

# PŁK GRZEGORZ MAŁECKI: OBNIŻAJĄC BUDŻETY SŁUŻB, PAŃSTWO GODZI SIĘ NA ILUZJĘ ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA [WYWIAD]

---

O internetowej ofensywie informacyjnej Agencji Wywiadu, budżetach służb specjalnych na 2018 rok oraz priorytetach w świadomości rządzących w rozmowie z InfoSecurity24.pl mówi, były szef Agencji Wywiadu, płk Grzegorz Małecki.

**Dominik Mikołajczyk: W ostatnim czasie dość szeroko komentowana jest aktywność Agencji wywiadu w Internecie. Nowa strona internetowa i duża aktywność na portalach społecznościowych, na których agencja zachęca m.in. do wstąpienia w swoje szeregi prowokuje do dyskusji, tym bardziej biorąc pod uwagę lata bierności. Czy Pana zdaniem takie działania to droga we właściwym kierunku?**

**Płk Grzegorz Małecki, były szef Agencji Wywiadu:** Wbrew dominującej krytycznej ocenie tej aktywności, ja sam pomysł, samą ideę włączenia tych kanałów komunikacji do zestawu narzędzi budujących wizerunek i wspomagania procesu rekrutacji oceniam pozytywnie i uważam, że to działania idące we właściwym kierunku. Decyzja o modernizacji strony internetowej zapadła w Agencji jeszcze w czasie, kiedy ja stałem na jej czele. Pomysł i podjęta decyzja dotyczyła modernizacji tej strony, tak aby wyposażyć służbę w nowoczesne medium do dialogu instytucji ze społeczeństwem. Poprzednia wersja strony była archaiczna i miała charakter statyczny, pełniąc raczej funkcję "tablicy ogłoszeń". Idąc wzorem podobnych firm na świecie, służba musi się otwierać na komunikację z różnymi grupami społecznymi. Wprowadzone ostatnio zmiany sprowadzają się jednak póki co do nadania jej nowej szaty graficznej (zaprojektowanej jeszcze w moich czasach), natomiast zawartość pozostała niemal w niezmienionej postaci. W moim przekonaniu nowa strona Agencji jest nadal statyczna, jednostronna i raczej ma charakter propagandowy i w gruncie rzeczy pozostaje "tablicą ogłoszeń". W moim pierwotnym zamyśle, strona internetowa miała być narzędziem interaktywnym umożliwiającym dialog z opinią publiczną. Strona, tak jak ja ją sobie wyobrażałem, miała pozwalać na żywe komentowanie zagadnień związanych z funkcjonowaniem instytucji w zakresie roli, zadań, funkcji w państwie w taki sposób, żeby informować również o działaniu instytucji poprzez zamieszczanie np. raportów czy komunikatów, oczywiście przy zachowaniu w tajemnicy wszystkiego tego co musi pozostać tajne. Tak czynią wiodące służby na świecie, np. niedawno niemieckie BND zamieściło po raz pierwszy wystąpienie swojego szefa na temat zagrożeń dla bezpieczeństwa państwa.

**To co Pan mówi, pokazuje, że Agencja Wywiadu wdrożyła nową stronę, uruchomiła nowe kanały komunikacji jednak nie posiada strategii i pomysłu.**

To prawda. Pierwsze wrażenie jakie ma wielu odbiorców, to pewien brak głębi, powagi, wizji, długofalowego pomysłu autorów zawartości strony. To wszystko w sumie prowadzi do wniosku, że wspomniana przez pana "ofensywa medialna" odbywa się w sposób nachalny, pod presją czasu, jakby

jej celem było usilne zwrócenie na siebie uwagi ze strony decydentów rządowych. Tego rodzaju działania nie służą instytucji, a ofiarą aktywności zawsze jest efekt. I tak też jest w tym przypadku. Trzeba pamiętać, że tego typu działania źle zrealizowane przynoszą skutek odwrotny od zamierzonego. Pomysł uważam za właściwy, ale nie należy realizować go „na szybko” i „na już”, tylko rozpisać go w czasie, przygotować z namysłem i rozważą, a następnie realizować poszczególne fazy, włączając w logiczny i uporządkowany sposób kolejne narzędzia komunikacji.

**Mówiliśmy z jednej strony o konieczności posiadania strategii z drugiej o aktywności jaką możemy dzisiaj obserwować. Jednak nawet izraelski Mossad, przez wielu uważany na najlepszą służbę wywiadowczą na świecie, przez długi czas nie był aktywny w mediach społecznościowych a teraz także za pośrednictwem tych kanałów szuka chętnych do służby? Więc może znajdujemy się jednak we właściwym gronie, które podąża za światowymi trendami?**

Dlatego uważam, że włączenie tych narzędzi do zarządzania wizerunkiem i komunikacji ze społeczeństwem czy prowadzenia naboru jest rozwiązaniem idącym we właściwym kierunku. Z moją krytyką spotyka się natomiast sposób wykonania a sam pomysł jak najbardziej popieram. Wykorzystanie tych kanałów komunikacji jest oczywiste, zwłaszcza jeśli chodzi o nabór, który kierowany jest do nowego pokolenia komunikującego się ze światem i czerpiącego wiedzę o nim właśnie z mediów elektronicznych.

**Mimo to, działania agencji wywiadu na przykład na Twitterze są powodem do żartów.**

Tak, ponieważ kluczową sprawą jest nie tylko to co robimy, ale jak to robimy. Sam pomysł wykorzystania tego medium, tak jak już mówiłem, nie jest zły. Natomiast wykonanie, ta nachalność, przejawiająca się wrzucaniem 20 tweetów dziennie, bez jakiegoś racjonalnego klucza, gdzie co drugi dotyczy rekrutacji, tworzy wrażenie działania nieprofesjonalnego, nieprzemyślanego i nastawionego na gwałtowne osiągnięcie efektów. To w kontekście rekrutacji sugeruje niestety, że jest bardzo źle z sytuacją kadrową i trzeba natychmiast osiągnąć efekty. Ale nie tędy droga. Tak jak powiedziałem, takie kampanie są jak najbardziej wskazane, jednak jako element uzupełniający do działań prowadzonych na wielu tradycyjnych, wykorzystywanych dotychczas polach i opartych na kilku innych filarach. Tymi filarami są po pierwsze reputacja instytucji, po drugie atrakcyjność zatrudnienia wyrażana przede wszystkim w stabilności i po trzecie atrakcyjność wynagrodzenia. Akcja, taka z jaką mamy dziś do czynienia, może odstraszyć ludzi zamiast ich przyciągnąć i zachęcić do służby.

**Wspomniał Pan o różnych elementach składających się na proces rekrutacji. Jakiś czas temu widziałem ogłoszenie, o spotkaniu funkcjonariuszy Agencji Wywiadu ze studentami na jednej z lubelskich uczelni. Można przypuszczać, że oprócz formuły „spotkanie z ciekawym człowiekiem/zawodem” takie spotkania mają też inny, bardziej konkretny, z punktu widzenia służb, cel. Czy Pana zdaniem uczelnie to dobre miejsce na poszukiwania kandydatów do służby? I czy takie spotkania powinny odbywać się w sposób jawny, czy jednak przebiegać powinny bardziej indywidualnie i mniej publicznie?**

Odpowiedź jest dość prosta. Należy stosować wszystkie dostępne narzędzia. Nie możemy odejść od tak masowych działań dlatego, że działania punktowe czy targetowane wymagają ogromnego wysiłku instytucjonalnego. Pamiętajmy, że Agencja musi rekrutować ludzi na terenie całego kraju a do tego potrzebny jest sztab ludzi, którego Agencja nie ma. Dlatego nie da się rekrutować wszystkich indywidualnie. Ponadto w przypadku pionów wsparcia logistycznego czy technicznego to nie ma sensu. Pozyskiwanie konkretnych osób, o bardzo konkretnych i precyzyjnych kompetencjach, na konkretne stanowisko, w pionach merytorycznych jest realizowane równoległe cały czas. Wymieniane przez pana działania plus nowe narzędzia są prowadzone komplementarnie, i tylko tak należy o nich mówić. Do tych wykorzystywanych dotychczas, powiedzmy tradycyjnych narzędzi, teraz dokładamy

media społecznościowe, i co do zasady to ma sens. Jednak powtarzam jeszcze raz, trzeba to zrobić na spokojnie i bez nachalności.

### **Jakich ludzi w takim razie szuka AW? Co liczy się najbardziej: wykształcenie, doświadczenie, wiek, znajomość języków obcych, sprawność fizyczna?**

Wszystko, tak naprawdę wszystko o czym Pan powiedział i pewnie jeszcze kilka elementów o których Pan nie wspomniał. Dzisiaj niestety, profil opracowany przez przepisy, rozporządzenia, tak naprawdę we wszystkich służbach, jest profilem trochę oderwanym od realiów. Zakłada on, że każdy kandydat do służby (nawet w pionach logistycznych) powinien dysponować zestawem cech, które w naturze rzadko kiedy występują u jednej osoby. Z jednej strony chcielibyśmy kogoś kto będzie osobą niezwykle asertywną, otwartą, budzącą zaufanie, komunikatywną, kogoś kto będzie duszą towarzystwa a jednocześnie będzie zdystansowany, z chłodnym umysłem, skupiony, opanowany, o stalowych nerwach, zdyscyplinowany. Oficer wywiadu musi być człowiekiem, który się w sposób naturalny porusza w świecie, w różnych środowiskach, jest bardzo kontaktowy, ma dar komunikacji z innymi ludźmi, jest otwarty, ale jednocześnie musi być spostrzegawczy, opanowany, musi potrafić się kontrolować, być bardzo zdyscyplinowany tak żeby jego kreatywność, inwencja nie wychodziła poza ramy które otrzymał – a to jest bardzo trudne, choć wykonalne. Poszukiwanie odpowiednich ludzi jest ogromnym wyzwaniem, a sam proces rekrutacji wieloetapowy i długotrwały. Dla przykładu, na początku roku może być 1000 kandydatów do służby, z których finalnie zatrudnianych jest kilku.

Nie można pominąć też kwestii wynagrodzenia. W polskich służbach nadal funkcjonuje dziwny, anachroniczny obyczaj, z którym starałem się walczyć, polegający na tym, że nie mówi się kandydatom jakie będzie ich wynagrodzenie po podjęciu służby. W mojej ocenie, należy grać w „otwarte karty”, jednak do tego potrzebna jest długofalowa, konsekwentna i przejrzysta polityka kadrowa, której pomimo kilku podejmowanych prób nie wypracowano. W stanach zjednoczonych, w CIA ścieżka awansu rozpisana jest od samego początku pracy funkcjonariusza, który ma pełną świadomość jak będzie wyglądała jego droga zawodowa i od czego będą zależały jego awanse. U nas tego nie ma. Efekt jest taki, że ludzie po przejściu wyczerpującej procedury naboru trafiają kurs, kończą go i w momencie, kiedy dowiedzą się ile pieniędzy dostaną, zdarza się, że rezygnują, a nierzadko wpadają we frustrację. Musimy pamiętać, że pieniądze jakie funkcjonariusz otrzyma za swoją służbę musimy porównywać nie tylko z tym co oferuje rynek, ale też z innymi służbami. Mówimy tutaj od wielu lat o zjawisku tzw. kanibalizmu służb. Dzisiaj wynagrodzenie funkcjonariusza agencji wywiadu jest, o zgrozo, najmniej atrakcyjne ze wszystkich służb. Skutkiem czego jest utrudniony nabór nowych kandydatów i zatrzymanie odpływu funkcjonariuszy z Agencji do innych służb, gdzie mają wyższe wynagrodzenie czy lepsze warunki zarówno te osobowe jak i np. lokalowe.

### **Wokół służb specjalnych, a w szczególności na temat agencji wywiadu, w ostatnim czasie jest dość głośno. Dzieje się tak za sprawą uchwalonego niedawno przez sejm budżetu na 2018 rok. Agencja Wywiadu jest jedyną służbą specjalną, której budżet się zmniejszy. W tym roku otrzyma o 1,5 proc. mniej niż w roku 2017. Co oznacza to dla pracy polskiej służby wywiadowczej? Jak wpłynie to, Pana zdaniem, na działanie Agencji?**

Struktura budżetów poszczególnych służb, porównanie ich wysokości i przyrostu pokazuje tak naprawdę priorytety rządu. To, że najwięcej dostało CBA a ABW i AW są na końcu tej listy, pokazuje, że nie mają one, z jakiegoś powodu, priorytetu w świadomości rządu. Służby tzw. cywilne nie zyskały wystarczająco dużo uwagi wśród tych, którzy zdecydowali o ich budżetach. Trzeba też mieć na uwadze fakt, że AW i ABW, będące de facto służbami ogólnopaństwowymi, pracującymi na rzecz władz całego państwa, mają zadania wielokrotnie szersze i poważniejsze niż służby sektorowe, czyli albo realizujące zadania o wąskim zakresie (zwalczanie określonego rodzaju, poważnych przestępstw) - CBA, albo na rzecz wydzielonego fragmentu państwa, jak SWW i SKW, realizujące zadania na rzecz armii i MON. Tymczasem, AW będąca rządową służbą wywiadu zagranicznego otrzymuje budżet w wysokości 188,5

mln złotych (o 1,5 % mniej niż w 2017 roku, w którym budżet był na poziomie z 2016 roku) zaś mniejsza od niej resortowa SWW otrzymała na 2018 rok kwotę 264 mln złotych (o 38 % więcej niż w 2017 roku). To pokazuje, że najwyraźniej działania wykonywane przez AW nie znajdują się wysoko na liście priorytetów władz państwa.

### **W takim razie z czego wynika taki a nie inny obraz?**

Niewątpliwie jest to dowód nieskuteczności kierownictwa AW w budowaniu właściwego wizerunku zadań realizowanych przez siebie w oczach rządu. Po prostu w oczach rządu ta służba albo jest postrzegana jako mało przydatna albo niewłaściwie realizuje swoje zadania, w każdym razie nie zasługuje na dodatkowe finansowanie. Niestety, to o czym zawsze mówię, system zarządzania systemem wywiadowczym jest w Polsce tak skonstruowany, że tzw. cywilne służby funkcjonują trochę poza strukturą funkcjonowania władz państwowych. One nie są wkomponowane na tyle mocno w procesy decyzyjne, żeby władze uznawały ich przydatność w bieżącej działalności, a zwłaszcza zauważały potrzebę zwiększonego finansowania. Co tu ukrywać, jest to policzek dla kierownictwa Agencji i ewidentnie wskazuje, że nie ma ona dobrej prasy w rządzie. Na miejscu szefa, zastanowił bym się bardzo poważnie, czy to nie jest votum nieufności dla działalności służby pod jego kierownictwem.

Z całą pewnością, zmniejszone finansowanie AW będzie bardzo utrudniało działalność w najbliższym czasie. Przede wszystkim nabór. Będzie brakować pieniędzy na przyjęcia nowych funkcjonariuszy czy podwyżki. Przypomnę, że od 2008 roku praktycznie budżet AW był na poziomie 150 mln złotych czyli tak naprawdę, porównując go z budżetem Państwa, budżet Agencji spadał, ponieważ utrzymywanie go na tym samym poziomie w momencie kiedy wydatki państwa rosną, oznacza, że faktycznie finansowanie jest coraz niższe. Podwyżek wynagrodzeń w AW nie było praktycznie przez dobre 8 lat. Dopiero budżet na 2016 rok, który ja miałem zaszczyt firmować, zwiększony został o 30 mln złotych. Dzięki temu udało się przeprowadzić znaczące podwyżki pierwsze od chyba 7 lat, na poziomie 15 %. Od tego czasu podwyżek znowu nie było, a to powoduje frustrację wśród ludzi.

### **Za frustracją idzie fala odejść o której wspominaliśmy i to akcyjne poszukiwanie kandydatów?**

Tutaj nie ma innego wytłumaczenia. Coś nie działa tam tak jak powinno działać. I nie ulega wątpliwości, że osoby odpowiedzialne za ten sektor powinny się bardzo poważnie zastanowić, bo to co się dzieje nie przechodzi niezauważone. Zarówno ABW jak i AW koniecznie potrzebują bardzo dużo dodatkowych środków i w moim przekonaniu to są środki rzędu 20-25 proc. obecnych budżetów i to już teraz. Natychmiast trzeba doinwestować infrastrukturę techniczną, sypiące się budynki, infrastrukturę informatyczną i unowocześnić sprzęt. Niezwłocznie trzeba też poprawić warunki wynagrodzenia i warunki pracy funkcjonariuszy. To są naprawdę ogromne wydatki, ale nie możemy odkładać ich bez końca.

### **Jaki będzie Pana zdaniem efekt takiego stanu rzeczy, mówię o budżecie, ale też szerzej o tym co nazwał Pan „brakiem świadomości” wśród rządzących?**

Niestety wydaje się, że ta tendencja będzie się pogłębiać. To jest błędne koło. Musimy pamiętać, że instytucje takie jak AW czy ABW, dopóki nie dostaną dodatkowych środków nie będą mogły wyjść z tej pułapki, w której tkwią od wielu lat. Sądzę, że funkcjonariusze będą coraz częściej odchodzić ze służby a poszukiwanie nowych kandydatów będzie coraz bardziej kłopotliwe, co wpłynąć może na obniżenie poziomu. To jest coś o czym bardzo rzadko się mówi, ale powiedzmy sobie jasno, te budżety którymi teraz dysponują służby, to są budżety przetrwania a nie budżety rozwojowe. Spójrzmy chociażby na strukturę np. budżetu w ABW. Lwia część pieniędzy idzie tam na wynagrodzenia. 18 mln złotych przeznaczone na inwestycje to kropla w morzu potrzeb.

Obniżając budżety służb, państwo godzi się na iluzję zapewnienia bezpieczeństwa. Przy utrzymywaniu się budżetów na tym samym poziomie, czyli przy realnym ich obniżaniu, systematycznie obniża się jakość realizacji zadań. A pamiętajmy, że Agencja Wywiadu to nie tylko wywiad osobowy to też SIGINT, który jest bardzo kosztowny, to też ochrona łączności kryptograficznej MSZ i placówek dyplomatycznych. Agencja Wywiadu to również rozwiązywanie sytuacji zakładniczych, porwań Polaków czy ochrona kontrwywiadowcza placówek zagranicznych, których pamiętajmy jest sto kilkadziesiąt a wciąż pojawiają się nowe. To wszystko wymaga dodatkowych nakładów. Nie możemy tego wszystkiego realizować przy zmniejszającym się budżecie.

Żeby sytuacja uległa zmianie, kierownictwo służb musi dotrzeć z przekazem do kierownictwa państwa. Konieczne jest przekonanie rządzących do celowości finansowania, wykorzystania i coraz lepszego stosowania wszystkich narzędzi znajdujących się w dyspozycji tych instytucji, do zarządzania państwem. Oczywiście nie są to wyłącznie kwestie świadomości, to też otwarcie się na nowe rozwiązania strukturalno-organizacyjno-funkcjonalne jeśli chodzi o zarządzanie bezpieczeństwem państwa. To jest to do czego ja namawiam od dłuższego czasu, żeby stworzyć jednolity system strategicznego zarządzania bezpieczeństwem narodowym na poziomie premiera, oparty o struktury planistyczno-zarządczo-koordynacyjne, z kluczową rolą doradcy premiera ds. bezpieczeństwa narodowego (w randze ministra). W Polsce nie ma dzisiaj jednego, horyzontalnego systemu tylko szereg autonomicznych podmiotów, realizujących własną agendę, które de facto działają w sposób bardzo słabo skoordynowany.

**Dziękuję za rozmowę.**

---

**płk Grzegorz Małecki** - były Szef Agencji Wywiadu, były Sekretarz Kolegium ds. Służb Specjalnych, dyrektor Programów Cyberbezpieczeństwo oraz Gospodarka i Energetyka Fundacji im. Kazimierza Pułaskiego.