zwrotne w Waszej działalności?

UKIE, jako instytucjonalna kontynuacja Biura Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, powstał w 1996 r., czyli trzeba wziąć pod uwagę lata 1991–1996.

Jako kluczowy uznać można moment, kiedy został podpisany Układ Europejski? Był chyba cezurą?

Tak. Kamień milowy polskiej integracji ze Wspólnotami Europejskimi to Układ Europejski, czyli umowa stowarzyszeniowa pomiędzy Rzeczpospolitą Polską a Wspólnotami Europejskimi, podpisana 16 grudnia 1991 r. Drugi ważny moment to 1 lutego 1993 r., kiedy weszła w życie tzw. Umowa przejściowa, czyli handlowa część Układu Europejskiego. Kolejna cezura to 1 lipca 1992 r. – data ratyfikacji przez Sejm I kadencji Układu Europejskiego. Czwarta ważna data to 1 lutego 1994 r., czyli wejście w życie umowy i rozpoczęcie prac przez Komitet Stowarzyszenia, który był przez 10 lat podstawowym forum współpracy między Polską, a Wspólnotami Europejskimi i później Unią Europejską. Wreszcie kolejny punkt zwrotny to złożenie wniosku o członkostwo Polski w UE 8 kwietnia 1994 r.

A Wasze inspiracje? Mielicie swoich mistrzów? Często jest tak w polityce, że z jednej strony jest działalność codzienna, bieżąca, dużo rzeczy organizacyjnych, z drugiej zaś jest taki katalog mistrzów – osób, które uważaliście za wzorzec Polaków-Europejczyków, wyznaczających kierunek polskich aspiracji? Nie wiem... może Jan Kułakowski...

Mieliśmy kontakt z Polakami, którzy posiadali doświadczenie i pracowali w krajach, jak wtedy mówiliśmy, Europy Zachodniej. Myślę o trzech takich Polakach, ludziach wielkiego formatu, przebywających wówczas na emigracji.

Należał do nich Jerzy Łukaszewski – wieloletni rektor College of Europe w Brugii, który został w 1990 r. ambasadorem RP w Paryżu. Zarządzając dużą i bardzo ważną instytucją edukacyjną, miał świetne, także osobiste, kontakty w instytucjach wspólnotowych. Nasz kraj bardzo na nich skorzystał. Biuro Pełnomocnika Rządu również.

Drugim był Jan Kułakowski, który przez kilkadziesiąt lat pracował w europejskich organizacjach związków zawodowych, przede wszystkim w Belgii. Był uczestnikiem Powstania Warszawskiego, po wojnie wyemigrował, skończył studia prawnicze w Louven, tam się doktoryzował i pozostawał poza krajem do 1989 r. W 1990 r. otrzymał nominację na pierwszego przedstawiciela Rzeczypospolitej przy Wspólnotach Europejskich.

Trzeci to Jerzy Rencki, również powstaniec warszawski, honorowy Dyrektor Generalny w Komisji Europejskiej, który całe swoje życie spędził w instytucjach europejskich. W czasie rządów premiera Jana Olszewskiego, którego znał jeszcze z czasów okupacji, przyjechał do Polski i za przysłowio-wą złotówkę doradzał nam, pracując w Biurze Pełnomocnika Rządu.

W latach 90. pracowaliśmy również z Brytyjczykiem – Alanem Mayhew, który był później Dyrektorem Generalnym ds. Rozszerzenia w Komisji Europejskiej.

Kogo z zachodnich polityków uważaliście za takiego, który naprawdę sprzyjał idei integracji Polski ze strukturami europejskimi, wtedy już z Unią Europejską?

Powiem tak. O ile dla nas integracja była wtedy celem strategicznym, o tyle dla wielu ludzi z Zachodu, z którymi się komunikowaliśmy, był to „przymus geopolityczny”. A kontaktowaliśmy się głównie z przedstawicielami instytucji europejskich. Komisja Europejska, kierowana przez Jacques’a Delorsa, była silną instytucją, z dużym wsparciem politycznym państw członkowskich. W sferze ambicji i aspiracji moglibyśmy ją porównać do dzisiejszej Komisji Jean-Claude’a Junckera. Wtedy nie myśleliśmy w kategoriach, czy ktoś jest mniej lub bardziej propolski. Wydawało nam się, i chyba tak było, że wszyscy ci, którzy z nami rozmawiali, rozumieli, że musi dojść do rozszerzenia i że tej części Europy to się po prostu należy. Miał to być jakiś rodzaj sprawiedliwości dziejowej. Jeśli to w ogóle możliwe.

To może wskażmy takich, którzy się z tymi działaniami nie zgadzali. To był jednak proces polityczny, więc na pewno poznaliście takich polityków, którzy byli – powiedzmy – sceptyczni, żeby użyć takiego neutralnego słowa.

Sceptycyzm ten mógł się objawiać właściwie tylko w piętrzeniu przeszkód proceduralnych. Nie sądzę jednak, żeby ktokolwiek sceptyczny wyrażał tę swoją postawę w inny, np. w polityczny, sposób. By sprzeciwiał się ówczesnemu procesowi rozszerzenia, czy nawet go spowalniał. Myślę więc, że nie. Oczywiście stosowano różne proceduralne sztuczki, które mogły prowadzić do opóźniania poszczególnych procesów, ale nie sądzę, żeby komukolwiek przychodziło do głowy, by w ogóle zatrzymać ten proces. Zdarzały się bieżące problemy lub „techniczne” nieporozumienia. Jednak nie w sferze politycznej.

Odczuwaliście zainteresowanie Rosjan Waszą pracą, Waszymi celami?

Wtedy nie.

Czy można powiedzieć, że wtedy ukształtowały się jakieś polskie szkoły myślenia o integracji europejskiej? Często się mówi, że były takie dwie lub nawet trzy szkoły? Jedna – reprezentowana przez Jacka Saryusz-Wolskiego i jego ekipę, druga – reprezentowana przez Jana Kułakowskiego i jego ludzi, a później – mająca jeszcze trochę inny profil – szkoła Danuty Hübner i jej ekipy.

Po pierwsze, czy to jest prawdziwy podział? A po drugie, czy jeśli tak wtedy było, to podział ten był wyraźny?

Nie, wtedy nie było to wyraźne dlatego, że Jan Kułakowski nie miał własnej, odrębnej ekipy. Był emigrantem, który większość swojego życia pracował w Brukseli. Po powrocie do kraju zaczął pracować w Biurze Pełnomocnika Rządu. W okresie, o którym mówimy, nie miał żadnych swoich ludzi.

Danuta Hübner była w latach 1994–1996 podsekretarzem stanu w Ministerstwie Przemysłu i Handlu, gdzie również nie miała zespołu zajmującego się wyłącznie sprawami współpracy ze Wspólnotami Europejskimi.

Jeśli więc w ogóle mówić o jakiejś szkole myślenia o integracji europejskiej w tym czasie, to jedynym istniejącym na pewno zespołem było Biuro Pełnomocnika Rządu, kierowane przez Jacka Saryusz-Wolskiego. Czyli wtedy była tylko jedna szkoła – Saryusz-Wolskiego, ponieważ to było jedyne Biuro. Później Jan Kułakowski czy też Danuta Hübner współpracowali z tym samym zespołem ludzi. Jan Kułakowski miał później swoją grupę współpracowników, w czasie gdy był głównym negocjatorem umowy członkowskiej. Mam wrażenie, że pani minister Hübner korzystała ze współpracowników Jacka Saryusz-Wolskiego, bo taka była specyfika tych ludzi. Większość z nich nie czuła się związana z jakąś konkretną opcją polityczną, ale zdecydowanie

z opcją propaństwową, mając świadomość znaczenia integracji Polski ze strukturami europejskimi.

Nie odczuwaliście wewnętrznej, chociażby życzliwej krytyki, że jesteście na przykład zbyt ostrzy albo zbyt łagodni? Może toczyła się jakaś dyskusja na temat tego, jak powinno się podchodzić do integracji?

Takiej dyskusji nie było. Wielu uczestników tego procesu (integracji europejskiej) traktowało go bardzo „mechanicznie”. Większość wewnętrznych dyskusji dotyczyła jakości i stopnia przygotowania poszczególnych resortów.

Pojawia się jednak czasami taka opinia, że Układ Europejski był za mało korzystny dla Polski? I że to on spowodował zmiany w strukturze gospodarczej Polski, które były dla nas niekorzystne w kontekście strategicznej, długoterminowej perspektywy?

Układ Europejski zbiegł się w czasie z procesem gwałtownej transformacji ustrojowej, która w sposób faktyczny zmieniła strukturę polskiej gospodarki. Jeśli już, to większą rolę odegrała w tych kwestiach umowa członkowska, tj. *Traktat o przystąpieniu Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej podpisany w Atenach 16 kwietnia 2003 r.*³

Krytyka Układu Europejskiego dotyczyła zbytniego otwarcia polskiego rynku, na co ten nie był gotowy. Pytanie brzmi, czy właściwie zostały opracowane stanowiska negocjacyjne?

Układ Europejski został podpisany w grudniu 1991 r. Negocjacje zamknięto oczywiście wcześniej. Biuro Pełnomocnika Rządu rozpoczęło pracę pod koniec stycznia tego samego roku. Całe Biuro to było wówczas kilka osób. Mieliśmy chyba dwie linie telefoniczne i maszynę do pisania. Później dopiero pojawił się faks i pierwszy komputer. Organizacja zespołu wymagała

3 Dokładnie: Traktat między Królestwem Belgii, Królestwem Danii, Republiką Federalną Niemiec, Republiką Grecką, Królestwem Hiszpanii, Republiką Francuską, Irlandią, Republiką Włoską, Wielkim Księstwem Luksemburga, Królestwem Niderlandów, Republiką Austrii, Republiką Portugalską, Republiką Finlandii, Królestwem Szwecji, Zjednoczonym Królestwem Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej (Państwami Członkowskimi Unii Europejskiej) a Republiką Czeską, Republiką Estońską, Republiką Cypryjską, Republiką Łotewską, Republiką Litewską, Republiką Węgierską, Republiką Malty, Rzeczpospolitą Polską, Republiką Słowenii, Republiką Słowacką dotyczący przystąpienia Republiki Czeskiej, Republiki Estońskiej, Republiki Cypryjskiej, Republiki Łotewskiej, Republiki Litewskiej, Republiki Węgierskiej, Republiki Malty, Rzeczypospolitej Polskiej, Republiki Słowenii i Republiki Słowackiej do Unii Europejskiej, podpisany w Atenach w dniu 16 kwietnia 2003 r. (Dz.U. 2004 nr 90 poz. 864).

tytanicznej pracy, tym bardziej, że bieżące sprawy z każdym dniem narastały. Równolegle zaczęły się negocjacje i w związku z tym między innymi delegacje zagraniczne. Zdarzało się, że prosto z samolotu szliśmy do biura albo tam nocowaliśmy. To był wspaniały, ale bardzo intensywny i męczący czas. Nie wiem, czy drugi raz w życiu zdecydowałabym się na coś podobnego.

W tej sytuacji przygotowaliśmy oczywiście polskie stanowisko dla wszystkich rozdziałów negocjacyjnych, ale rzecz jasna nie byliśmy w stanie sami przygotować tego prawidłowo w odniesieniu do wszystkich zagadnień. Nie tylko z braku czasu, wystarczającej ilości doświadczonych pracowników w Biurze Pełnomocnika Rządu i własnych sił, ale też w związku z ograniczonymi możliwościami ówczesnej polskiej administracji, zwłaszcza resortowej.

Co tak naprawdę oznacza prawidłowo przygotowane stanowisko negocjacyjne? Prawidłowo, to znaczy tak, aby stanowisko Polski było oparte na rzetelnej analizie polskiego rynku. Na analizie i postawieniu diagnozy, czego Polska oczekiwałaby od procesu integracji europejskiej w konkretnym sektorze gospodarki narodowej. Potrzebowaliśmy do tego celu sieci sprawnie działających komórek zajmujących się integracją, np. w Ministerstwie Rolnictwa, Ministerstwie Przemysłu i Handlu. Takich komórek wówczas jeszcze nie było. Byli pojedynczy ludzie, często znający się na istocie rzeczy, ale osamotnieni w swojej pracy, z ograniczeniami wynikającymi z niedostatków infrastruktury instytucjonalnej.

Czy były takie momenty, kiedy mieliście poczucie, że ktoś, jakiś sektor, wyjątkowo źle przygotował się do negocjacji? Czy można powiedzieć, że w niektórych sektorach Polska była dobrze przygotowana?

Sądzę, że staraliśmy się dobrze przygotować do dostosowań we wszystkich sektorach. Na pewno dobrze przygotowaliśmy się w sferze polityki rolnej. Wtedy wydawało się nam, że Polska będzie korzystała albo – jeżeli źle się przygotowujemy – nie będzie korzystała z polityki rolnej, która stanowiła wówczas ponad połowę budżetu. Dostosowanie w tym sektorze wydawało się najważniejsze. Trzeba było się dobrze przygotować, mając kontakt z grupami i organizacjami producenckimi.

Nasi partnerzy negocjacyjni też się przygotowywali do procesu integracji i integrowania sektorów, czyli na przykład dostrojenia sektora produkcji żyta w Polsce do sektorów produkcji żyta w państwach Wspólnoty. Zorientowali się na przykład, że jeżeli dotują sektor żyta, czyli dotują sektor rolników, którzy produkują żyto we Francji, to w momencie, gdy w tym budżecie polityki

rolnej znajdzie się Polska, okaże się, że 90% środków na tę dotację odpłynie do rolników z Polski. W związku z czym oni też musieli się dostosowywać i zmieniać część swojej bieżącej polityki.

W trakcie negocjacji?

Może nie w trakcie negocjacji się dostosowywali, ale w trakcie negocjacji orientowali się, gdy przedstawialiśmy im nasze analizy, z jakim partnerem będą mieli do czynienia po naszym wejściu do Unii. Myśleli tak samo jak my, że kiedyś Polska stanie się pełnoprawnym członkiem UE, i zaczęli się zastanawiać, co to będzie oznaczać dla ich sektorów: na przykład dla sektora stali czy dla sektora tzw. owoców miękkich (czereśni, wiśni, porzeczek, truskawek). Pamiętam, że negocjacje te wyglądały w taki sposób, że oto jechała ekipa polska – dwie, trzy osoby – i negocjowały z przedstawicielami Komisji Europejskiej.

Za przedstawicielami Komisji Europejskiej siedzieli przedstawiciele dwunastu krajów członkowskich. Jaka była wobec nich siła Polski? Nie mówię o przekonywaniu, o umiejętnościach prowadzenia np. miękkich negocjacji, ale o dostępności i możliwościach przetwarzania danych. U nas były trzy osoby, a tam Komisja z olbrzymim aparatem, który analizował dane, które my wcześniej im sami musieliśmy dostarczyć. Oni je analizowali, a za sobą mieli dodatkowo przedstawicieli krajów członkowskich, którzy podchodzili do nich, pukali ich w plecy i mówili, doradzali: „za dużo”, „za mało”, „nie, nie”, „tu ostrzej”.

Bardzo często opowiadam o tym, że polską stronę reprezentowały trzy czy cztery te same osoby. Czy rozmawialiśmy o owocach, czy o rynku stali, to po naszej stronie wciąż siedziały te same dwie, trzy osoby. Po tamtej był już do każdej kolejnej sprawy zupełnie inny, wyspecjalizowany zespół. Później rozmawialiśmy o systemie edukacji lub zagadnieniach ochrony środowiska – znowu tam się wszyscy zmienili, a po polskiej stronie skład był ten sam. Łatwo się domyśleć, że było to nieco frustrujące. Czyli tak naprawdę to potencjał intelektualny, instytucjonalny, organizacyjny (i również finansowy), po tej czy po tamtej stronie, musiał zdecydować o ostatecznym wyniku negocjacji.

Czy można w takim razie powiedzieć, że Polska za szybko podążała w tym procesie negocjacyjnym?

Myślę, że nie za szybko. Tylko że za procesem negocjacyjnym nie nadążała infrastruktura instytucjonalna. Nie mogła nadążyć, bo budowało się ją „w biegu”. Także stanowiska negocjacyjne tworzyło się „w biegu”. Taka była wówczas dynamika relacji ze Wspólnotami Europejskimi. Wszyscy starali się wtedy pracować na najwyższych obrotach.

A jak wyglądała kwestia propagandy, czyli jak to się dziś mówi PR, dotycząca Waszej pracy w kraju? Czy odczuwaliście taką potrzebę, że musicie informować o tym, co robicie, nie tylko polityków w rządzie, ale też na przykład parlamentarzystów, samorządy, które już wtedy się kształtowały się w Polsce?

Tak, oczywiście. Były konsultacje, szczególnie z polskim parlamentem, dlatego że proces dostosowywania się wynikający z umowy stowarzyszeniowej był procesem bolesnym i bardzo łatwo było manipulować opinią społeczną, sugerując, że procesy dostosowywania się przeprowadzane są „na kolanach” lub „pod dyktando Brukseli”. Dlatego „osłona medialna”, jakbyśmy wtedy powiedzieli, była potrzebna. I dlatego aktywny dialog z polskimi parlamentarzystami był bardzo potrzebny. Sejm Rzeczypospolitej jest i był wówczas bardzo silnym podmiotem na polskiej scenie politycznej. Posłowie i wszystkie komisje parlamentarne, w tym Komisja Integracji Europejskiej, kierowana od roku 1993 przez posła Andrzeja Grzyba z PSL, bardzo nas wspierały. Właściwie konsultacje z parlamentarzystami odbywały się permanentnie, a posłowie, w większym stopniu niż nasz urząd, byli tymi, którzy komunikowali się ze społeczeństwem.

Biuro Pełnomocnika Rządu prowadziło natomiast regularne badania opinii publicznej oraz stały monitoring mediów w zakresie zagadnień związanych z integracją europejską i postrzeganiem tego procesu przez polską opinię publiczną.

Jakie mieliście wtedy wewnętrzne prognozy? Na który rok przewidywaliście wejście Polski do UE?

Pierwszą datą, która się pojawiła, był rok 2000. Milenium. Sama w sobie data szczególna. Wierzyliśmy w nią święcie i niewiele się pomyliliśmy. Myśleliśmy, że dojście do członkostwa zabierze nam pięć lat. Później tę prognozę urealniliśmy.

Czy odczuwaliście nieuczciwą, polityczną konkurencję w negocjacjach ze strony innych państw aspirujących do Wspólnot, które miały podobny status, czyli państw środkowoeuropejskich?

Zauważyliśmy konkurencyjną postawę ze strony Węgier.

Kwestia sporu z Węgrami została zapamiętana przez dyplomatów i polityków z tamtej epoki?

Tak.

Mówiono też, że „Estonia jest najlepsza” w procesie negocjacji.

To było związane z negocjacjami akcesyjnymi. Zarówno jednak przy okazji negocjacji członkowskich, jak i negocjacji dotyczących układu o stowarzyszeniu dla Komisji Europejskiej wygodniej byłoby podzielić kandydatów na grupy negocjacyjne, by łatwiej rozgrywać negocjacje między grupami i wewnątrz tych grup, między poszczególnymi kandydatami, wykorzystując presję pozostałych członków takiej grupy. W takim kontekście pojawił się pomysł powołania Grupy Wyszehradzkiej. My, Polacy, od razu wiedzieliśmy, że istnieje naturalna, wewnętrzna konkurencja w tej grupie. Po pierwsze, Polska była największym krajem. Nasze sektory, powiedzmy rolnictwo czy przemysł, miały zupełnie inny potencjał i znaczenie dla Wspólnot niż sektory węgierskie, czeskie czy słowackie, nie wspominając już o krajach bałtyckich. Wszyscy więc postanowili schować się za plecami Polaków. Tyle ile Polacy wywalczyli, inni też dostawali. Sami, nawet razem, nie mieli wystarczającej siły negocjacyjnej.

Na czym w takim razie polegał ten spór z Węgrami?

Węgrzy w którymś momencie chcieli uzyskać najlepszą pozycję wśród kandydatów z Europy Środkowo-Wschodniej. Pokazać, że są najlepsi w Grupie Wyszehradzkiej. I wykorzystali moment, kiedy polski proces dostosowawczy osłabł. Chcieli wykorzystać ten moment, próbując doprowadzić do sytuacji, w której Polska nie znalazłaby się w pierwszej grupie państw wchodzących do Unii.

Wróćmy do Waszych pierwszych działań – powiedzmy pierwsze dwa, trzy lata. Jak to było, gdy przyjeżdżaliście na Zachód z pierwszymi wizytami? Jak Was przyjmowano? Czy patrzono na Was jak na jakichś dziwnych ludzi zza niedawnej żelaznej kurtyny? Czy Wasi negocjacyjni partnerzy byli dobrze przygotowani do kontaktu z Wami? Nie mówię o politykach, szczególnie o takich topowych postaciach jak Jacques Delors, ale raczej o urzędnikach?

Nasi partnerzy na pewno nie byli dobrze przygotowani w sensie znajomości historii, kultury i tradycji politycznej w Polsce, ponieważ nie mieli doświadczenia z krajami z tego regionu Europy. Istniał jednak wspomniany już „przymus geopolityczny”, który powodował, że starali się angażować w ten proces. To co było na pewno „nie tak”, to fakt, że oni podchodzili do tego procesu bardzo technicznie, nawet jeśli działali pod „presją geopolityczną”. My zaś podchodziliśmy bardzo politycznie, może wtedy nawet emocjonalnie, uważając, że przez Jałtę, tę zdradę, członkostwo w Unii Europejskiej nam się po prostu należy...

Używaliście tego argumentu w rozmowach?

Tak. Z premedytacją. Cały czas.

I jak oni to przyjmowali?

Nie lubili tego, ale wytrzymywali to i z godnością przyjmowali. Uważali, że muszą tego wysłuchać...

Brali to na poważnie, czy raczej traktowali to jako wyraz specyficznej taktyki negocjacyjnej opartej na wywoływaniu wyrzutów sumienia u partnerów?

Uważali, że muszą tego wysłuchać, bo to jest jakiś element sprawiedliwości dziejowej. I choć „sprawiedliwość dziejowa” jest argumentem raczej w sferze symbolicznej niż rzeczywistej, to, o dziwo, czasem argument ten działał.

Tego typu argumenty padały w negocjacjach czy raczej podczas kolacji?

Kolacje też bywają częścią negocjacji, ale argumenty symboliczne padały częściej w oficjalnych wystąpieniach.

Często się mówiło o różnicach kulturowych w negocjacjach. Czy można jakoś scharakteryzować te dwie strony? Tych „zachodniaków”, którzy byli wprawieni w bojach integrowania Europy, kontynentu i tych zza dawnej żelaznej kurtyny. Czy były jakieś takie charakterystyczne zachowania, które powodowały na przykład nieporozumienia?

Wspominaliśmy już o różnicach wynikających na przykład z niezajomości tradycji politycznej w naszym regionie Europy, ale negocjacje w pierwszych latach były bardzo techniczne i nie to miało decydujący wpływ. To była wymiana informacji o sektorach i przekonywanie siebie nawzajem, że my czegoś nie możemy zrobić „ponieważ...”. Druga strona to analizowała i na końcu czasem oznajmiała, że można to zrobić, „ale trzeba zrobić też zmienić w tej sytuacji to, to i to”. To była rywalizacja różnych potencjałów analitycznych i siłą rzeczy oni mieli przewagę. O kompromisach w latach 1991–1996 nie mówiono. To nie był ten etap.

Jakie największe błędy popełniliście jako ekipa? Chodzi mi o początek, gdy Wasze działania i warunki, w jakich pracowaliście, były pionierskie. Czy coś można było wtedy ewidentnie lepiej rozegrać, na przykład zatrudnić więcej konsultantów z Zachodu albo nie zatrudniać konsultantów z Zachodu...

W tym czasie zatrudnianie konsultantów z Zachodu było swojego rodzaju przymusem, stworzonym przez procedurę przyznawania środków pomocowych. Owi konsultanci z Zachodu tworzyli słynne „brygady Marriotta”⁴, które pochłaniały duże sumy pieniędzy. Konsultanci działali w konkretnych sektorach, pracowali w ministerstwach, ale u nas, w Biurze Pełnomocnika Rządu, ich nie było. Powiem więcej, traktowaliśmy ich z pewną rezerwą, bo przyjeżdżali do kraju, którego nie znali i nie rozumieli, a którego mieszkańcy potrafili ich zaskoczyć swoimi ambicjami, umiejętnościami, pracowitością i kreatywnością.

Chodzi o różnice kulturowe?

Widzieliśmy, że ci ludzie często nie znali się zupełnie na problemach i zagadnieniach dotyczących Polski. Do decyzji o ich zatrudnieniu przesądzało CV, w którym mogli się pochwalić wcześniejszymi, często przypadkowymi, kontaktami z Europą Środkowo-Wschodnią lub znajomością tzw. gospodarek wschodzących w zupełnie innej części świata. To zwykle wystarczało, by otrzymać atrakcyjny kontrakt konsultanta w Polsce i niestety czasem, za dobre pieniądze, wypisać banały w swoich raportach.

Jakie były Wasze największe osiągnięcia?

Zbudowaliśmy od podstaw Biuro Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej – instytucję silną doświadczeniem i wiedzą swoich pracowników, która w istotny sposób wsparła polską politykę europejską w pierwszym, pionierskim okresie relacji pomiędzy Polską a Wspólnotami Europejskimi. Instytucję, która przygotowała i uruchomiła proces koordynacji polskiej polityki europejskiej. Stworzyliśmy też procedury, które umożliwiły prowadzenie tej polityki zgodnie z polskimi interesami w sposób efektywny i ciągły. W polski system koordynacji spraw europejskich, inaczej niż w przypadku niektórych innych państw regionu, od samego początku były włączone instytucje państwowe spoza administracji rządowej – dotyczy to na przykład obu izb parlamentu, Kancelarii Prezydenta czy Narodowego Banku Polskiego, które zawsze był zapraszane na spotkania koordynacyjne, otrzymywały projekty wszystkich istotnych dokumentów, mogły do nich zgłaszać uwagi i propozycje zmian. System ten działał z powodzeniem przez dwie dekady.

4 Od nazwy hotelu w centrum Warszawy, w którym mieszkała część konsultantów zagranicznych.

Zapoczątkowany został proces dostosowań prawnych i instytucjonalnych, który najpierw służył wdrażaniu zobowiązań wynikających z Układu o Stowarzyszeniu, a następnie realizacji ustaleń z kolejnych rund negocjacji akcesyjnych. Jako ciekawostkę można przytoczyć, że pierwszy program działań dostosowawczych został przygotowany w Biurze Pełnomocnika Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej już w 1993 r., czyli zanim jeszcze Układ Europejski wszedł w życie.

Mimo kilku zmian koalicji i rządów udało się nam przez wiele lat utrzymać trwałość instytucjonalną. Rządy zmieniały się co 6, 8, 10 miesięcy, w latach 1991–1996 było sześć rządów. Nie wpłynęło to na pracę Biura. Także wtedy, kiedy Pełnomocnik Rządu ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej i jego Biuro byli nadzorowani przez polityka, ministra – członka Rady Ministrów. Oczywiście były momenty, kiedy odchodziła jedna ekipa i przychodziła druga a ta, która przychodziła, traktowała nas jak ludzi tamtej ekipy i musieliśmy pisać raporty, w których udowadnialiśmy, że to co zrobiliśmy, robiliśmy dla Polski i że to było istotne. Jednak w długim okresie utrzymaliśmy stabilność instytucjonalną. To nawet w dzisiejszych realiach spory sukces. Przez wspólne zdobywanie doświadczeń powstał zespół ludzi, na którym kolejne rządy mogły polegać, nie tylko w Biurze Pełnomocnika Rządu, ale też w biurach ds. integracji europejskiej w poszczególnych ministerstwach i urzędach centralnych. Ludzie ci, często zupełnie nieznani i niedoceniani już po uzyskaniu przez Polskę członkostwa w UE, zajmowali się na przykład obsługą polskiej prezydencji i nadal pracują na rzecz integracji europejskiej, także w instytucjach wspólnotowych.

Czy to dobrze, że Biuro podlegało szefowi rządu?

Tak. Po pierwsze, był to jedyny polityczny urząd utworzony po 1989 r. od samego początku. „Na surowym korzeniu”. Biuro Pełnomocnika Rządu miało olbrzymią przewagę nad innymi urzędami, siłę świeżej organizacji i w pełni zaangażowanych pracowników. Sądzę, że naszym największym osiągnięciem było uświadomienie sobie i innym, jak ważna jest ciągłość myślenia o procesie integracji w kategoriach realizacji polskiej racji stanu. Bezpośrednie podporządkowanie premierowi pozwoliło nam w tym czasie najlepiej koordynować polską politykę europejską.

Baliście się po wyborach w 1993 r., że Wasza robota zostanie odkręcona?

Zawsze się tego obawialiśmy.

Ale to były szczególne wybory, kiedy zwyciężyli postkomuniści i utworzyli rząd z PSL.

Tak, ale bardzo szybko okazało się, że koalicja ta nie stanowi zagrożenia dla realizacji celu strategicznego, członkostwa Polski w UE. Liczyliśmy na to, że nasza praca zostanie doceniona i będzie kontynuowana. Tym bardziej, że byliśmy już wtedy postrzegani jako ludzie nie tylko ciężko pracujący, ale również znający się na sprawach europejskich.

Uważaliście, że postkomuniści tak samo dobrze będą prowadzili te negocjacje jak Wy?

Pracowaliśmy dla Polski, a nie dla takiego czy innego polityka, czy rządu. Wiedzieliśmy, jaki jest cel strategiczny.