

POLSKA PREZYDENCJA W EUPAN

SPRAWOZDANIE

1 stycznia-30 czerwca 2025 r.



Kancelaria Prezesa
Rady Ministrów

Spis treści

1.	Przegląd wydarzeń	3
2.	Priorytety Polskiej Prezydencji	3
3.	Spotkanie Sieci EUPAN na szczeblu roboczym – Warszawa, 13-14 marca 2025 r.	4
4.	Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN – Warszawa, 27-28 maja 2025 r.	4
5.	10 Europejska Konferencja Użytkowników CAF pt. „Inteligentne zarządzanie: People-Centred, Efficiency-Driven” – Warszawa, 10 kwietnia 2025 r.	5
6.	Spotkanie Sieci Krajowych Korespondentów CAF – Warszawa, 11 kwietnia 2025 r.	5
7.	Główne wyniki wydarzeń EUPAN	6
7.1	Badanie pt. „Innowacje i skuteczność polityk etycznych” w centralnej administracji publicznej w Europie”	6
7.2	Diagnoza funkcjonowania rozwiązań w zakresie dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w krajach EUPAN	7
8.	Panele na temat sztucznej inteligencji	8
9.	Warsztaty na posiedzeniu grupy roboczej i na posiedzeniu DG	9
9.1	Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i dobrostan w administracji publicznej	9
9.2	Innowacje i skuteczność polityk etycznych	11
9.3	Odpowiedzialna sztuczna inteligencja w administracji publicznej	13
9.4	Dostępność usług publicznych dla osób z niepełnosprawnością	14
10.	Sprawy EUPAN	15
10.1	Opracowanie nowego dokumentu strategicznego EUPAN na lata 2025–2028	15
10.2	Status obserwatora Bośni i Hercegowiny	16
10.3	EUPAN eNews	16

Dokument stanowi podsumowanie głównych tematów i działań Sieci EUPAN w trakcie polskiej prezydencji w okresie od 1 stycznia do 30 czerwca 2025 r.

1. Przegląd wydarzeń

W związku z Polską Prezydencją w Radzie Unii Europejskiej, Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (DSC) kierował pracami EUPAN. Polski zespół był częścią sekretariatu EUPAN razem z Dyrekcją Generalną ds. Zasobów Ludzkich w Komisji Europejskiej oraz z przedstawicielami Cypru, Danii i Węgier.

Podczas polskiej prezydencji odbyły się następujące wydarzenia:

1. Posiedzenie sekretariatu EUPAN 5 WL, 20 lutego 2025 r., online
2. Spotkanie EUPAN na szczeblu roboczym, 13-14 marca 2025 r., Warszawa
3. 10 Europejska Konferencja Użytkowników CAF, 10 kwietnia 2025 r., Warszawa
4. Spotkanie Sieci Krajowych Korespondentów CAF, 11 kwietnia 2025 r., Warszawa
5. Posiedzenie sekretariatu DG EUPAN 5, 30 kwietnia 2025 r., online
6. Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN, 27-28 maja 2025 r., Warszawa

2. Priorytety Polskiej Prezydencji

DSC opracował priorytety prac EUPAN na pierwszą połowę 2025 roku w oparciu o trzy obszary strategiczne zawarte w Strategii EUPAN na lata 2022-2025:

Transformacja polityki w zakresie służby cywilnej i zasobów ludzkich	Przejrzyste, dostępne, odporne i ekologiczne usługi publiczne, które odpowiadają na potrzeby obywateli	Zmiany organizacyjne, innowacje, cyfryzacja i działania na rzecz ochrony środowiska w administracji publicznej
- warunki pracy i dobrostan w miejscu pracy - atrakcyjność administracji publicznej jako pracodawcy i zatrzymywanie talentów - umiejętności, rozwój kompetencji i szkolenia zgodnie z europejskim programem na rzecz rozwoju umiejętności	- uczciwość i zaufanie do administracji - usługi publiczne dostępne dla wszystkich	- nowoczesna infrastruktura dla usług publicznych i przyszłości pracy „ekologizacja” administracji publicznej - etyczne wykorzystanie sztucznej inteligencji - promocja zarządzania jakością w administracji poprzez upowszechnianie modelu CAF

Planowane działania

Głównym zadaniem polskiej prezydencji było także przygotowanie nowej Strategii EUPAN na lata 2025–2028 i przedłożenie jej do zatwierdzenia Dyrektorom Generalnym EUPAN.

3. Spotkanie Sieci EUPAN na szczeblu roboczym – Warszawa, 13-14 marca 2025 r.

Spotkanie na szczeblu roboczym EUPAN odbyło się w Centrum Konferencyjnym Stadionu Narodowego w Warszawie. Centrum było głównym miejscem większości spotkań urzędniczych podczas polskiej prezydencji w Radzie Unii Europejskiej w pierwszym półroczu 2025 roku. W spotkaniu wzięły udział delegacje 27 członków EUPAN w tym Komisji Europejskiej oraz 6 obserwatorów i 4 instytucji współpracujących.

Porządek obrad obejmował sesję plenarną i równoległe sesje warsztatowe, które skupiały się na głównych priorytetach polskiej prezydencji w EUPAN: dobrostan pracowników i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, skuteczność innowacyjnych polityk etycznych, etyczne wykorzystanie sztucznej inteligencji, dostępność usług publicznych dla osób z niepełnosprawnościami, ekologizacja administracji publicznej i atrakcyjność służby cywilnej jako pracodawcy oraz innowacyjna administracja publiczna.

Uczestnicy omówili również projekt dokumentu strategicznego EUPAN na lata 2025–2028, opracowany przez polską prezydencję we współpracy i w ramach szeroko zakrojonych konsultacji z członkami sieci.

4. Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN – Warszawa, 27-28 maja 2025 r.

Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN odbyło się w Centrum Konferencyjnym Stadionu Narodowego w Warszawie. Wzięły w nim udział delegacje 26 członków EUPAN w tym Komisji Europejskiej oraz 5 krajów obserwatorów i 5 współpracujących instytucji międzynarodowych. Posiedzeniu przewodniczyły **Anita Noskowska-Piatkowska**, szefowa służby cywilnej w Polsce, oraz **Marta Kuzawińska**, dyrektorka Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Program spotkania opierał się na priorytetach polskiej prezydencji. Podczas spotkania przedstawiono i omówiono sprawozdania końcowe z dwóch głównych badań porównawczych. Profesor **Christoph Demmke** podzielił się z uczestnikami głównymi wynikami badania dotyczącego skuteczności innowacyjnych polityk etycznych. **Anna Dyjas-Pokorska** z Fundacji „Instytut Badań Rynkowych i Społecznych” – IBRIS przedstawiła wyniki badania dotyczącego dobrostanu pracowników i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Dyrektorzy generalni zatwierdzili dokument strategiczny EUPAN na lata 2025-2028, który posłuży jako mapa drogowa dla kolejnych sześciu prezydencji. Dyrektorzy Generalni zaakceptowali również wniosek Bośni i Hercegowiny i przyznali temu państwu status obserwatora EUPAN.

5. 10 Europejska Konferencja Użytkowników CAF pt. „Inteligentne zarządzanie: People-Centred, Efficiency- Driven” – Warszawa, 10 kwietnia 2025 r.

10. Europejska Konferencja Użytkowników CAF została zorganizowana we współpracy z Europejskim Instytutem Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht. W wydarzeniu wzięło udział ponad 130 uczestników z ponad 20 krajów.

Głównym punktem programu była prezentacja „Złotej 18” – starannie wybranych, wyróżniających się praktyk zarządczych, wdrożonych dzięki zastosowaniu modelu CAF. Inicjatywy z Austrii, Belgii, Bośni i Hercegowiny, Bułgarii, Chorwacji, Gruzji, Grecji, Włoch, Polski, Portugalii, Serbii, Słowenii i Hiszpanii prezentowały innowacje w zakresie przywództwa, zaangażowania pracowników, transformacji cyfrowej oraz świadczenia usług, potwierdzając wymierny wpływ modelu CAF na doskonałość w sektorze publicznym.

W celu promocji stosowania narzędzi zarządzania jakością, w tym CAF oraz wspierania dobrego rządzenia w Europie i poza nią, jednym z rezultatów polskiej prezydencji w EUPAN jest publikacja z konferencji, a w niej zbiór najlepszych praktyk zarządczych

Kluczowe dla sukcesu wydarzenia było zaangażowanie i wsparcie społeczności międzynarodowej, w tym krajowych korespondentów i ekspertów CAF, a także ReSPA, GIZ, OECD/SIGMA i KSAP. Ich aktywne wsparcie i entuzjazm pomogły w projektowaniu programu i zapewniły udział przedstawicieli nie tylko krajów Unii Europejskiej, ale również krajów kandydujących do Unii i krajów Partnerstwa Wschodniego.

10. Europejska Konferencja Użytkowników CAF potwierdziła, że model CAF jest jednym z kluczowych narzędzi zarządzania jakością w administracji publicznej. Wspiera on odporność, elastyczność oraz projektowanie usług skoncentrowanych na obywatelu w całej Europie.

6. Spotkanie Sieci Krajowych Korespondentów CAF – Warszawa, 11 kwietnia 2025 r.

Spotkanie Krajowych Korespondentów CAF zgromadziło prawie 40 przedstawicieli z krajów Unii Europejskiej, krajów kandydujących oraz państw Partnerstwa Wschodniego. Odbędzie się ono w Centrum Konferencyjnym Stadionu Narodowego w Warszawie. Spotkanie miało miejsce po 10. Europejskiej Konferencji Użytkowników CAF i było okazją do omówienia jej wyników oraz przyszłości modelu CAF.

Główne tematy dotyczyły rozwoju „SMART CAF” – nowoczesnej, cyfrowej i bardziej efektywnej wersji modelu CAF. Inicjatywa ta, koordynowana przez Europejskie Centrum Zasobów CAF przy EIPA w Maastricht, ma na celu ułatwienie korzystania z modelu przy zachowaniu jego głównych zasad doskonałości.

Omówiono również inne ważne kwestie, takie jak: nadchodzące zmiany w systemie CAF Excellence Recognition (CER), który zastąpi dotychczasową Procedurę Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF (PEF); promowanie sektorowej wersji modelu „CAF w edukacji”; stworzenie centralnej platformy wiedzy o CAF oraz opracowanie strategicznych ram, które powiążą CAF z szerszymi reformami sektora publicznego w UE.

Wszystkie te działania pokazują, że rola CAF cały czas się rozwija – model wspiera jakość, innowacyjność i dobre rządzenie w całej Europie.

7. Główne wyniki wydarzeń EUPAN

7.1 Badanie pt. „Innowacje i skuteczność polityk etycznych” w centralnej administracji publicznej w Europie”

Badanie to zostało przeprowadzone przez profesora **Christopha Demmke** i **Anne Le Bihan** z Uniwersytetu Vaasa (Finlandia) w ramach jednego z priorytetowych tematów polskiej prezydencji EUPAN „uczciwość i zaufanie”.

Na podstawie odpowiedzi z 26 krajów EUPAN i Komisji Europejskiej, badanie pokazuje, jak zmieniają się systemy zarządzania etyką pod wpływem zmian społecznych, politycznych i technologicznych. Widać duże różnice między krajami – inaczej definiują, wprowadzają i egzekwują zasady etyczne. We wszystkich krajach systemy etyki stają się coraz bardziej złożone, formalne i różnorodne. Niektóre państwa stosują podejście scentralizowane, inne – zdecentralizowane. W większości krajów systemy te są rozproszone i słabo ze sobą powiązane. Choć rośnie świadomość, jak ważna jest etyka w służbie publicznej, wiele administracji ma trudności z zapewnieniem odpowiednich środków na wdrażanie i kontrolowanie zasad etycznych. Wyzwaniem są także pomiar efektów, jakość danych, egzekwowanie przepisów i koordynacja działań.

Główne wnioski z badania:

- Polityki etyczne często są tworzone dopiero po wystąpieniu afer lub skandali, a nie w ramach przemyślanego planowania.
- Nie ma jednego uniwersalnego modelu – skuteczność zależy od sytuacji w danym kraju i powiązania zasad etycznych z szerszym systemem zarządzania.
- Kluczowe znaczenie mają etyczne przywództwo, kultura organizacyjna i profesjonalne zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Wzrost wykorzystania sztucznej inteligencji w administracji publicznej to zarówno szanse, jak i zagrożenia etyczne – zwłaszcza w analizie danych kadrowych i ochronie danych osobowych.
- Monitorowanie i egzekwowanie zasad etycznych to nadal słabe strony – brakuje danych o efektach i kosztach.

Raport podkreśla potrzebę lepszego powiązania etyki z zarządzaniem publicznym, opracowania lepszych narzędzi pomiaru oraz większych inwestycji we wdrażanie zasad. Ostrzega także przed nadmiernym biurokratyzowaniem etyki i jej wykorzystywaniem do celów politycznych.

Wnioski z badania pokazują, że polityka etyczna nie powinna ograniczać się tylko do przestrzegania przepisów – jest ona podstawą zaufania, legitymacji i sprawnego działania instytucji demokratycznych.

W badaniu wzięły udział krajowe instytucje, organy ds. etyki i przeciwdziałania korupcji, a także jednostki zajmujące się sztuczną inteligencją. Ważnym elementem był m.in. ogólnokrajowy sondaż na Łotwie. Dzięki temu badanie „Innowacje i skuteczność polityk etycznych” w centralnej administracji publicznej w Europie” jest obecnie najpełniejszym i najbardziej reprezentatywnym badaniem skuteczności nowych rozwiązań w polityce etycznej w Europie.

Pełny raport z badania jest dostępny na stronie internetowej EUPAN.

7.2 Diagnoza funkcjonowania rozwiązań w zakresie dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym w krajach EUPAN

Badanie zostało przeprowadzone przez Instytut Badań Rynkowych i Społecznych (IBRiS) w ramach jednego z priorytetów Polskiej Prezydencji w EUPAN „warunki pracy i dobrostan w miejscu pracy”. Jego celem była ocena wdrażania, skuteczności i dostępności działań wspierających dobrostan (well-being) i równowagę między pracą a życiem prywatnym (work-life balance) w administracjach publicznych krajów członkowskich i obserwatorów EUPAN.

W badaniu wzięły udział 32 kraje, w tym państwa członkowskie UE, kraje – obserwatorzy EUPAN oraz Komisja Europejska. Dane zbierano od lutego do maja 2025 roku.

Najważniejsze wnioski z badania:

- Najczęściej wdrażane i polecane działania to zapewnianie lepszych niż standardowe warunków pracy – m.in. odpowiednia temperatura i jakość powietrza, możliwość pracy zdalnej oraz elastyczne godziny pracy.
- Mniej popularne, ale wysoko oceniane rozwiązania to np. dofinansowanie opieki nad seniorami czy dodatkowe dni wolne na zadbanie o zdrowie psychiczne – wszystkie te rozwiązania szeroko rekomendowano.
- Działania integrujące zespół (np. wspólne wyjścia, warsztaty) pozytywnie wpływają na samopoczucie i efektywność pracowników.
- Prawie 25% rozwiązań wpisuje się w ideę Zielonej Administracji – szczególnie te, które dotyczą dojazdów do pracy i pracy zdalnej.
- Najbardziej cenione są działania niedrogie, jak elastyczne formy pracy, podczas gdy kosztowne rozwiązania (np. budowa siłowni) są rzadziej polecane.
- W większości krajów potrzeby pracowników badane są za pomocą ankiet, konsultacji ze związkami zawodowymi oraz danych z działów kadr.

W podsumowaniu autorzy raportu stwierdzają, że dobrze zaprojektowane działania na rzecz dobrostanu i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym zwiększają satysfakcję pracowników, zmniejszają absencję i poprawiają jakość działania administracji publicznej.

Pełny raport z badania jest dostępny na stronie EUPAN.

8. Panele na temat sztucznej inteligencji

Podczas spotkania Dyrektorów Generalnych EUPAN odbył się panel pt. „Sztuczna inteligencja i przywództwo w służbie publicznej: przygotowanie na przyszłość”. W panelu moderowanym przez **Daniela Gersona** z OECD wzięli udział przedstawiciele Francji (**Hélène Martin**) i Holandii (**André Weimar**), którzy omówili, jak sztuczna inteligencja (AI) jest wykorzystywana w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w pracy liderów.

Francja zaprezentowała trzy przykłady zastosowania AI:

- przewidywanie rezygnacji z pracy w Ministerstwie Obrony,
- narzędzie AI odpowiadające na ponad 25 000 pytań nauczycieli w Lyonie,
- szkolenia online wspierane przez AI w Dyrekcji Generalnej ds. Administracji Publicznej (DGAFP).

Te pilotażowe projekty są częścią krajowej strategii AI, uruchomionej w 2024 roku. Strategia ta koncentruje się na etycznym, skoncentrowanym na człowieku podejściu do sztucznej inteligencji. Najważniejsze założenia to: angażowanie wszystkich pracowników, zapewnienie przejrzystości oraz wspieranie ciągłego dialogu między ludźmi a technologią.

Holandia stosuje ostrożne podejście, oparte na wartościach. Aby uniknąć zjawiska „pilotitis” (czyli zbyt wielu nieskoordynowanych projektów pilotażowych), kraj promuje działania koordynacyjne, takie jak krajowe wytyczne, obowiązkowe szkolenia oraz publiczny rejestr algorytmów. Ministerstwo Obrony pracuje również nad własnym modelem GPT.

Wspólne wnioski: przywództwo odgrywa kluczową rolę w łączeniu efektywności z etyką i ludzkim osądem. Sukces zależy od wiedzy liderów na temat AI, współpracy, wczesnego angażowania interesariuszy oraz unikania wdrażania technologii bez powiązania z rzeczywistymi potrzebami obywateli.

Podczas roboczego spotkania EUPAN w marcu odbył się podobny panel, moderowany przez Daniela Gersona, w którym wystąpili przedstawiciele:

- Francji (**Faustine Bentaberry**),
- Holandii (**Marilette van As**),
- Polski (**Pamela Krzyrkowska**).

Holandia zwróciła uwagę na potrzebę wypracowania wspólnej definicji, uczenia się i testowania AI, bezpiecznego stosowania oraz koordynacji wielu projektów pilotażowych.

Francja wniosła do dyskusji temat krajowej strategii dotyczącej AI.

Przedstawicielka Polski zaprezentowała PLLuM – innowacyjny polski model językowy stworzony z myślą o wsparciu administracji publicznej, edukacji i innowacji cyfrowych. Jego celem jest wspieranie cyfryzacji usług publicznych oraz ułatwienie obywatelom dostępu do informacji rządowych. PLLuM to strategiczny krok w budowie krajowej infrastruktury AI, który ma na celu wzmocnienie suwerenności cyfrowej i poprawę efektywności sektora publicznego w Polsce.

9. Warsztaty na posiedzeniu grupy roboczej i na posiedzeniu DG

9.1 Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i dobrostan w administracji publicznej

Warsztaty odbyły się w Warszawie 13 marca i 27 maja. Zgromadziły praktyków i urzędników wyższego szczebla z państw stowarzyszonych z UE i Komisji Europejskiej w celu wymiany doświadczeń w zakresie wdrażania rozwiązań dot. równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz dobrostanu pracowników.

Moderatorką sesji była **Anna Dyjas-Pokorska** z Instytutu Badań Rynkowych i Społecznych (IBRiS), który przeprowadził wcześniej badania dotyczące rozwiązań WLB i WB wśród członków EUPAN i obserwatorów EUPAN.

➤ ***Warsztat 1: Przyszłość administracji publicznej - jak zrównoważyć efektywność i dobrostan pracowników? (WL)***

Podczas warsztatów uczestnicy omawiali pozytywne i negatywne doświadczenia związane z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (WLB) oraz dobrostanem (WB), dobre praktyki w krajach członkowskich i obserwatorach EUPAN, a także wstępne wyniki badania w zakresie WLB i WB.

- Kluczowe wnioski z dyskusji były następujące:
 - Praktyki WLB i WB to nie tylko benefity dla pracowników, ale kluczowy element budowania efektywnej administracji publicznej,
 - Ambitne podejście do WLB i WB umożliwia konkutowanie o pracowników z sektorem prywatnym, który często oferuje wyższe wynagrodzenia niż administracja publiczna,
 - Pokolenie Z stawia na pierwszym miejscu równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, dlatego administracja publiczna powinna być atrakcyjnym miejscem pracy,
 - W administracji publicznej elastyczne godziny pracy, dodatkowy urlop zdrowotny i rekonwalescencyjny to rozwiązania sprzyjające efektywności, kreatywności i dobrostanowi (przykładem jest Malta),
 - Niektóre rozwiązania, takie jak skrócony czas pracy, okazały się problematyczne (np. Portugalia).

- Uczestnicy spotkania zgodzili się, że:
 - WLB i WB mają pozytywny wpływ na jakość pracy urzędników,
 - możliwe jest pogodzenie wymagań administracji publicznej z troską o dobrostan pracowników.

➤ ***Warsztat 2: Przyszłość administracji publicznej – efektywność i dobrostan pracowników w kontekście potrzeb pracodawców (DG)***

Główne tematy dyskusji i jej wyniki były następujące:

- Przyciąganie i zatrzymywanie talentów w administracji publicznej:
 - Strategie i wyzwania dotyczące atrakcyjności zatrudnienia w sektorze publicznym:
 - Scentralizowane systemy aplikacji i mobilność pracowników międzyresortowych usprawniają rekrutację i zapewniają wewnętrzną elastyczność.
 - Elastyczna organizacja pracy (opcje hybrydowe/zdalne) jest ceniona przez młodszych specjalistów i opiekunów.
 - Praca zorientowana na misję zwiększa atrakcyjność miejsc pracy w służbie cywilnej, w szczególności dla osób, które szukają głębszego sensu w pracy.
 - Poczucie bezpieczeństwa i stabilności w miejscu pracy jest wysoko cenionym aspektem służby cywilnej.
 - Bariery obejmują: długie i złożone procesy rekrutacyjne i relatywnie niskie płace, w stosunku do sektor prywatnego, który jest największym konkurentem na rynku pracy.
 - Środki wspierające obejmują: uproszczone cyfrowe platformy rekrutacyjne w celu przyciągnięcia młodszych pokoleń oraz możliwości szkolenia i uczenia się przez całe życie jako inwestycja w rozwój przez całe życie.
- Rozwiązania WLB i WB napędzają efektywność. Uczestnicy określili zasady, które sprzyjają zaangażowaniu pracowników i poprawiają wyniki:
 - Modele pracy zdalnej i hybrydowej:
 - Powszechnie przyjęte, o różnym stopniu elastyczności (np. 1–3 zdalne dni w tygodniu).
 - Pozytywny wpływ obserwowany na produktywność i retencję pracowników, zwłaszcza wśród rodziców.
 - Niektóre kraje oferują indywidualne warunki pracy, takie jak niestandardowe lub elastyczne godziny pracy w szerokich ramach czasowych, np. 6:00–22:00.
 - Jednak niektóre kraje priorytetowo traktują utrzymanie otwartych biur (nie więcej niż 1 dzień pracy zdalnej) w celu ustanowienia spójnej społeczności biurowej i dobrej współpracy.

- Premie związane z osiągnięciem celu i inne korzyści niefinansowe (np. zniżki na transport publiczny, dopłaty do żłobków, w większości niedostępne w sektorze prywatnym).
- Szkolenia i rozwój menadżerski:
 - Podnoszenie kwalifikacji menedżerów w celu skutecznego wdrażania strategii WB i WLB.
 - Skoncentrowanie się na dostosowaniu przywództwa do zmieniających się potrzeb personelu i nowych realiów hybrydowych.
 - Nacisk na oferowanie jasnych ścieżek rozwoju kariery – niezbędnych do długoterminowego zaangażowania.
- Najbardziej skuteczne i możliwe do przeniesienia praktyki zidentyfikowane przez liderów administracji publicznej. Uczestnicy spotkania – poproszeni o wskazanie jednego najbardziej skutecznego rozwiązania WB/WLB – podkreślili:
 - Praca zdalna – wymieniana przez wiele krajów jako kluczowy czynnik, który umożliwia elastyczność warunków pracy i utrzymanie pracowników.
 - Szkolenie kadry kierowniczej – podkreślone w celu osadzenia zrównoważonej kultury WB/WLB.
 - Elastyczne i spersonalizowane modele pracy – chwalone za dostosowanie pracy do różnych etapów życia pracowników.
 - Poczucie misji i przynależności do zespołu – uznane za czynnik, który motywuje w różnych formach zatrudnienia (korzyść w stosunku do sektora prywatnego).
 - Przywództwo wspierające – uznane za niezbędne dla spójnego środowiska pracy.

9.2 Innowacje i skuteczność polityk etycznych

Warsztaty odbyły się w Warszawie 13 marca i 27 maja 2025 roku. Wzięli w nich udział wysocy rangą urzędnicy publiczni i praktycy zajmujący się etyką z krajów stowarzyszonych z UE oraz z Komisji Europejskiej. W trakcie spotkania uczestnicy wymienili się spostrzeżeniami na temat innowacji i skuteczności polityk etycznych, a także praktycznych podejść do promowania etyki i uczciwości w administracji publicznej. Sesję prowadził profesor **Christoph Demmke** z Uniwersytetu Vaasa (Finlandia), uznany ekspert w dziedzinie etyki sektora publicznego, autor badania pt. „Innowacje i skuteczność polityk etycznych w centralnych administracjach publicznych w Europie”.

➤ *Warsztat 1: Koszty i korzyści polityki etycznej (WL)*

Pierwsze warsztaty zwróciły uwagę na fragmentaryczne rozumienia kosztów i korzyści związanych z politykami etycznymi w różnych krajach. Około 63,6% krajów nie posiada pełnego przeglądu tych kwestii ze względu na rozproszony charakter kosztów. Polityki etyczne są często postrzegane jako wartości same w sobie, co utrudnia ilościowe określenie ich materialnego wpływu. Niemniej jednak, coraz więcej dowodów potwierdza użytkowe korzyści

zarządzania etyką, szczególnie w zakresie redukcji niewłaściwych zachowań, dyskryminacji oraz słabych wyników organizacyjnych.

Pomimo tych korzyści, wdrażanie polityk etycznych staje się coraz bardziej biurokratyczne i kosztowne. Wzrost kosztów transakcyjnych wynika z konieczności koordynacji pomiędzy wieloma organami etycznymi i interesariuszami. Choć organizacje etyczne mają tendencję do tworzenia środowisk o wysokiej wydajności i zaufaniu, obciążenie administracyjne związane z wdrażaniem takich polityk pozostaje istotnym wyzwaniem.

Polityki etyczne mają również pozytywny wpływ na zaufanie publiczne, odpowiedzialność i legitymację instytucjonalną. Jednak ich wartość wewnętrzna bywa często pomniejszona przez interesy polityczne i ekonomiczne. W niektórych przypadkach polityki etyczne są wykorzystywane instrumentalnie do celów politycznych, szczególnie w kampaniach wyborczych, co podważa ich podstawowe zasady.

Kluczowym problemem jest brak pomiaru i uznania rzeczywistych kosztów związanych z nieetycznym zachowaniem, takich jak dyskryminacja, molestowanie czy korupcja. Koszty te często są znaczne, lecz pozostają nieuwjęte w analizach ze względu na swój rozproszony charakter. Pomimo tych wyzwań, warsztaty zakończyły się wnioskiem, że korzyści płynące z etycznego postępowania oraz wysokie koszty nieetycznych zachowań są w coraz większym stopniu potwierdzane przez dowody empiryczne.

➤ ***Warsztat 2: Skuteczność etycznego przywództwa – co mówią państwa (liderzy)? (DG)***

Drugie warsztaty koncentrowały się na etycznym przywództwie, zdefiniowanym jako demonstracja i promowanie normatywnego zachowania poprzez osobiste zachowanie i relacje międzyludzkie. Skuteczne przywództwo etyczne wymaga, aby jednostki były zarówno moralnymi osobami, jak i etycznymi menedżerami.

Wyniki badania wskazują, że niemal 80% krajów postrzega etyczne przywództwo jako wysoce lub umiarkowanie skuteczne w zwalczaniu nieetycznych zachowań w służbie publicznej. Jednocześnie brak aktywnego przywództwa i zaangażowania wskazywany jest jako główna przeszkoda w skutecznym wdrażaniu polityk etycznych. Złożoność ról przywódczych – charakteryzująca się m.in. konfliktami wartości oraz przeciążeniem pracą – utrudnia realizację ideałów etycznego przywództwa.

W praktyce przywództwo często odbiega od standardów etycznych. Pojawiają się przypadki destrukcyjnego lub amoralnego przywództwa. Koncepcja etycznego przywództwa, choć normatywnie atrakcyjna, bywa często postrzegana jako mit, który nie odpowiada rzeczywistości administracyjnej. Liderzy napotykać trudności w utrzymaniu spójnego i godnego zaufania zachowania ze względu na wieloaspektowy charakter swoich ról oraz presję szybkich zmian.

Kraje podkreślały także rozróżnienie między przywództwem politycznym a administracyjnym, wpływ kultury organizacyjnej oraz kontekstualny charakter skuteczności przywództwa. Mimo że etyczne przywództwo pozostaje kluczowym elementem etyki służby publicznej, jego praktyczna realizacja jest pełna wyzwań, które muszą być rozwiązywane poprzez zrozumienie kontekstu i realistyczne oczekiwania.

9.3 Odpowiedzialna sztuczna inteligencja w administracji publicznej

Warsztaty zorganizowane zostały podczas dwóch posiedzeń Europejskiej Sieci Administracji Publicznej, 13 marca (poziom roboczy) i 27 maja (poziom dyrektorów generalnych). Prowadziły je ekspertki z Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Katarzyna Caba** i **Katarzyna Zdanowicz**.

Uczestnicy dyskutowali o Warszawskim Kodeksie GenAI¹ oraz o następujących zagadnieniach odpowiedzialnego korzystania ze sztucznej inteligencji:

- Jakie elementy/procedury brane są pod uwagę przy wdrażaniu nowych technologii w twojej administracji?

Analiza i ocena ryzyka, interoperacyjność i zgodność, wytyczne dla użytkowników, przepisy wewnętrzne, okres testowania, skoordynowane próby i pozwolenie na niepowodzenie, bezpieczeństwo, zarządzanie zmianą, ochrona danych, kompetencje szkoleniowe, ocena, przejrzystość, koszty, elastyczność w dostosowywaniu, zaangażowanie zainteresowanych stron, informowanie o wizji końcowej i celach.

- W jaki sposób zapewnić bezpieczne wykorzystanie sztucznej inteligencji i innych nowoczesnych technologii w administracji?

Zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron, metodologia oceny (w celu oceny wpływu itp.), ocena z wykorzystaniem np. losowych badań kontrolnych, otwarta + regularna dyskusja nt. ryzyka, implikacje etyczne itp., przywództwo na wszystkich poziomach, szkolenia, instrukcje korzystania w bezpieczny sposób, zasady postępowania, polityka/wytyczne/ramy, podnoszenie świadomości na temat ryzyka dla bezpieczeństwa, audyty, analiza ryzyka, wymiana doświadczeń.

- Jak chronić systemy IT przed cyberatakami i wyciekami danych?

Procedury i normy, stałe szkolenia, zatwierdzony system informatyczny, zatwierdzanie ról, stosowanie profesjonalnych/ogólnych zasad przewodnich ISO 27001, przyciąganie + zatrzymywanie ekspertów ds. cyberbezpieczeństwa (jak również ekspertów, którzy posiadają również inne kompetencje cyfrowe), partnerstwa/inne podmioty (uniwersytety, podmioty prywatne, organizacje pozarządowe, agencje), inwestowanie w infrastrukturę i środki, tworzenie bezpiecznych kopii zapasowych, współpraca międzynarodowa.

¹ <https://um.warszawa.pl/kierunki-ai>

9.4 Dostępność usług publicznych dla osób z niepełnosprawnością

Warsztaty odbyły się w ramach dwóch spotkań Sieci EUPAN – 13 marca (poziom roboczy) i 27 maja (poziom dyrektorów generalnych). Zostały poprowadzone przez ekspertki z Departamentu Służby Cywilnej KPRM – **Annę Grzechnik-Wołosiek i Małgorzatę Perkowską**.

Podczas warsztatów przedstawione zostały działania na rzecz wdrażania dostępności w Polsce, a następnie uczestnicy wymienili się cennymi doświadczeniami ze swoich krajów.

Po części teoretycznej uczestnicy wzięli udział w ćwiczeniach praktycznych, w których mogli poczuć i zrozumieć, z jakimi trudnościami mierzy się osoba z niepełnosprawnością słuchu, próbując załatwić sprawę w urzędzie bez możliwości słyszenia. Uczestnicy doświadczyli również, jak czuje się osoba z niepełnosprawnością ręki podczas podpisywania dokumentu. Ćwiczenia te pozwoliły lepiej zrozumieć bariery, z jakimi osoby z niepełnosprawnościami spotykają się w codziennym życiu.

Warsztaty były też okazją do wymiany doświadczeń i inspiracji dotyczących wdrażania zasad dostępności.

Oto najważniejsze wnioski ze spotkania:

A. Znaczenie dostępności:

Uczestnicy podkreślili, jak ważne jest zapewnienie dostępności administracji publicznej dla wszystkich obywateli, w tym osób z niepełnosprawnościami.

B. Praktyczne doświadczenia:

Uczestnicy zyskali bezpośrednie doświadczenie wyzwań, z jakimi mierzą się osoby z niepełnosprawnością słuchu oraz osoby z ograniczeniami fizycznymi.

Wśród działań podejmowanych w krajach uczestników w celu zwiększenia dostępności administracji publicznej można wymienić: rozwiązania architektoniczne: podjazdy, dostępne wejścia, szybkie ścieżki obsługi, mapy w alfabecie Braille’a, pomieszczenia na parterze, rozwiązania komunikacyjne i organizacyjne: tłumacz języka migowego, limity zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, staże dla osób z niepełnosprawnościami, rozwiązania cyfrowe: dostępne strony internetowe, dostosowane oprogramowanie, działania rekrutacyjne: kampanie promujące zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami.

Wciąż istniejące wyzwania w administracji publicznej w krajach uczestników to m.in.: ograniczony dostęp osób z niepełnosprawnościami do najwyższych stanowisk, trudności we wdrażaniu przepisów prawa, brak programów mentoringowych, wdrażanie paszportu osoby z niepełnosprawnością, cyfrowa dostępność usług, szkolenia podnoszące świadomość wśród urzędników, wyznaczanie koordynatorów ds. dostępności, dostosowanie do potrzeb osób neuroatypowych.

10. Sprawy EUPAN

10.1 Opracowanie nowego dokumentu strategicznego EUPAN na lata 2025–2028

Jednym z głównych obowiązków i priorytetów polskiej prezydencji w EUPAN było opracowanie nowego dokumentu strategicznego na lata 2025–2028 (ang. EUPAN Strategy Paper 2025-2028 – SP). Poprzedni dokument strategiczny opracowany przez prezydencję francuską w 2022 r. został sfinalizowany przez Polskę w czerwcu 2025 r.

Proces opracowania SP został wdrożony zgodnie z ustalonymi zasadami określonymi w podręczniku EUPAN. Rozpoczął się on jeszcze podczas prezydencji węgierskiej w drugiej połowie 2024 r. oceną dokumentu strategicznego na lata 2022–2025. Wyniki tej analizy oraz rekomendacje zawarte w raporcie z ewaluacji SP, stanowiły solidną podstawę do przygotowania nowej strategii sieci. Głównymi wartościami, którymi kierowała się polska prezydencja były: inkluzywne podejście z zaangażowaniem wszystkich członków, podstawowe zasady i cechy sieci – nieformalność, elastyczność i konsensus, z zachowaniem spójności z dwoma poprzednimi SP – 2019–2022 i 2022–2025, pozostawienie przyszłym prezydencjom wystarczająco dużo swobody na dostosowanie konkretnych priorytetów do zmieniających się potrzeb, zdolności i najbardziej aktualnych trendów, które mogą pojawić się w przyszłości.

Dokumenty referencyjne i analizowane:

- deklaracje ministerialne ze Strasburga (2022 r.) i Gandawy (2024 r.),
- dokumenty strategiczne EUPAN 2019-22 & 2022-25,
- ocena poprzedniego SP, przeprowadzona przez prezydencję węgierską,
- raporty z wymiany dobrych praktyk podczas spotkań EUPAN,
- europejskie i międzynarodowe dokumenty dotyczące administracji publicznej, jej kluczowych wyzwań i kierunków zmian.

Polska prezydencja kilkakrotnie konsultowała z siecią projekt SP 2025–2028:

- styczeń – konsultacje pisemne z sześcioma państwami członkowskimi, objętymi nowym SP oraz członkami sekretariatu EUPAN,
- styczeń/luty – konsultacje pisemne z całą siecią EUPAN,
- 20 lutego – dyskusja w trakcie spotkania online sekretariatu na szczepku roboczym,
- 13 marca – prezentacja projektu SP i dyskusja na spotkaniu WL EUPAN,
- marzec/kwiecień – konsultacje pisemne z całą siecią EUPAN,
- 6 maja – dyskusja i przyjęcie podczas spotkania online sekretariatu EUPAN DG,
- 27 maja – przyjęcie SP przez dyrektorów generalnych EUPAN podczas ich spotkania w Warszawie.

Przyjęty SP 2025–2028 udostępniliśmy członkom i obserwatorom EUPAN oraz opublikowaliśmy na stronie internetowej EUPAN.

10.2 Status obserwatora Bośni i Hercegowiny

Anita Noskowska-Piątkowska, szefowa służby cywilnej, 15 kwietnia 2025 r. otrzymała pismo od Anity Markić, dyrektorki Agencji Służby Cywilnej Bośni i Hercegowiny. W piśmie tym Bośnia i Hercegowina wyraziła zainteresowanie współpracą z EUPAN oraz poprosiła o przyznanie statusu obserwatora w sieci.

Polska prezydencja omówiła tę kwestię na spotkaniu online sekretariatu EUPAN DG (6 maja) i zgodnie z podręcznikiem EUPAN – przedłożyła sprawę do dyskusji i decyzji dyrektorom generalnym EUPAN podczas ich spotkania w Warszawie (27–28 maja).

DG jednogłośnie przyjęli przyznanie Bośni i Hercegowinie statusu obserwatora EUPAN. Szefowa służby cywilnej przekazując tę decyzję przedstawicielkom Bośni i Hercegowiny wyraziła przekonanie, że zaangażowanie nowego państwa obserwatora EUPAN wzbogaci wymianę wiedzy i najlepszych praktyk oraz przyczyni się do dalszego rozwoju skutecznej administracji publicznej w Europie. Będzie to także forma wsparcia w procesie modernizacji administracji publicznej w Bośni i Hercegowinie zgodnie z europejskimi standardami i wartościami, tak ważnym na drodze do członkostwa w UE.

10.3 EUPAN eNews

Polska prezydencja w EUPAN, w ścisłej współpracy ze wszystkimi członkami i obserwatorami sieci, opracowała dwa wydania tzw. eNews – krótkich informacji na temat konkretnych kwestii, które wybrano zgodnie z dokumentem strategicznym na lata 2022–2025 i priorytetami prezydencji.

➤ *E-News na temat dostępności*

Członkowie i obserwatorzy EUPAN zostali poproszeni o przedstawienie krótkich informacji dotyczących dostępności administracji publicznej dla osób starszych i osób z niepełnosprawnościami. Członkowie sieci podzielili się doświadczeniami swoich administracji, odpowiadając na następujące pytania:

- Jakie są doświadczenia Państwa administracji we wdrażaniu dostępności w służbie cywilnej, zwłaszcza dla osób starszych i osób z niepełnosprawnościami?
- Jakie działania podjęto w celu poprawy dostępności administracji (np. prawne lub organizacyjne)?
- W jakim obszarze (np. dostępność cyfrowa, architektoniczna, komunikacyjna)?
- Jaki jest najważniejszy rezultat tych działań?

Otrzymaliśmy 30 odpowiedzi, które opublikowaliśmy w jednym dokumencie e-News na stronie internetowej EUPAN.

➤ ***E-News na temat kompetencji cyfrowych***

Członkowie i obserwatorzy EUPAN zostali poproszeni o przedstawienie krótkich informacji na temat rozwoju kompetencji cyfrowych wśród pracowników. Członkowie sieci podzielili się doświadczeniami swoich administracji, odpowiadając na pytania:

- Jakie kompetencje cyfrowe i umiejętności pracowników centralnej administracji publicznej niezbędne w przyszłości rozwijają Państwo w swoim kraju?
- Jakie metody/narzędzia okazały się pod tym względem najskuteczniejsze?

Otrzymaliśmy 25 odpowiedzi, które opublikowaliśmy w jednym dokumencie e-News na stronie internetowej EUPAN.

Serdecznie dziękujemy za wyjątkową współpracę!



Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN podczas polskiej prezydencji w Radzie UE, 27-28 maja 2025 r., Warszawa.
POLSKA25.UE



Spotkanie na szczepku roboczym EUPAN podczas polskiej prezydencji w Radzie UE, 13-14 marca 2025 r., Warszawa.
POLSKA25.UE



10. Europejska Konferencja Użytkowników CAF pt. „Inteligentne zarządzanie: People-Centred, Efficiency-Driven” – 10 kwietnia 2025 r., Warszawa, POLSKA25.EU



Spotkanie Sieci Krajowych Korespondentów CAF, 11 kwietnia 2025 r., Warszawa, POLSKA25.EU



POLAND25.EU

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