

INNOWACYJNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ POLITYK ETYCZNYCH W CENTRALNYCH ORGANACH ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ W EUROPIE

- PODSUMOWANIE -

Christoph Demmke/Anna Le Bihan

**Study for the Polish Presidency of EUPAN
April 2025**



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

„Z krzywego drzewa człowieczeństwa nigdy nie powstała żadna prosta rzecz.”

(Immanuel Kant, Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbuergerlicher Absicht“ (1784))

PODSUMOWANIE

Uwagi wstępne

1. Etyka polityczna i administracyjna różnią się pod wieloma względami. Jest to badanie dotyczące etyki administracyjnej.
2. Co więcej, jest to badanie etyki administracyjnej w centralnej administracji publicznej w krajach europejskich i instytucjach UE. Dokładniej rzecz ujmując, koncentruje się ono na personelu centralnym, ze szczególnym uwzględnieniem urzędników służby cywilnej (personelu statutowego) w niektórych krajach i instytucjach UE.
3. Zwracamy uwagę, że poszczególne kraje stosują różne definicje centralnych organów administracji publicznej (w związku z czym uznaliśmy za konieczne zdefiniowanie centralnych organów administracji publicznej) oraz różnych kategorii pracowników publicznych. W wielu krajach polityki i zasady etyczne różnią się w zależności od kategorii pracowników, na przykład dla najwyższych urzędników, urzędników służby cywilnej i pracowników publicznych, a także dla różnych kategorii pracowników z różnych organów publicznych (ministerstw, agencji, banków centralnych, trybunału obrachunkowego itp.). Ta ostatnia kwestia jest istotna, ponieważ międzynarodowe analizy porównawcze stosują podejście skoncentrowane na państwie i rzadko rozróżniają różne systemy etyczne dla różnych kategorii pracowników.
4. Ponadto definicje i koncepcje w dziedzinie polityki etycznej również różnią się między sobą, na przykład w odniesieniu do sygnalistów (mimo że istnieje dyrektywa UE w tej dziedzinie), polityki drzwi obrotowych lub polityki ujawniania informacji. Miarodajne porównania krajowe wymagają uwzględnienia różnic kulturowych i postaw. Na przykład niektóre kraje niechętnie wprowadzają szczegółowe wymogi dotyczące ujawniania informacji ze względu na obawy o prywatność. W innych krajach obawy te są mniejsze. Dlatego w przyszłości analiza porównawcza powinna powstrzymać się od prostej analizy wybranych wskaźników i porównywania krajów. Zamiast tego należy również wyjaśnić różnice w etyce zarządzania.
5. Następnie, obowiązki w dziedzinie etyki publicznej są silnie zdecentralizowane, a czasami rozdrobnione. W związku z tym niektóre kraje miały trudności z dostarczeniem odpowiedzi i danych dla centralnych organów administracji publicznej (a zamiast tego udzielały odpowiedzi w imieniu centralnych organów administracji publicznej i/lub niektórych centralnych organizacji lub instytucji).
6. Zauważamy, że chociaż wszystkie uczestniczące kraje i eksperci zgadzają się co do znaczenia tego tematu, termin polityka etyczna obejmuje szeroki zakres polityk. Czasami różne administracje centralne zarządzają tymi politykami na bardzo różne sposoby i za pomocą bardzo różnych instrumentów.

7. Ponadto istnieje niedobór danych, na przykład w odniesieniu do monitorowania i egzekwowania polityki ujawniania informacji lub polityki drzwi obrotowych.
8. Czasami kraje realizują ambitne polityki etyczne nie posiadając danych lub konkretnych informacji na temat rozwoju, zarządzania i monitorowania tych polityk. Mimo to monitorowanie i mierzenie polityk etycznych stale się poprawia, zwłaszcza w dziedzinie korupcji.
9. W związku z tym powstrzymujemy się od oferowania rankingów i ocen, państwowych porównań polityk etycznych i dyskusji na temat najlepszych krajowych praktyk.
 - a. Nie jest możliwe powiązanie wdrożenia konkretnego krajowego modelu zarządzania etyką z teorią najlepszych praktyk. Poszczególne kraje koncentrują się na różnych instrumentach i rozwiązaniach instytucjonalnych. Niektóre kraje koncentrują się na zasadach, inne na zarządzaniu wartościami, niektóre na szczegółowych wymogach dotyczących ujawniania informacji; niektóre koncentrują się na sygnalistach, inne są bardziej niezdecydowane, niektóre mają scentralizowane i niezależne struktury, a inne mają wysoce zdecentralizowane struktury.
 - b. Niektóre kraje nie osiągają lepszych wyników, jeśli preferują wysoce regulacyjne podejście, jeśli angażują się w bardzo ambitne strategie oparte na wartościach, jeśli mają bardzo szczegółowe systemy ujawniania interesów lub jeśli przyjmują bardzo ambitne programy drzwi obrotowych. Możliwe jest nawet, że dobre wyniki osiągają kraje, które (jeszcze) nie opracowały w pełni rozwiniętego systemu zarządzania etyką.
10. Wciąż jednak widać postępy krajów w dziedzinie pomiaru etyki, zwłaszcza w dziedzinie pomiaru korupcji.
11. W niniejszym badaniu nie przyjmujemy stanowiska, że polityki etyczne są „dobrymi politykami”, ponieważ powinny być etyczne. Zamiast tego jesteśmy zainteresowani zbadaniem skuteczności polityk etycznych.
12. W niniejszym badaniu przedstawiamy dane z międzynarodowego badania, które przeprowadziliśmy między październikiem 2024 r. a styczniem 2025 r. (w którym wzięło udział 26 krajów, instytucje UE oraz setki krajowych organów i agencji). Równolegle do analizy danych ankietowych przeanalizowaliśmy również istniejące dowody akademickie w tej dziedzinie (do maja 2025 r.). Przeprowadziliśmy również kilka dwustronnych rozmów z przedstawicielami krajów, podczas projektowania ankiety, jej „czyszczenia” oraz interpretacji wyników ankiety.
13. Jako doświadczeni badacze w tej dziedzinie, jesteśmy świadomi krajowych trudności i obciążeń podczas udzielania odpowiedzi na tego typu ankiety, w tym obciążenia pracą i potrzeb koordynacyjnych. W związku z tym staraliśmy się

zminimalizować obciążenia administracyjne dla respondentów krajowych, starając się jednocześnie uniknąć powielania bieżących prac (głównie) w OECD i Radzie Europy/GRECO. W ten sposób mamy nadzieję, że niniejsze badanie przedstawi naprawdę nowe dowody w dziedzinie oceny polityk etycznych.

14. Pomimo powyższych ograniczeń, wiele wyników tego badania może być bardzo interesujących, wartościowych, nowych, zaskakujących, a nawet fascynujących.
15. Pragniemy podziękować respondentom krajowym za ich zaangażowanie i wsparcie.

Znaczenie polityki etycznej i najnowsze trendy w tej dziedzinie

1. W dzisiejszych czasach nie ma dnia bez publicznych dyskusji na temat etyki. Wydaje się, że polityka etyczna jest tak ważna i popularna jak nigdy dotąd.
2. Jednocześnie świadomość znaczenia (etycznej) administracji jest zbyt niska. Bez kompetentnej, zdolnej, profesjonalnej, etycznej i bezstronnej administracji publicznej nic w społeczeństwie nie działa. Nowoczesne społeczeństwa zależą od instytucji (publicznych), takich jak szpitale, szkoły, uniwersytety, sądy, administracja lokalna, inspektoraty, policja, administracja wojskowa i ministerstwa. Jako takie, instytucje zapewniają stabilność, przewidywalność, spójność społeczną i bezpieczeństwo. Co więcej, profesjonalna, etyczna, oparta na zasługach i bezstronna administracja publiczna o wysokim potencjale ma kluczowe znaczenie dla wydajności i sukcesu każdego społeczeństwa.
3. Z drugiej strony, badania wskazują również na wzrost przemocy i nękania osób sprawujących urzędy publiczne i urzędników publicznych. Polityki etyczne stały się bronią polityczną i są wykorzystywane do wielu (osobistych) celów. Są one również rozgrywane przeciwko sobie: zasady przejrzystości przeciwko prywatności, zasady odpowiedzialności przeciwko zasadom wydajności, zasady różnorodności i antydyskryminacji przeciwko zasadom zasług, zasady zaangażowania (uczestnictwa i włączenia) przeciwko zasadom faworyzowania, zasady praworządności przeciwko relatywizmowi moralnemu (i jedna koncepcja praworządności przeciwko innej koncepcji praworządności), zasady wrażliwości, godności i uznania przeciwko zasadzie indywidualizmu, autonomii lub tożsamości. Ogólnie rzecz biorąc, zauważamy, że klasyczne wartości i zasady są zagrożone, a kraje robią zbyt mało, aby zabezpieczyć, chronić i promować zasady dobrego rządzenia, takie jak praworządność, bezstronność czy zasługi.
4. Zauważamy również, że etyka polityczna stała się przedmiotem wielu osobistych, organizacyjnych i politycznych (partyjnych) interesów. W przeciwieństwie do tego, etyka administracyjna jest tak złożona i szczegółowa, jak nigdy dotąd. Mimo to żadna z nich nie stała się bardziej skuteczna.
5. W etyce administracyjnej istnieje dobry powód, aby przypomnieć bardzo klasyczną zasadę: etos służby publicznej.

6. Jednak w zmodyfikowanej formie. Dziś „My” (etos publiczny) jest nie do pomyślenia bez „Ja” (znaczenie jednostki). Z jednej strony nadszedł czas, aby przypomnieć o znaczeniu wspólnych zasad, takich jak bezstronność, zasada szacunku dla zasług, praworządność i orientacja na dobro wspólne. Z drugiej strony ważne jest, aby uznać znaczenie indywidualizacji, indywidualnych interesów i stronniczości.
7. Dziś wydaje się, że indywidualne i partykularne interesy stoją w sprzeczności z dobrem wspólnym. Ja, które nie uznaje już „my”, pogrąża się w bezsensie. Jego wolność wyczerpuje się w wolności od innych. Z drugiej strony „my”, które nie uznaje już indywidualnych praw i indywidualnych możliwości, dryfuje w kierunku autorytaryzmu.
8. Ale w jaki sposób powstaje interakcja społeczna i wspólny etos? To klasyczne pytanie filozoficzne. Staje się ono ponownie aktualne w czasach, gdy europejskie społeczeństwa oddalają się od siebie. Dziś jasne jest, że tej interakcji nie można osiągnąć poprzez hierarchiczną władzę państwową, prawo i porządek, indywidualizm, egoizm, fragmentację, izolację i nierówność. Należy ją raczej osiągnąć poprzez zaangażowanie we współpracę, współistnienie, solidarność, współpracę i rządy prawa.
9. Etyka publiczna powinna być lepiej nauczana. Podobnie, dziś urzędnicy publiczni powinni być lepiej (i bardziej praktycznie) szkoleni w zakresie prawa administracyjnego - dlaczego mamy prawo administracyjne, konstytucyjną strukturę i ograniczenia administracji publicznej, rządy prawa, bezstronność, zasadę merytoryki, egzekwowanie prawa, przejrzystość oraz sądową i legislacyjną kontrolę działalności administracyjnej. Po dziesięcioleciach krytykowania legalizmu i nadmiernej liczby prawników w krajowych administracjach publicznych, dziś istnieje potrzeba większej świadomości znaczenia prawa administracyjnego. Co więcej, urzędnicy publiczni muszą być wspierani w uczeniu się bycia odpowiedzialnym administratorem i uczyć się na nowo, jak korzystać z konstytucji i przysięgi przestrzegania prawa jako właściwej podstawy etycznego postępowania.
10. Podobnie, etyka publiczna musi być ceniona. Musi być ona postrzegana jako ważna, użyteczna i korzystna.
11. Nie jest to wyzwanie teoretyczne. Zamiast tego jest to codzienna kwestia polityczna.
12. Postrzeganie państwa i administracji publicznej wyłącznie jako czynnika generującego koszty, nieskutecznego, nieefektywnego, nieodnoszącego sukcesów i nieodpowiadającego na potrzeby, przynosi efekt przeciwny do zamierzonego. Dlatego ważne jest, aby zwiększyć świadomość na temat sukcesów administracji publicznej, znaczenia administracji publicznej i „wartości” etycznej administracji.

13. W centralnych administracjach publicznych w Europie definiowanie tego, co jest dobre lub złe, sprawiedliwe lub niesprawiedliwe, uczciwe lub nieuczciwe, etyczne lub nieetyczne, różni się w czasie i przestrzeni oraz w zależności od kultury administracyjnej. Co więcej, stale pojawiają się nowe wyzwania etyczne, na przykład w dziedzinie sztucznej inteligencji. Patrząc wstecz, nie było czasu bez etycznych wyzwań i konfliktów. Ponadto w dzisiejszych czasach wyzwań etycznych wydaje się być mnóstwo. Nie ma jednak dowodów na to, że nieetyczne zachowania nasilają się.
14. Ogólnie rzecz biorąc, zdefiniowanie tego, co jest etyczne, jest trudniejsze niż zdefiniowanie tego, co jest nieetycznym zachowaniem. Celem polityk etycznych jest jednak nie tylko ograniczenie nieetycznych zachowań. Jest to kwestia problematyczna, ponieważ nie ma ostatecznego celu, który należałoby osiągnąć.
15. Mimo to (abstrakcyjne) wartości i zasady etyczne są ważne, ponieważ działają jako istotne wytyczne i ramy. Kraje powinny jednak lepiej oceniać codzienne znaczenie wartości i zasad w centralnych administracjach publicznych.
16. Szacunek, godność oraz (organizacyjna) sprawiedliwość i uczciwość to kamienie węgielne każdego systemu zarządzania etyką i polityki publicznej. Ich brak byłby bezpośrednią przyczyną nieetycznych zachowań. Wiele krajów zgadza się, że na przykład polityka oszczędnościowa ma decydujący wpływ na postrzeganie niesprawiedliwości i nieuczciwości.
17. Większość krajów zgadza się z tym stwierdzeniem: Ponieważ inne rzeczy są ważniejsze niż etyka i zaufanie, etyka i zaufanie są ważniejsze niż jakakolwiek kwestia (D.) Thompson). Można to zinterpretować następująco: Nawet jeśli inne polityki publiczne są traktowane poważniej niż polityka etyczna, polityka etyczna jest nadal warunkiem wstępnym dobrych i skutecznych polityk publicznych.
18. Zauważamy, że bez polityk etycznych konsekwencją byłby wzrost nieetycznych zachowań.
19. Presja na reformowanie krajowych polityk etycznych jest różna, a powody, dla których kraje wprowadzają innowacje w zakresie polityk etycznych, są wielorakie. W wielu krajach szczególny wpływ w tym kontekście miały oceny GRECO i różne badania OECD.
20. Polityka etyczna jest (często) napędzana skandalami. Chociaż zauważamy, że skandale polityczne są czasami tolerowane (w naszym badaniu bierzemy przykład prezydenta Donalda Trumpa), jest to znacznie mniej prawdopodobne w sferze administracyjnej. W polityce zauważamy również, że niezwykle wysokie standardy etyczne (i oczekiwania) istnieją obok niezwykle niskich standardów (i oczekiwań). Ponadto nadmierna „narratywizacja” i zaniżona „normatywizacja” wydają się przebiegać równolegle. Wszystko to nie ma miejsca w dziedzinie etyki administracyjnej.

21. W przeciwieństwie do tolerancji dla nieetycznego przywództwa politycznego, tolerancja dla nieetycznego przywództwa administracyjnego może nawet spadać. Tendencje zacierają raczej w kierunku coraz bardziej rygorystycznych standardów i zerowej tolerancji. Można to wyjaśnić ogólnymi trendami dotyczącymi wartości: Ogólnie rzecz biorąc, jednostki wydają się być bardziej podatne na wszelkiego rodzaju postrzegane indywidualne naruszenia uczciwości i postrzeganie niesprawiedliwości.
22. Zauważamy, że zasadniczo sympatie polityczne mają niewielki wpływ na postawy wobec polityki etycznej. W związku z tym żadne grupy polityczne, partie czy przywódcy polityczni nie wykazują szczególnej skłonności do korupcji, oszustw, konfliktów interesów i nieetycznych zachowań. Wszystkie grupy polityczne podkreślają znaczenie polityki etycznej.
23. Kraje różnią się jednak pod względem podejścia do zaufania, demokracji, praw człowieka, niezależności wymiaru sprawiedliwości, praworządności, bezstronności, zasług, przejrzystości, równości, równych szans, mobilności (społecznej) i wolności prasy. Kraje różnią się także pod względem praktyk HR (tutaj zauważamy, że większość krajów zgłosiła, że polityka rekrutacyjna jest bardzo podatna na nieetyczne zachowania). Analiza związku między różnymi (dobrymi lub niezbyt dobrymi) podejściami do zarządzania, reformami HRM i ich wpływem na etykę jest trudnym zadaniem. Ogólnie rzecz biorąc, badania w tej dziedzinie pokazują silny związek między dobrym zarządzaniem, sprawiedliwością organizacyjną, bezstronnym i opartym na zasługach zarządzaniem oraz pozytywnymi wynikami społecznymi, takimi jak wyniki organizacji (i kraju).
24. Kraje borykają się ze zmiennymi i różnymi poziomami zaufania (w centralnej administracji publicznej). Różne są także definicje zaufania publicznego. Polityka etyczna może przyczynić się do wzrostu zaufania publicznego do centralnej administracji publicznej. Jednak polityka etyczna jest również polityką nieufności, ponieważ ma dyscyplinować urzędników służby cywilnej i zniechęcać ich do popełniania wykroczeń. Twierdzimy, że (w społeczeństwach demokratycznych) ważne jest „sceptyczne” zaufanie do instytucji publicznych, a nie zaufanie „naiwne”. Co więcej, ważna jest wiarygodność. W czasach kryzysów, ciągłych zmian, innowacji i rosnącej złożoności, wiarygodność jest coraz trudniejsza do osiągnięcia.
25. Zauważamy, że coraz więcej krajów porzuciło spójną i zintegrowaną strategię walki z nieetycznymi zachowaniami. Weźmy na przykład walkę z dyskryminacją. W tej dziedzinie wszystkie kraje zgadzają się, że walka z dyskryminacją jest ważna. Zagłębiając się w szczegóły, wszystkie kraje podzielają również przekonanie, że walka z dyskryminacją ze względu na wiek lub dyskryminacją kobiet i mężczyzn jest ważna. Jednak coraz bardziej różnią się co do znaczenia walki z dyskryminacją w dziedzinie orientacji seksualnej i definicji podatności na zagrożenia.

26. Postawy wobec walki z nieetycznymi praktykami różnią się, im bliżej przyjrzymy się różnym kwestiom. Wśród wszystkich interesariuszy i wszystkich ugrupowań politycznych panuje przekonanie o większej podatności na zagrożenia etyczne, ale w odniesieniu do bardzo różnych kwestii i polityk. Albo ludzie uważają, że nie robi się wystarczająco dużo w dziedzinie nękania i przeciwdziałania dyskryminacji (oraz ochrony osób LGBTQ), albo że nie robi się wystarczająco dużo w zakresie etycznej komunikacji i używania języka, szacunku i uprzejmości, albo że nie robi się wystarczająco dużo, aby przywrócić i chronić tradycyjne wartości i normy, takie jak prawo, porządek, postuszeństwo, lojalność, reakcja polityczna i autorytet.
27. W przeciwieństwie do naszego badania z 2011 r., większość krajów nie jest już zainteresowana przyjęciem nowych zasad w dziedzinie przeciwdziałania dyskryminacji i różnorodności.
28. Tendencje do bardziej zróżnicowanych postaw wśród krajów europejskich można również zaobserwować w odniesieniu do podejścia do zasady zasług (merit principle): Wszystkie kraje europejskie zgadzają się ze znaczeniem zasady zasług. Kraje różnią się jednak pod względem interpretacji i stosowania tej zasady w praktyce. Większość krajów zgadza się, że polityki rekrutacyjne są podatne na naruszenia zasad uczciwości.
29. Polityki etyczne mogą być skuteczne tylko wtedy, gdy są zintegrowane z innymi elementami systemu zarządzania i wpisują się w system krajowy (kulturowy, polityczny i konstytucyjny). Niektóre kraje wprowadziły wysoce profesjonalne systemy zarządzania uczciwością i etyką. Polityki etyczne są stale udoskonalane i stają się coraz bardziej profesjonalne. Ich skuteczność może być jednak ograniczona, jeśli inne trendy w zarządzaniu i reformach zarządzania publicznego przyniosą nowe wyzwania i konflikty etyczne, np. w dziedzinie mobilności, outsourcingu czy sztucznej inteligencji.

Zarządzanie etyką

1. Badanie skuteczności zarządzania etyką jest bardzo istotnym, pilnym i niedostatecznie zbadanym tematem. Zarządzanie etyką jest jednak „młodą” dyscypliną.
2. Badania nad skutecznością zarządzania etyką są często ukierunkowane do wewnątrz i koncentrują się na zarządzaniu etyką, np. instrumentach etycznych, procesach, przywództwie etycznym, szkoleniach, podnoszeniu świadomości, nadzorze, kulturze i kontroli itp. Często badania są zorientowane wyłącznie na zarządzanie i nie są zintegrowane z dowodami z innych dyscyplin, takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi, nauki polityczne, nauki prawne (i prawo UE) lub zachowania organizacyjne. I odwrotnie: nie uwzględniają one w wystarczającym stopniu skutków innych trendów reform politycznych, gospodarczych, organizacyjnych, zarządczych i społecznych oraz ich wpływu na etykę usług publicznych.

3. Zarządzanie etyką w sektorze publicznym stoi przed podobnymi, ale także innymi wyzwaniami niż zarządzanie etyką w sektorze prywatnym. Obie dziedziny powinny uczyć się od siebie nawzajem. W przeszłości sektor publiczny był bardziej zainteresowany najlepszymi praktykami sektora prywatnego niż sektor prywatny praktykami sektora publicznego.
4. W obu sektorach zarządzanie etyką jest pojęciem z pogranicza prawa, polityki, ekonomii, socjologii, zachowań organizacyjnych i moralności. To usytuowanie natychmiast rodzi również głębokie pytanie o granice prawa. Zarządzanie etyką w sektorze publicznym jest jednak wysoce uregulowane, bardziej niż w sektorze prywatnym.
5. W obu sektorach termin polityka etyczna obejmuje szereg różnych polityk, począwszy od polityki antykorupcyjnej, konfliktu interesów, mobbingu, molestowania i przywództwa, a skończywszy na polityce antidyskryminacyjnej.
6. W obu sektorach prawo pierwotne i wtórne UE ma różny wpływ na różne polityki. Podczas gdy niektóre polityki są silnie „zeuropeizowane” (np. polityka antidyskryminacyjna), inne nie są w ogóle regulowane na poziomie UE.
7. W sektorze publicznym niektóre polityki są specyficzne dla sektora publicznego, takie jak zarządzanie polityką „drzwi obrotowych”, działaniami pobocznymi itp. Ponadto obowiązki etyczne sektora publicznego i pracowników publicznych różnią się od obowiązków pracowników prywatnych w sektorze prywatnym.
8. Podczas gdy w przeszłości organizacje publiczne były raczej postrzegane jako amoralna, bezstronna i funkcjonalna maszyna, dziś trendy zmierzają w kierunku umoralnienia organizacji i polityki HR (weźmy tylko koncepcję empatycznego przywództwa). Kryje się za tym wielkie pytanie o moralną odpowiedzialność organizacji. Czy organizacje publiczne powinny działać mniej lub bardziej moralnie? Czy powinny interweniować mniej lub bardziej intensywnie w zachowania jednostek? Czy organizacje powinny zarządzać, nadzorować i monitorować indywidualne zachowania? W jakim zakresie? Dlaczego etyczne systemy kredytowe powinny być (nie być) celem do osiągnięcia?
9. Zarządzanie etyką powinno w większym stopniu uwzględniać wnioski płynące z nauk behawioralnych oraz fakt, że nieetyczne zachowania są często popełniane przez osoby etyczne, które nieświadomie i intuicyjnie podejmują błędne decyzje (a także dlatego, że indywidualna świadomość moralna i rozumowanie moralne determinują indywidualne nieetyczne i etyczne zachowania, co oznacza również, że osoby etyczne czasami postępują nieetycznie).
10. Dowody pochodzące z nauk behawioralnych nie powinny jednak prowadzić do zbyt silnego skupienia się na indywidualnych przyczynach nieetycznych zachowań. Obecnie zarządzanie etyką koncentruje się na indywidualnych przyczynach nieetycznych zachowań, ale pomija przyczyny organizacyjne. Ta logika powinna zostać odwrócona.

11. Krajowe polityki etyczne powinny być bardziej świadome zalet i wad moralnej odpowiedzialności organizacji.

Institucjonalizacja polityk etycznych

1. Na poziomie organizacyjnym przydział i podział obowiązków w zakresie polityk etycznych waha się od scentralizowanego przez zdecentralizowany do zindywidualizowanego. To ostatnie oznacza, że w niektórych krajach polityki są rozpatrywane i zarządzane w różny sposób w zależności od ministerstwa, a nawet organizacji. Tylko kilka krajów stosuje scentralizowane podejście w dziedzinie etyki publicznej. Oznacza to również, że wiele krajów nie mogło udzielić „odpowiedzi krajowej” na kilka kwestii poruszonych w ankiecie.
2. Równolegle obserwuje się tendencje do instytucjonalizacji polityk etycznych i tworzenia coraz to nowych organów, agencji i komitetów odpowiedzialnych za kwestie etyczne, ale bez wyraźnej koordynacji instytucjonalnej i integracji obowiązków (fragmentacja instytucjonalna). Kraje doświadczają fragmentacji prawnej, fragmentacji polityki, fragmentacji instytucjonalnej, fragmentacji w zakresie monitorowania i egzekwowania
3. Kraje nie są wystarczająco świadome pojawiającego się rozdrobnienia instytucjonalnego w tej dziedzinie. To samo dotyczy fragmentarycznego podziału obowiązków w biurach HR i sądach, które są odpowiedzialne za monitorowanie dodatkowej działalności zarobkowej, polityki dotyczącej prezentów, a nawet polityki drzwi obrotowych. Na pytanie: Czy w obszarze powiązanych polityk, takich jak prezenty, dodatkowa działalność zarobkowa, ujawnianie informacji i drzwi obrotowe, obowiązki administracyjne są podzielone i rozdrobnione, 80% krajów odpowiedziało twierdząco.
4. Nie ma wyraźnej tendencji do ustanawiania zewnętrznych i niezależnych organów ds. etyki. Ponadto organy ds. etyki wydają się znacznie różnić pod względem zasobów, możliwości, mandatów i uprawnień.
5. Badania nad skutecznością organów ds. etyki w zbyt dużym stopniu koncentrują się na agencjach antykorupcyjnych. Istnieje bardzo niewiele badań na temat skuteczności innych organów ds. etyki, a także niezależnych i zewnętrznych komisji/agencji ds. etyki.
6. Niektóre kraje lub organizacje oceniają skuteczność polityk etycznych lub realizację wartości w praktyce, choć w bardzo różny sposób. Nie ma dowodów na to, czy kraje angażują się we wzajemną wymianę informacji na temat tych ocen. W związku z tym wzmocnienie nieformalnej współpracy w tej dziedzinie byłoby korzystne i owocne dla poszczególnych krajów. Pozwoliłoby to również na wzajemne uczenie się w zakresie stosowania metodologii, pomiarów i zarządzania danymi.

Instrumenty, polityka etyczna i przywództwo

1. Istnieje wiele powodów/czynników/impulsów, dla których kraje reformują i wprowadzają innowacje w polityce etycznej. Często reformy i innowacje są wynikiem presji wewnętrznej i/lub zewnętrznej. Jeśli chodzi o te ostatnie, krajowe oceny CoE/Greco, a także różne badania OECD miały pewien wpływ na krajową gotowość do wprowadzania zmian i innowacji w polityce etycznej.
2. Mimo to, polityki etyczne są również (często) napędzane skandalami i podążają za logiką przyjmowania coraz to nowych i bardziej rygorystycznych zasad po wystąpieniu tych skandali. Dlatego też polityki etyczne są nadal (głównie) politykami regulacyjnymi. W tym względzie warto zauważyć, że wiele krajów nie chce już wprowadzać nowych zasad w niektórych politykach etycznych, z wyjątkiem dziedziny sztucznej inteligencji i zatrudnienia po ustaniu stosunku pracy.
3. W ciągu ostatniej dekady kraje zareagowały na wyzwania etyczne, reformy zarządzania, zmiany i innowacje, wprowadzając coraz bardziej złożone (regulacyjne) systemy etyczne i przyjmując coraz bardziej zróżnicowane twarde i miękkie instrumenty.
4. Nie ma jednak dowodów na to, że większa liczba zasad, kodeksów, instrumentów i bardziej złożonych polityk etycznych oznacza również skuteczniejsze polityki etyczne. Podobnie, bardziej rygorystyczne standardy i szersze koncepcje niekoniecznie są skuteczne.
5. Ogólnie rzecz biorąc, zasady stały się nie tylko liczniejsze. Również koncepcje etyczne stały się szersze, standardy bardziej wymagające i surowsze, definicje bardziej złożone, a wymagania dotyczące monitorowania bardziej zindywidualizowane.
6. Ogólnie rzecz biorąc, w ostatnich latach doszło do skrajnego udoskonalenia standardów etycznych w niektórych politykach, przynajmniej w niektórych krajach.
 - a) Na przykład, podczas gdy w przeszłości polityki dotyczące konfliktów interesów koncentrowały się niemal wyłącznie na nepotyzmie i interesach finansowych, później konflikty interesów zostały podzielone na dwa bardzo szerokie typy: konflikty interesów o charakterze majątkowym i niemajątkowym. W międzyczasie zmienia się definicja tego, co można uznać za finansowy i niefinansowy konflikt interesów. Na przykład obecne definicje obejmują coraz to nowe formy niefinansowych konfliktów interesów. Zauważamy również coraz większe nakładanie się pojęć sprzecznych interesów i konfliktów interesów. Przyczynia się to do coraz większego zamieszania (co powinno być konfliktem interesów, a co nie) i tendencji do inflacji pojęcia konfliktu interesów. Im szersza koncepcja,

tym więcej wysiłku, umiejętności, personelu i możliwości potrzeba, aby skutecznie wdrożyć i egzekwować te zasady.

- b) Rozszerzenie koncepcji nękania i dyskryminacji o coraz więcej źródeł słabości osobistej zagraża również skuteczności wdrażania, monitorowania i egzekwowania tych polityk. Stwarza to również niebezpieczeństwo coraz bardziej emocjonalnej debaty na temat indywidualnych słabości.
7. Wszystko to nie sugeruje, że deregulacja polityki etycznej byłaby rozwiązaniem. W związku z tym sprzeciw wobec większej liczby zasad i standardów można uznać za działanie przeciwnie skuteczne. Ważne jest jednak, aby zakwestionować logikę: coraz więcej, coraz bardziej rygorystycznie, coraz lepsze wyniki. Zgodnie z tą logiką kraje doświadczają coraz większych obciążeń administracyjnych, związanych z monitorowaniem i egzekwowaniem przepisów.
 8. W ciągu ostatnich lat tendencje zmierzały również w kierunku poszerzenia dostępnych zestawów narzędzi, pomimo wciąż istniejącego skoncentrowania się na zasadach (i kodeksach), szkoleniach i podnoszeniu świadomości.
 9. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli chodzi o wybór instrumentów, nadal nie ma zgody co do mechanizmu, za pomocą którego należy zarządzać różnymi politykami, przy użyciu jakiego zestawu instrumentów. W jakim sektorze i organizacji oraz w odniesieniu do jakiej polityki instrument regulacyjny, podnoszenie świadomości, szkolenia lub przejrzystość są bardziej (lub mniej) skuteczne? Jak dotąd kraje nie
 10. Istnieje również duża niepewność co do tego, czy polityka etyczna powinna być kwestią cnoty i osobistej odpowiedzialności. Jeśli chodzi o tę ostatnią, istnieje niewiele dowodów na skuteczność zarządzania opartego na wartościach, instrumentów behawioralnych lub instrumentów miękkich, takich jak samokontrola, samozarządzanie, instrumenty behawioralne oparte na cnotach (np. „etyczne poszturchiwanie”).
 11. W niektórych krajach regulowanie i zarządzanie coraz większą liczbą potencjalnych źródeł konfliktów etycznych stanowi duże obciążenie dla ekspertów ds. zasobów ludzkich, ekspertów ds. etyki oraz agencji i organów wdrażających. Przykładem są tutaj wymogi dotyczące ujawniania informacji niefinansowych. Podczas gdy wszystkie kraje akceptują znaczenie zarządzania i monitorowania konfliktów interesów, zbyt surowe i szczegółowe wymogi mogą również przekształcić pozytywne intencje w niepotrzebną biurokrację etyczną i biurokratyczne mikrozarządzanie. Z drugiej strony, uwolnienie polityk etycznych od kontroli etycznej jest również nieskuteczne.
 12. Zarządzanie „drzwiami obrotowymi”, dodatkową działalnością zarobkową, interesami pozafinansowymi i agresją w miejscu pracy, taką jak zastraszanie, jest uważane za najtrudniejszy obszar do zarządzania.

13. Ogólnie rzecz biorąc, kraje opowiadają się za testowaniem i stosowaniem coraz szerszego zestawu instrumentów regulacyjnych, zarządczych, instytucjonalnych, behawioralnych, perswazyjnych i odstraszających. Wśród nich szkolenia, podnoszenie świadomości, kodeksy etyczne, otwartość i wskazówki są uważane za bardzo ważne. Co ciekawe, zainteresowanie to nie jest poparte jasnymi dowodami naukowymi na temat pozytywnych skutków tych instrumentów. Zamiast tego badania przynoszą bardzo mieszane wyniki.
14. Instrumenty ekonomiczne nie są szeroko stosowane w tej dziedzinie i (najprawdopodobniej) nie zmieni się to w przyszłości. Jednak skuteczne zarządzanie konfliktami interesów jest silnie powiązane z efektywnym zarządzaniem funduszami (UE). W związku z tym kraje mają żywotny interes w skupieniu się na tym obszarze.
15. Obok zasad, podnoszenia świadomości i szkoleń, etyczne przywództwo jest uważane za najważniejszy instrument w walce z nieetycznymi zachowaniami. Również zaufanie i godne zaufania przywództwo są powszechnie postrzegane jako ważne warunki wstępne skutecznego przywództwa.
16. Przywództwo jest uważane za szczególnie potężny i skuteczny instrument w walce z nieetycznym zachowaniem. Podobnie, kraje zgadzają się również, że (często) brakuje etycznego przywództwa, które jest również największą barierą dla nieetycznego postępowania.
17. Jednak pomimo popularności koncepcji etycznego przywództwa, jest to również bardzo szeroka koncepcja. Ogólnie rzecz biorąc, nie jest jasne, jaki rodzaj zachowań przywódczych wpływa na jaki rodzaj zachowań etycznych. Podobnie, nie jest jasne, dlaczego przywództwo nie staje się bardziej etyczne i jakie czynniki kontekstowe odgrywają rolę. W tej sytuacji związek między przywództwem a wynikami nie powinien być mylony z prostymi związkami przyczynowo-skutkowymi. Ogólnie rzecz biorąc, istnieje ryzyko, że badania nad etycznym przywództwem sugerują świat dobrego samopoczucia, w którym dobre uczynki prowadzą do dobrych wyników, podczas gdy rzeczywistość przywództwa jest bardzo złożona, sprzeczna i ambiwalentna.
18. Kraje uznają również, że etyczne przywództwo stoi przed wieloma wyzwaniami. Bycie godnym zaufania liderem jest uważane za rosnące wyzwanie w czasach szybko zmieniających się środowisk i ciągłych innowacji. 62% wszystkich respondentów zgadza się, że bycie godnym zaufania liderem staje się coraz większym wyzwaniem.
19. Sztuczna inteligencja jest uważana za zupełnie nowe wyzwanie: oczekuje się, że przyniesie wiele korzyści, ale także poważne wyzwania (zwłaszcza w dziedzinie ochrony danych i prywatności), będzie wymagać nowych wysiłków regulacyjnych i zarządczych oraz spowoduje nowe obciążenia administracyjne. Nadal nie jest jasne, w jaki sposób kraje monitorują zagrożenia etyczne (wspomniane w unijnej

ustawie o sztucznej inteligencji) w dziedzinie administracji publicznej i zarządzania zasobami ludzkimi.

Pomiary i monitorowanie

1. Zakładamy, że w krajowych centralnych organach administracji publicznej nigdy wcześniej nie podejmowano tak wielu wysiłków na rzecz lepszej oceny i monitorowania polityk etycznych oraz ich skutków. Kraje inwestują w monitorowanie polityk etycznych, zwłaszcza w zakresie polityki ujawniania informacji i poprzez tworzenie organów antykorupcyjnych.
2. W dziedzinie monitorowania polityki ujawniania informacji większość krajów zgadza się, że wymagania dotyczące monitorowania rosną (w odniesieniu do liczby osób, interesów, kwestii i pojęć). Nadal jednak monitorowanie ujawniania interesów różni się od kilku osób w niektórych krajach do 800 000 osób w Rumunii. Tak więc, podczas gdy w niektórych krajach można zidentyfikować pojawienie się biurokracji monitorującej ujawnianie informacji, nie ma to miejsca w innych krajach.
3. Większość krajów zgłasza wyzwania związane ze sprawdzaniem i weryfikacją ujawnianych informacji.
4. Monitorowanie polityki ujawniania informacji doprowadziło również do powstania nowych problemów i sprzeczności: Jak skutecznie monitorować politykę ujawniania informacji bez ingerowania w prawo do prywatności; jak monitorować interesy niefinansowe? Jak mierzyć i generować wysokiej jakości dane w terenie, jak egzekwować politykę ujawniania informacji przy jednoczesnym uwzględnieniu zasady proporcjonalności?
5. Jeśli chodzi o monitorowanie i mierzenie polityk etycznych, dane są bardzo rozproszone, nie istnieją w ogóle (lub w odniesieniu do szeregu kwestii), istnieją częściowo lub kraje dopiero zaczęły je monitorować i mierzyć (głównie w dziedzinie korupcji). W tym kontekście niezwykle trudno jest krajom odpowiadać na ankiety dotyczące etyki i zapewnić przekazywanie bezstronnych informacji.
6. Zakładamy również, że w krajowych centralnych organach administracji publicznej nigdy nie podejmowano tak wielu wysiłków w celu lepszego pomiaru polityki etycznej.
7. Na poziomie międzynarodowym (np. na poziomie OECD) tendencje zmierzają w kierunku porównywania danych krajowych i pomiaru uczciwości. Jednak nasze badania pokazują również, że dane są bardzo rozdrobnione, a zarządzanie nimi jest wysoce zdecentralizowane. Podczas gdy różne sektory, agencje i organizacje mierzą (niektóre) polityki uczciwości, inne tego nie robią (lub stosują różne metody pomiaru i wskaźniki). Prowadzi to do wątpliwości co do analizy porównawczej dotyczącej poszczególnych państw. Nie zawsze jest jasne czy wyświetlane dane dotyczą państw, służb cywilnych, centralnych administracji

publicznych czy wybranych organizacji. A jeśli nie, to dla kogo dane są reprezentatywne?

8. Chociaż zdecydowanie popieramy potrzebę (lepszego) pomiaru polityk uczciwości, uważamy również, że ważne jest zintensyfikowanie dyskusji na temat istniejących wyzwań związanych z pomiarami w innych dziedzinach niż korupcja, głównie w odniesieniu do definicji, pojęć, metod pomiaru i „upolitycznienia” danych.
9. Zauważamy, że w większości przypadków kraje mierzą politykę etyczną w niektórych obszarach, takich jak obszar nielegalnych zachowań (korupcja), i dysponują statystykami dotyczącymi naruszeń dyscyplinarnych. Ale nie (koniecznie) w odniesieniu do polityk ujawniania informacji, polityk drzwi obrotowych, dodatkowej działalności zarobkowej, polityk dotyczących prezentów lub kosztów nieetycznych zachowań i polityk etycznych.
10. Wiele krajów zgłasza, że pomiar korupcji, nadużyć finansowych, konfliktów interesów i innych form nieetycznych zachowań poprawia się. Zwracamy jednak uwagę, że koncentrują się one na mierzeniu korupcji. Pomiar konfliktów interesów, molestowania (seksualnego) i mobbingu powoli się poprawia. Pomiar etycznego przywództwa jest (nadal) bardzo złożony, pomimo postępów w tej dziedzinie (weźmy pod uwagę Skalę Etycznego Przywództwa - ang. Ethical Leadership Scale). Te same obawy dotyczą pomiaru upolitycznienia, bezstronności i polityki opartej na zasługach (jeśli chodzi o tę ostatnią, OECD rozpoczęła pomiary).
11. Od czasu do czasu kraje mierzą koszty i korzyści polityki etycznej w niektórych obszarach (takich jak korupcja, oszustwa i molestowanie). W większości innych dziedzin nie mierzą one kosztów i korzyści. Nie przeprowadzają również ocen skutków regulacji ani nie mierzą obciążeń administracyjnych w dziedzinie polityki etycznej.
12. W międzyczasie większość krajów ma doświadczenie w ocenie klimatu etycznego. Niektóre kraje zaczęły oceniać znaczenie wartości i zasad w praktyce oraz w różnych sektorach i organizacjach. Uważamy, że kraje powinny być zainteresowane wymianą informacji i doświadczeń w tych dziedzinach.
13. Ogólnie rzecz biorąc, zauważamy, że akceptacja i szacunek dla wartości i zasad etycznych różnią się (znacznie) w krajach europejskich. Najlepiej udokumentowana jest sytuacja w obszarze korupcji. Jednak w odniesieniu do większości form nieetycznych zachowań, takich jak konflikty interesów, molestowanie (seksualne), etyczne przywództwo i mobbing, brakuje danych, jakość danych jest krytyczna, pomiar (polityk) jest trudny, a definicje i koncepcje różnią się. Dlatego też, jeśli kraje chcą dowiedzieć się więcej o wynikach polityk etycznych, powinny zacząć od inwestowania w lepsze zarządzanie danymi.

Egzekwowanie

1. Proces egzekwowania zasad etyki nie jest przejrzysty. Niewiele wiadomo na temat egzekwowania zasad etyki. Jeśli w ogóle, istnieją publiczne informacje na temat liczby spraw karnych, naruszeń dyscyplinarnych i orzecznictwa. Istnieje jednak niewiele informacji na temat codziennej praktyki egzekwowania, na przykład, polityki drzwi obrotowych. Do tego należy dodać fragmentację praktyk egzekwowania zasad, co przyczynia się do fragmentacji danych dotyczących tego procesu. Przykładowo, istnieje bardzo niewiele dowodów na egzekwowanie polityki drzwi obrotowych.
2. Podczas gdy wykroczenia karne są rozpatrywane przez sądy karne, wykroczenia dyscyplinarne są rozpatrywane przez sądy administracyjne. Jednak wiele form niewłaściwego postępowania jest również monitorowanych i egzekwowanych w ramach administracji centralnej, głównie przez biura HR i jednostki sądowe (w zakresie naruszeń polityki drzwi obrotowych, działalności pobocznej lub polityki dotyczącej prezentów) lub przez organy lub agencje zajmujące się konfliktem interesów. W tym przypadku nie ma ani przejrzystości, ani dowodów na to, w jaki sposób wewnętrzne administracje i urzędnicy egzekwują te zasady.
3. Kraje zgadzają się, że jeśli sankcje mają mieć efekt odstrasżający, muszą być wiarygodne, sprawiedliwe, bezstronne, szybkie i odstrasżające. Pewność ma większe znaczenie niż surowość. Ponadto ludzie powinni mieć pewność, że naruszenia zasad etycznych będą karane.
4. Brakuje informacji na temat decyzji dotyczących egzekwowania przepisów. W przypadkach wykroczeń dyscyplinarnych administracja centralna koncentruje się głównie na wydawaniu ostrzeżeń lub nagan. Bardzo niewiele organów administracji podjęło decyzję o usunięciu urzędnika państwowego za wykroczenia etyczne.

Koszty i korzyści polityki etycznej

1. Debata na temat kosztów i korzyści polityki etycznej rzadko ma miejsce. Jednak zaangażowanie się w taką debatę i zgromadzenie większej ilości dowodów na temat korzyści i kosztów mogłoby zwiększyć znaczenie etyki jako właściwej polityki publicznej.
2. Nieetyczne przywództwo oraz nieetyczne zachowania organizacyjne i indywidualne są niezwykle kosztowne pod względem wizerunku, atrakcyjności, produktywności organizacyjnej i indywidualnej, wyników organizacyjnych i indywidualnych, zaangażowania w miejscu pracy, zdrowia (choroby), zaufania, chęci zmiany pracy, motywacji pracowników itp.
3. Koszty nieetycznych zachowań różnią się w zależności od polityki. Jak dotąd najwięcej dowodów istnieje w odniesieniu do kosztów korupcji i oszustw, a następnie ocen kosztów molestowania (seksualnego). Myślenie silosowe utrudnia tworzenie zintegrowanych ocen kosztów dla wszystkich polityk

etycznych. Kraje powinny lepiej oceniać koszty nieetycznych zachowań, na przykład poprzez badanie tych kosztów w porównywalnych (międzynarodowo) grupach urzędów (jednostkach, dyrekcjach, agencjach lub ministerstwach, lub wśród krajowych centralnych administracji publicznych, które zgadzają się na analizę porównawczą w tej dziedzinie).

4. Ponadto, etyczne zachowanie jest niezwykle korzystne. Powoli dowody na pozytywne skutki dobrego zarządzania i polityki etycznej stają się coraz mocniejsze. Ogólnie rzecz biorąc, dobre zarządzanie i polityka etyczna mają pozytywny wpływ na wyniki indywidualne, organizacyjne i krajowe, zdrowie, politykę rekrutacji i zatrzymywania pracowników, sektor publiczny, wizerunek, motywację itp.
5. Coraz częściej kraje uznają, że zarządzanie etyką i polityka etyczna opłacają się również z wielu innych powodów, takich jak zaufanie, godne zaufania przywództwo, akceptacja rządów prawa itp.
6. Kraje powinny lepiej badać „wartość dodaną” polityk etycznych (robią to w innych politykach od wielu lat).
7. Ogólnie rzecz biorąc, znaczenie etyki jest postrzegane bardziej z utylitarnego, a mniej z pryncypialnego (teleologicznego) punktu widzenia. W związku z tym wartości i zasady, takie jak zasada praworządności, bezstronności, zasługi itp. tracą na znaczeniu, ponieważ nie są powiązane z bezpośrednimi konsekwencjami utylitarnymi.
8. (Wspomniane powyżej) utylitarne podejście do etyki oparte na rachunku kosztów i korzyści jest również wysoce ambiwalentne: Na przykład polityka etyczna jest coraz częściej wykorzystywana jako „broń” (instrument) polityczny.

Wpływ sztucznej inteligencji na politykę etyczną

1. W związku z tym polityka etyczna wywołuje szereg niezamierzonych skutków ubocznych, takich jak większa biurokracja, wyższe koszty, większa ingerencja w prywatność, brak zaufania, skandale itp.
2. W dziedzinie sztucznej inteligencji kraje mają do czynienia z szybko zmieniającym się kontekstem (i szybko zmieniającymi się względami etycznymi!). Kraje są świadome istniejących pozytywnych i wysoce istotnych wyzwań w tej dziedzinie. Obecnie debaty na temat zalet i wad sztucznej inteligencji są również wysoce ideologiczne, co utrudnia racjonalny dyskurs na temat integracji kwestii etycznych z AI. Potencjał sztucznej inteligencji jest postrzegany albo jako ogromna szansa, albo jako duże zagrożenie i ryzyko.
3. Mimo to, jeśli chodzi o wdrażanie sztucznej inteligencji w krajowych administracjach publicznych, kraje odnotowują dużą liczbę pozytywnych skutków, zachowując ostrożność w odniesieniu do dyskusji na temat potencjalnych poważnych skutków, o których mowa w unijnej ustawie

o sztucznej inteligencji (oraz w literaturze eksperckiej i akademickiej). Ogólnie rzecz biorąc, respondenci krajowi przewidują istotne skutki w odniesieniu do oczekiwanych wyzwań związanych z prywatnością i ochroną danych. Są jednak optymistycznie nastawieni, że wyzwaniami tymi można zarządzać.

4. Jednym z wyjaśnień może być to, że kraje chcą w pierwszej kolejności czerpać korzyści ze sztucznej inteligencji (i należy przyznać, że sztuczna inteligencja stała się ważnym czynnikiem konkurencji międzynarodowej). W rzeczywistości zarządzanie obydwoma aspektami równolegle, bez zaniedbywania żadnego z nich, wydaje się być wyzwaniem.
5. Jak się wydaje, tendencje zmierną w kierunku zarządzania ryzykiem poprzez różne formy samoregulacji i samozarządzania (np. tworzenie wewnętrznych komitetów ds. etyki AI). Odpowiada to istnieniu wielu form wewnętrznego i samodzielnego zarządzania w innych politykach etycznych.
6. Doświadczenie w zakresie innych polityk etycznych pokazuje jednak, że samoregulacja i samozarządzanie nie są uważane za szczególnie skuteczne.
7. W dziedzinie zarządzania sztuczną inteligencją wiele krajów przewiduje w przyszłości większe obciążenia administracyjne (również w odniesieniu do wdrażania unijnej ustawy o sztucznej inteligencji) oraz pilną potrzebę szkolenia pracowników w dziedzinie sztucznej inteligencji. Jak dotąd urzędnikom brakuje wiedzy i spostrzeżeń na temat potencjału sztucznej inteligencji.

Skuteczność polityk etycznych

1. Ogólnie rzecz biorąc, polityka etyczna cierpi na znaczny deficyt w zakresie wdrażania i egzekwowania. W większości przypadków po skandalach politycy mają silną motywację do wykazania się wrażliwością na potrzeby wyborców poprzez proponowanie nowych i bardziej rygorystycznych zasad i standardów. Wydaje się jednak, że te same bodźce nie istnieją w odniesieniu do niezbędnych inwestycji we wdrażanie i egzekwowanie zasad. Ponieważ odpowiedzialność i legitymacja polityczna są mniej wyraźne, zachęty polityczne do inwestowania w zdolności administracyjne są słabsze niż w przypadku samego przyjmowania polityk.
2. Mimo to, w oparciu o spostrzeżenia dotyczące teorii wdrażania, rośnie świadomość, że przy projektowaniu skutecznych instrumentów musi istnieć związek między projektowaniem polityk a ich wdrażaniem. W idealnym przypadku oznacza to, że każdy instrument powinien zostać przetestowany (ex-ante) pod kątem możliwości jego wdrożenia i egzekwowania, np. poprzez ocenę skutków regulacji. Kraje robią to w większości polityk, ale rzadko w dziedzinie polityki etycznej.
3. Często po wprowadzeniu nowych polityk i zasad nie uwzględnia się w wystarczającym stopniu potrzeby przydzielenia nowych zasobów osobowych, finansowych i organizacyjnych w celu wdrożenia tych polityk. Jeśli chodzi o te

ostatnie, prawie nie ma dyskusji na temat ograniczeń możliwości administracji i tego, w jaki sposób mogą one budować możliwości i nadążać za rosnącymi (regulacyjnymi) wymogami wdrożeniowymi. Wiele krajów narzeka na braki personalne, techniczne i finansowe w procesie wdrażania.

4. Co więcej, za istnieniem polityk, zasad i kodeksów (na przykład w odniesieniu do polityki „drzwi obrotowych”) nie idą skuteczne praktyki nadzoru nad tymi politykami. Na przykład wiele krajów ma jasne zasady i polityki, ale nie ma skoordynowanego zarządzania danymi na temat liczby zarejestrowanych przypadków „drzwi obrotowych” (lub jeszcze bardziej szczegółowo, liczby zakazów zajmowania stanowiska w sektorze prywatnym).
5. W rzeczywistości (nie)skuteczność polityk etycznych nie zawsze jest powiązana z politykami etycznymi, zarządzaniem etyką lub wdrażaniem i egzekwowaniem polityk etycznych. Często polityki etyczne są politykami kompensacyjnymi, które wypełniają luki powstałe w wyniku innych zmian, reform i innowacji w zakresie zarządzania.
 - a) Na przykład, jeśli mobilność między sektorem publicznym i prywatnym jest zwiększona, rządy zmieniają się szybciej, zwiększa się upolitycznienie, a świadczenie usług publicznych odbywa się poprzez outsourcing polityk itp.
 - b) Twierdzenia o rosnącej interakcji między sektorem publicznym i prywatnym wspierają również rosnący wpływ niektórych wpływowych osób (oligarchów) lub potężnych prywatnych interesów na podejmowanie decyzji i zwiększają możliwości większego upolitycznienia, konfliktów interesów i korupcji.
 - c) W prawie wszystkich krajach w Europie nastąpiło przejście od stabilnego i zinstytucjonalizowanego systemu doradztwa politycznego do bardziej upolitycznionego, spluralizowanego, elastycznego i doraźnego systemu doradztwa politycznego. W dziedzinie Zarządzania Zasobami Ludzkimi tendencje do upolitycznienia, de-standaryzacji i indywidualizacji również spowodowały większe zapotrzebowanie na uznanie indywidualnych (politycznych) interesów. Trendy te są bardzo ambiwalentne i generują coraz więcej sprzecznych interesów.
6. Tylko na papierze rozwiązanie wygląda na proste: Włączenie wymogów polityki etycznej do innych polityk i innowacji. Zaczynaj od ocen wpływu etyki (a nie tylko od ocen regulacyjnych lub ocen wpływu, które istnieją od wielu lat w innych obszarach polityki). Jednak również tutaj: W rzeczywistości włączenie kwestii etycznych do innych polityk, np. w dziedzinie sztucznej inteligencji, jest niezwykle trudne.



POLAND25.EU

Polska Prezydencja w Radzie UE
Polish presidency of the Council of the EU
Présidence polonaise du Conseil de l'UE