Forum Rozmów o Państwie

Forum Rozmów o Państwie 2025

Odporne państwo

Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania

Raport z konferencji
KSAP, Warszawa, 3–4 grudnia 2025 roku

KSAP

Zebranie i opracowanie materiałów: Katarzyna Woś, Aleksandra Orłowska oraz słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*

Redakcja językowa: Joanna Piotrowska

Korekta: Agata Mościcka

Opracowanie graficzne i skład: OKI OKI Studio

Zdjęcia: Archiwum KSAP

© 2026 by KSAP

Wydawca:

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego
ul. Wawelska 56
00-922 Warszawa

www.ksap.gov.pl/ksap/

wydawnictwo@ksap.gov.pl

Spis treści

Forum Rozmów o Państwie 4

Odporne państwo. Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania 6

Wystąpienie dyrektorki KSAP 10

Wystąpienie szefowej służby cywilnej 12

Polska – od sukcesu transformacji do odpornego państwa przyszłości 14

Silne i odporne państwo 16

Jak zapewnić stabilność państwa w sytuacji zagrożenia zewnętrznego? 20

Odporność przez innowacyjność 24

Kompetencje dla odporności. Jak to robić skutecznie? 28

Jak mówić o odporności? 32

Zaprojektuj innowacyjną administrację jutra 35

Innowacyjne praktyki, które budują odporność 37

O Krajowej Szkole Administracji Publicznej 42

Forum Rozmów o Państwie

platforma dialogu, wymiany wiedzy i współpracy na rzecz rozwoju administracji publicznej

Forum Rozmów o Państwie (FRoP) to cykliczne wydarzenie organizowane przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej (KSAP), poświęcone dyskusji na temat najważniejszych wyzwań stojących przed państwem i administracją publiczną. Forum gromadzi przedstawicieli administracji, świata nauki i polityki, organizacji społecznych oraz sektora prywatnego. Umożliwia wymianę doświadczeń, wiedzy, idei i dobrych praktyk, inspirując do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, wspierających wzmacnianie zdolności administracji publicznej do reagowania na współczesne i przyszłe wyzwania.

Każda edycja Forum koncentruje się na odrębnym temacie przewodnim, wokół którego organizowane są panele dyskusyjne, wykłady, warsztaty oraz prezentacje projektów i badań. Dzięki połączeniu różnych perspektyw FRoP sprzyja wspólnemu poszukiwaniu odpowiedzi na wyzwania stojące przed państwem oraz rozwijaniu rozwiązań wspierających nowoczesną, sprawną i odporną administrację.

Forum ma charakter otwarty. Jego celem jest nie tylko edukowanie i inspirowanie do działania, lecz także budowanie społeczności profesjonalistów zaangażowanych we wszechstronny rozwój państwa.

Funkcje i cele Forum Rozmów o Państwie

- **Wpływamy na kierunek rozwoju państwa i polityk publicznych**

  FRoP stwarza uczestnikom możliwość realnego wpływu na kształt współczesnych i przyszłych rozwiązań w sektorze publicznym. Wymiana wiedzy, doświadczeń i opinii oraz udział w debatach i pracach eksperckich sprzyjają formułowaniu idei, koncepcji i rekomendacji, które mogą stanowić inspirację dla decydentów oraz administracji publicznej.

- **Wspólnie szukamy nowych rozwiązań**

  FRoP jest miejscem wymiany poglądów między praktykami, naukowcami i ekspertami oraz wspólnego poszukiwania odpowiedzi na wyzwania stojące przed państwem. Łącząc przedstawicieli administracji, nauki, organizacji społecznych, świata polityki i biznesu, FRoP tworzy przestrzeń do rozmowy, konfrontowania doświadczeń, dzielenia się innowacjami i wspólnego poszukiwania rozwiązań wspierających administrację i polityki publiczne.

- **Integrujemy środowisko służby publicznej**

  FRoP sprzyja budowaniu trwałych relacji zawodowych, partnerstw i sieci współpracy. Uczestnicy dołączają do społeczności osób aktywnie zaangażowanych w rozwój nowoczesnego, odpornego i otwartego państwa. Forum ułatwia tym samym nawiązywanie kontaktów, inicjowanie wspólnych przedsięwzięć i rozwijanie długofalowej współpracy.

Raport

Każda edycja Forum kończy się przygotowaniem raportu podsumowującego wydarzenie. Dokument ten zawiera najważniejsze wnioski z debat oraz rekomendacje dla administracji wskazujące kierunki usprawnienia procesów decyzyjnych, organizacyjnych, komunikacyjnych i merytorycznych w omawianych obszarach.

Raport stanowi podsumowanie wiedzy, doświadczeń i pespektyw przedstawionych podczas FRoP oraz efekt wspólnej dyskusji nad najważniejszymi wyzwaniami stojącymi przed państwem i administracją publiczną.

Odporne państwo. Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania

Temat I edycji Forum Rozmów o Państwie

O czym rozmawialiśmy?

Pierwsza edycja Forum Rozmów o Państwie była poświęcona roli administracji publicznej w budowaniu odporności państwa na współczesne zagrożenia zewnętrzne. Przedstawicielki i przedstawiciele administracji, polityki i mediów analizowali dotychczasowe osiągnięcia różnych instytucji publicznych oraz wskazywali najważniejsze wyzwania stojące przed administracją w najbliższych latach.

W dyskusjach uczestniczyli ekspertki i eksperci zajmujący się problematyką odporności państwa, bezpieczeństwa i zarządzania kryzysowego. Dzielili się praktycznymi doświadczeniami oraz przedstawiali rekomendacje dotyczące wzmacniania zdolności administracji do działania w warunkach niepewności.

Jednym z najważniejszych tematów debaty były kompetencje, jakie powinni rozwijać urzędnicy i urzędniczki, aby skutecznie zapewniać ciągłość działania instytucji i wspierać stabilność państwa w sytuacjach kryzysowych.

Dlaczego ten temat?

W obliczu rosnących wyzwań geopolitycznych administracja publiczna musi być przygotowana do działania nie tylko w warunkach stabilności, lecz także w czasie kryzysów i sytuacji nadzwyczajnych. Powinna funkcjonować jak dobrze przeszkolona cywilna formacja odpowiedzialna za zapewnienie ciągłości działania państwa – zdolna do adaptacji, skutecznego reagowania oraz utrzymania sprawności nawet w warunkach destabilizacji. Odporność administracji oznacza dziś nie tylko efektywność operacyjną, ale również odpowiednie kompetencje, elastyczność i gotowość do działania w zmieniającym się środowisku.

Patronaty

Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji Marcin Kierwiński

Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji

Szefowa Służby Cywilnej Anita Noskowska-Piątkowska

Szef Służby Cywilnej

Ministerstwo Cyfryzacji

Ministerstwo Cyfryzacji

Partnerzy

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

ZUS ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH

Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine

RADA RESEARCH SERVICE OF THE VERKHOVNA RADA OF UKRAINE

Patronat medialny

Polskie Radio

100 LAT POLSKIEGO RADIA

Program konferencji

3.12.2025	Agenda
9:30–10:00	**Rejestracja i poranna kawa**
10:00–10:15	**Powitanie uczestników Forum** • **Małgorzata Bywanis-Jodlińska**, dyrektorka KSAP • **Anita Noskowska-Piątkowska**, szefowa służby cywilnej
10:15–11:00	**Polska droga do dobrobytu i scenariusze na przyszłość** Wystąpienie inspirujące, prof. Marcin Piątkowski
11:00–12:00	**Silne i odporne państwo. Co już stworzyliśmy, a jakie aspekty należy nadal rozwijać?** Panel dyskusyjny: • **Konrad Frysztak**, poseł RP • **Krzysztof Kwiatkowski**, senator RP • **Rafał Rosiński**, podsekretarz stanu, Ministerstwo Cyfryzacji • **Anna Żabska**, wojewodzina dolnośląska • **Tomasz Laskus**, starosta powiatu otwockiego • **Marta Majewska**, burmistrz Hrubieszowa Moderowanie: **Damian Jakubik**, dyrektor generalny, główny inspektorat ochrony środowiska (GIOŚ), absolwent KSAP
12:00–12:15	Przerwa
12:15–13:00	**Jak zapewnić stabilność państwa w sytuacji zagrożenia zewnętrznego?** Panel dyskusyjny, eksperci z Ukrainy: • **Yuliia Shpak,** kierowniczka Centrum Usług Administracyjnych (CNAP) w Światoszyńskiej Rejonowej Administracji Państwowej w Kijowie • **Serhii Danish**, przewodniczący Rady Osiedla Kociubińskie, rejon buczański, obwód kijowski • **dr Oleksandr Bukhanevych,** sekretarz stanu Ministerstwa Sprawiedliwości Ukrainy, doktor nauk prawnych, profesor, członek korespondent Narodowej Akademii Nauk Prawnych (online) Moderowanie: **Michał Giergoń,** radca w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (KPRM), absolwent KSAP
13:00–13:45	Lunch
13:45–14:45	**Odporność przez innowacyjność** Panel dyskusyjny: • **Joanna Frydrych,** posłanka RP • **Mariusz Jedynak,** członek zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS) • **dr Marcin Grabarczyk**, dyrektor Pionu Transferu Technologii i Rozwoju Biznesu NASK • **Piotr Rogowiecki,** dyrektor Departamentu Analiz i Legislacji, Pracodawcy RP Moderowanie**: Karol Poznański**, rzecznik ZUS
14:45–15:00	Przerwa
15:00–16:00	**Kompetencje dla odporności. Jak to robić skutecznie?** Panel dyskusyjny: • **płk. dr hab. Andrzej Soboń,** dziekan Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego, Akademia Sztuki Wojennej • **dr inż. Magdalena Gikiewicz,** kierowniczka Zakładu Bezpieczeństwa Powszechnego, Akademia Pożarnicza • **Anna Ptaszyńska-Kęska**, Akademia Dyplomatyczna, Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ) • **prof. dr hab. Waldemar Czachur,** zastępca dyrektora KSAP Moderowanie: **Bogna Jobda,** dyrektorka generalna, Urząd Lotnictwa Cywilnego

16:00–16:15	Przerwa
16:15 –17:30	**Jak mówić o odporności?** Panel dyskusyjny: • **Kamila Terpiał**, dyrektorka Centrum Informacyjnego Rządu (CIR) • **Mariusz Gruza**, zastępca dyrektora CIR • **Roman Imielski**, zastępca redaktora naczelnego „Gazety Wyborczej" • **Marcin Piasecki**, „Rzeczpospolita" Moderowanie: **dr Robert Sobiech**, dyrektor Centrum Polityki Publicznej, Uniwersytet Civitas
4.12.2025	**Agenda**
9:30–10:00	**Rejestracja i poranna kawa**
10:00–10:10	**Forum Zarządzania Publicznego (FZP)** Otwarcie • **Małgorzata Bywanis-Jodlińska**, dyrektorka KSAP • **Zbigniew Derdziuk**, prezes ZUS
10:10–10:25	**Podsumowanie praktyk zgłoszonych w konkursie FZP** • **dr Marcin Sakowicz**, doradca dyrektora KSAP
10:25–11:15	**Prezentacje finalistów konkursu FZP** • Bezpieczeństwo danych w urzędzie – wdrożenia oprogramowania do elektronicznego rejestrowania upoważnień i uprawnień, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie • Robot (oprogramowanie) wspomagający proces przygotowywania decyzji do wniosków o uwalnianie do środowiska środków ochrony roślin, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi • Wdrożenie Multikanałowego Centrum Komunikacji do obsługi klienta urzędu skarbowego, Ministerstwo Finansów, Krajowa Administracja Skarbowa **Głosowanie**
11:15–11:45	Przerwa
11:45–12:45	**Od wizji do działania: narzędzia wspierające innowacyjność w administracji** Panel dyskusyjny z udziałem przedstawicieli wyróżnionych praktyk
12:45–13:15	**Ogłoszenie wyników konkursu FZP i wręczenie nagród**
13:15–14:00	Lunch
13:45–16:00	**Zaprojektuj innowacyjną administrację jutra** Warsztaty dla młodego pokolenia Prowadzenie: **dr Anna Jaroń** (KSAP) oraz **Maciej Madeksza** Warsztat zamknięty – udział dla osób zaproszonych
16:00	**Zakończenie Forum**

Wystąpienie dyrektorki KSAP

Małgorzaty Bywanis-Jodlińskiej

Szanowni Państwo,

witam Państwa serdecznie na konferencji „Odporne państwo. Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania".

Forum Rozmów o Państwie to nowa inicjatywa Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, której inauguracją jest konferencja „Odporne państwo. Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania". Projekt ten ma być stałym miejscem debaty o funkcjonowaniu państwa i administracji publicznej. Jego celem jest coroczne spotkanie przedstawicieli administracji rządowej i samorządowej, ekspertów, polityków, mediów oraz młodego pokolenia, aby wspólnie analizować najważniejsze wyzwania stojące przed Polską i wskazywać kierunki działań na przyszłość.

Rok 2025 stanowi szczególny kontekst dla inauguracji tego przedsięwzięcia. W pierwszej połowie roku Polska przewodniczyła Radzie Unii Europejskiej, promując hasło „Bezpieczeństwo, Europo!" i wzmacniając solidarność państw wspólnoty wobec trwającej rosyjskiej agresji na Ukrainę. Jednocześnie świętujemy 35-lecie KSAP, która od momentu swojego powstania przygotowuje profesjonalnych, apolitycznych urzędników państwowych zdolnych działać sprawnie w zmieniających się warunkach i pozostających wiernymi wartościom służby publicznej.

Misja KSAP polega nie tylko na przekazywaniu wiedzy i umiejętności, lecz także na kształtowaniu postaw państwowców wyposażonych w kompetencje niezbędne do radzenia sobie z wyzwaniami nowoczesnego państwa. Absolwenci szkoły mają być jednocześnie elastyczni i stabilni w działaniu: otwarci na innowacje, ale zakorzenieni w trwałym etosie służby cywilnej. Ta podwójna perspektywa – sprawność i wartość – jest jednym z kluczowych fundamentów odporności państwa.

Forum Rozmów o Państwie zostało pomyślane jako przestrzeń do podejmowania tematów kluczowych dla funkcjonowania Polski. Ma być miejscem nie tylko wymiany doświadczeń, lecz także inicjowania debat, które będą kontynuowane z roku na rok i przełożą się na praktyczne rozwiązania w administracji publicznej. To platforma, która łączy różne środowiska i sprzyja budowaniu wspólnoty osób odpowiedzialnych za jakość polskiego państwa.

Tegoroczna konferencja koncentruje się na idei państwa odpornego – takiego, które potrafi reagować szybko i innowacyjnie, a jednocześnie zapewnia obywatelom stabilność i poczucie bezpieczeństwa. Żyjemy w czasach gwałtownych zmian, niejasnych reguł gry, nowych i nieformalnych centrów władzy oraz celowego siania chaosu i dezinformacji. W takim otoczeniu państwo musi umieć odnaleźć swoje miejsce, budować swoją pozycję i wzmacniać zdolność do działania w warunkach niepewności.

Do tej refleksji wprowadzi uczestników profesor Marcin Piątkowski, autor książki „Złoty wiek", która pokazuje historię spektakularnego polskiego sukcesu ostatnich 35 lat. Jego analiza dowodzi, że Polska potrafiła wykorzystać sprzyjające okoliczności i przekształcić nawet pozorne słabości – jak nieudaną prywatyzację lat 90. czy spuściznę po PRL – w przewagi rozwojowe. Profesor przedstawi również wyraźną

mapę kierunków, którymi Polska powinna podążać w kolejnych dekadach, szczególnie z myślą o pokoleniach Z i Alfa.

Przekonanie o konieczności dalszego, dynamicznego rozwoju Polski przenika program konferencji. Aby to osiągnąć, potrzebujemy poczucia zarówno sprawczości, jak i bezpieczeństwa. Sprawczość buduje się poprzez wzmacnianie międzynarodowego autorytetu Polski jako państwa stabilnego, przewidywalnego i zdolnego do innowacyjnych rozwiązań. Z kolei bezpieczeństwo obejmuje nie tylko sferę militarną, ale także rozwój demokratycznego państwa prawa. Oba te obszary muszą być rozwijane równolegle – nie można wzmacniać jednego, zaniedbując drugi.

Inspiracją dla nas jest także codzienna odporność Ukrainy. Pomimo wojny kraj ten skutecznie utrzymuje funkcjonowanie swojej administracji i wspiera obywateli. Wystąpienia pani Yuliji Shpak oraz pana Serhija Danisha pokażą, jak wygląda działanie instytucji publicznych w warunkach skrajnego kryzysu i jakie lekcje mogą z tego czerpać inne państwa, w tym Polska.

Drugi dzień konferencji poświęcony jest w całości innowacjom w polskiej administracji. Uczestnicy poznają laureatów konkursu Forum Zarządzania Publicznego na innowacyjne praktyki w administracji publicznej, a zwycięzcę wybierze publiczność. W ostatniej części drugiego dnia spotkania głos zostanie oddany młodemu pokoleniu – przedstawicielom generacji Z i Alfa, którzy zaprojektują wizję administracji przyszłości, odpowiadającą ich oczekiwaniom i stylowi pracy.

W trakcie pięciu paneli dyskusyjnych rozmowy będą koncentrować się na tym, jak budować silne i odporne państwo, jak zapewniać stabilność w obliczu zagrożeń zewnętrznych oraz jak działać innowacyjnie, by skutecznie nadrabiać zapóźnienia. Ważnym tematem będzie również przygotowanie nowych kadr urzędniczych, a na koniec – odpowiedzialna komunikacja społeczna, która nie budzi lęku, lecz wzmacnia świadomość i mobilizuje do działania.



Małgorzata Bywanis-Jodlińska, dyrektorka KSAP

Wystąpienie szefowej służby cywilnej

Anity Noskowskiej-Piątkowskiej

Szanowni Państwo,

chciałam podziękować Pani Dyrektor oraz jej współpracowniczkom i współpracownikom, a także Panu Prezesowi Zbigniewowi Derdziukowi, który wniósł niezwykle istotny wkład w przygotowanie naszej konferencji. Dziękuję Państwu, że wspólnie podejmujemy refleksję i debatę wokół tematu „Odporne państwo. Innowacyjna administracja podwójnego zastosowania".

Szczególne podziękowania kieruję do naszych gości z Ukrainy, że w tych trudnych czasach przyjęli zaproszenie i są gotowi, aby podzielić się swoimi doświadczeniami, bo warto uczyć się od tych, którzy zdają egzamin.

W ostatnich latach Ukraina stała się przykładem, jak budować odporność w obliczu nadzwyczajnie trudnych okoliczności. Wierzę, że warto słuchać tych, którzy muszą mierzyć się z realnymi wyzwaniami i każdego dnia potwierdzają swoją skuteczność w praktyce. Państwa doświadczenia są nie tylko źródłem wiedzy, ale także inspiracją, aby szukać nowych rozwiązań i wzmacniać nasze instytucje. Niezmiennie trzymamy za Państwa kciuki.

Życzę Państwu dwóch inspirujących i interesujących dni konferencji. Być może niektóre z pomysłów, które pojawią się podczas tej debaty, staną się impulsem, aby wdrożyć duże programy i systemowe zmiany. Być może inne zaowocują mniejszymi, ale równie ważnymi usprawnieniami w codziennej pracy urzędów, instytucji czy zespołów.

Myślę, że podczas tej konferencji będzie wiele okazji do osobistej refleksji: Na ile jestem przygotowany lub przygotowana na sytuacje nieprzewidywalne? Co mogę zrobić w swoim środowisku zawodowym, ale także prywatnym, aby zwiększać odporność – własną, swojej organizacji i swojej społeczności?

Bardzo dziękuję również za obecność gości, którzy przyjechali do nas spoza Warszawy, z miejsc, gdzie przygotowania do tego, aby państwo było odporne, są bardzo intensywne.

Wiem, że w urzędach wojewódzkich dzieje się bardzo wiele, a działania, które urzędy prowadzą we współpracy z administracją samorządową, mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania państwa. Myślę, że wszyscy obecni na tej sali, a także obywatelki i obywatele w całym kraju, z uznaniem patrzą na Państwa zaangażowanie i trzymają za Państwa kciuki. To właśnie tam, gdzie administracja jest najbliżej ludzi, gdzie najpełniej rozpoznaje ich potrzeby i najsprawniej odpowiada na codzienne wyzwania, realizowane są działania o szczególnym znaczeniu.

Życzę Państwu inspirującej debaty.

Dziękuję.



Anita Noskowska-Piątkowska, szefowa służby cywilnej

Polska – od sukcesu transformacji do odpornego państwa przyszłości

Wystąpienie inspirujące

To będzie wymagało zupełnie innego modelu gospodarczego niż do tej pory. Udowodniliśmy do tej pory, że jesteśmy czempionem doganiania, ale nie udowodniliśmy jeszcze (...), że jesteśmy czempionem liderowania – a to wymaga zupełnie innych kwalifikacji.

Prof. Marcin Piątkowski, FRoP, 4.12.2025 r.

Od transformacji do lidera wzrostu – Polska wobec wyzwań przyszłości

Podczas wystąpienia prof. Marcin Piątkowski przeanalizował rozwój gospodarczy Polski po 1989 r. oraz możliwe scenariusze jej przyszłości. Polska – przez wieki gospodarka peryferyjna, w dużej mierze oparta na rolnictwie – w ciągu ostatnich 35 lat stała się jednym z liderów wzrostu gospodarczego w Europie. Obecnie należy do grona 20 największych gospodarek świata, ma dobrze rozwiniętą infrastrukturę, relatywnie wysokie dochody oraz wysoki poziom subiektywnego dobrostanu społeczeństwa.

Prelegent wskazał najważniejsze czynniki sukcesu ekonomicznego Polski: reformy gospodarcze, głęboka transformacja rynkowa po 1989 r. przy jednoczesnym uniknięciu oligarchizacji, rozwój klasy średniej, otwartość i mobilność społeczeństwa oraz konsekwentny kurs na integrację europejską. Istotną rolę w tym procesie odegrało również członkostwo w Unii Europejskiej oraz napływ inwestycji i jakość edukacji. Wszystkie te elementy przyczyniły się do podniesienia poziomu kapitału ludzkiego i umożliwiły przejście od gospodarki opartej na prostych zasobach do gospodarki bardziej zaawansowanej.

W dalszej części wystąpienia prof. Piątkowski przedstawił perspektywy rozwoju Polski w najbliższych 10–15 latach. Według omawianych prognoz Polska może rozwijać się szybciej niż wiele krajów Europy Zachodniej – już osiągnęła poziom rozwoju pozwalający konkurować z takimi gospodarkami azjatyckimi, jak Korea Południowa czy Japonia, i może stanowić inspirację dla wielu biedniejszych krajów.

Wśród największych wyzwań wskazano: kryzys demograficzny i spadek liczby osób na rynku pracy, rewolucję technologiczną i rozwój sztucznej inteligencji, fragmentaryzację gospodarki światowej, rosnącą konkurencją ze strony Chin oraz niepewne tempo wzrostu w Unii Europejskiej. W tym kontekście postawiono pytanie o przyszły model rozwoju Polski oraz jej gotowość do odgrywania roli lidera.

W konkluzji prof. Piątkowski przedstawił wizję Polski do 2035 r. jako państwa należącego do ścisłej czołówki gospodarek Europy i świata, z dochodem per capita powyżej średniej unijnej. Jako kierunek działań na rzecz realizacji tej wizji wskazał autorską koncepcję 5i, obejmującą pięć filarów rozwoju: wysokiej jakości instytucje,

inwestycje, innowacje, dobrze zaprojektowaną imigrację oraz inkluzywność, rozumianą jako model rozwoju, z którego korzysta szerokie grono obywateli.

Wystąpienie, oparte na obiektywnych danych ekonomicznych, uwidoczniło skalę sukcesu osiągniętego przez Polskę w ostatnich 35 latach. Jednocześnie wskazane zostało, że Polska znajduje się na rozdrożu. Przyszłość gospodarcza kraju zależy od decyzji podejmowanych już dziś, zanim silniej odczuwalne staną się wyzwania demograficzne, migracyjne, technologiczne oraz związane ze słabnącą konkurencyjnością. Polska potrzebuje nowej wizji gospodarczej oraz myślenia strategicznego w perspektywie co najmniej dekady, szczególnie w administracji publicznej, którą należy uczynić jednym z głównych motorów zmian.

Administracja powinna stać się organizacją nie tylko reagującą na zmiany, ale również je przewidującą. Silne i wysokiej jakości kadry administracji publicznej, rozwijające kompetencje analityczne, technologiczne, menedżerskie i przywódcze, są niezbędne, aby skutecznie wdrażać długofalowe polityki wykraczające poza budżetowe i kadencyjne ograniczenia.

> **Rozwój gospodarczy to nie tylko wzrost wskaźników ekonomicznych, ale także fundament odporności państwa. Silna gospodarka pozwala państwu rozwijać sprawne instytucje, nowoczesną administrację i systemy zdolne do reagowania na zewnętrzne zagrożenia. W warunkach rosnącej niepewności, napięć geopolitycznych i częstszych kryzysów odporność państwa staje się równie istotna jak samo tempo wzrostu gospodarczego.**

Rekomendacje strategiczne:

- Uwzględnienie koncepcji 5i jako uporządkowanej listy priorytetów w projektowaniu polityk publicznych i strategii rozwoju państwa.
- Wzmocnienie zdolności administracji do analizy długoterminowych trendów (demograficznych, technologicznych oraz strukturalnych zmian gospodarki światowej) i wykorzystanie tych analiz w procesie tworzenia prawa i programów rozwojowych.
- Zwiększenie nakładów na edukację i badania naukowe, aby w długoterminowej perspektywie co najmniej jedna polska uczelnia znalazła się w pierwszej setce Rankingu Szanghajskiego.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*: Agnieszka Słomińska, Agnieszka Pałac, Agata Sieracka, Weronika Gryglaszewska



Marcin Piątkowski

Dr hab. Marcin Piątkowski jest profesorem ekonomii w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie oraz głównym ekonomistą Banku Światowego w New Dehli. Wcześniej pełnił m.in. funkcję głównego ekonomisty w banku PKO BP, ekonomisty w Departamencie Europejskim Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) oraz doradcy dyrektora wykonawczego w MFW w Waszyngtonie. Był również doradcą wicepremiera i ministra finansów RP Grzegorza Kołodki. Jest autorem książki „Złoty wiek. Jak Polska została europejskim liderem wzrostu i jaka czeka nas przyszłość".

Silne i odporne państwo

Panel dyskusyjny

Panel został poświęcony budowaniu odporności państwa oraz przygotowaniu administracji publicznej do reagowania na współczesne kryzysy i zagrożenia. Dyskusja koncentrowała się na wyzwaniach stojących przed państwem w warunkach dynamicznych zmian geopolitycznych, społecznych i technologicznych, a także na wzmacnianiu zdolności instytucjonalnych, organizacyjnych i społecznych.

Cele panelu

- Analiza obecnych rozwiązań i narzędzi wzmacniających odporność państwa oraz określenie najważniejszych wyzwań w obszarze zarządzania kryzysowego
- Wskazanie kluczowych kompetencji, zasobów i zdolności adaptacyjnych administracji publicznej niezbędnych w obliczu przyszłych zagrożeń
- Określenie kierunków budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej elastyczności, innowacyjności i gotowości instytucji publicznych do reagowania na zmiany
- Prezentacja dobrych praktyk krajowych i międzynarodowych
- Wypracowanie rekomendacji dotyczących wzmacniania współpracy między instytucjami publicznymi, rozwijania kompetencji kadr oraz zwiększania odporności państwa

Panelistki i paneliści:

W panelu udział wzięli przedstawiciele administracji państwowej, rządowej i samorządowej:

- Konrad Frysztak, poseł RP
- Krzysztof Kwiatkowski, senator RP
- Rafał Rosiński, podsekretarz stanu, Ministerstwo Cyfryzacji
- Anna Żabska, wojewodzina dolnośląska
- Tomasz Laskus, starosta powiatu otwockiego
- Marta Majewska, burmistrzyni Hrubieszowa

Moderator: Damian Jakubik, dyrektor generalny, główny inspektorat ochrony środowiska, absolwent KSAP

Przebieg panelu

Bezpieczeństwo w czasach zmienności

W trakcie panelu oceniano stopień przygotowania państwa i administracji publicznej do reagowania na kryzysy. Wskazano, że żadne państwo nie jest w pełni gotowe na wszystkie zagrożenia, których skala i charakter stale się zmieniają i często rozwijają szybciej niż możliwości adaptacyjne instytucji. Dlatego odporność państwa wymaga

rozwiązań prawnych, organizacyjnych, infrastrukturalnych, technologicznych oraz społecznych i powinna być budowana w sposób systemowy oraz wielowymiarowy.

Paneliści wskazali na istotną rolę nowej ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej, która ma zapewnić stabilne finansowanie działań na poziomie 0,3% PKB. Zwrócili uwagę, że państwo nie może być w pełni przygotowane na każde zagrożenie, dlatego kluczowe pozostają edukacja społeczeństwa, rozwój szkoleń oraz inwestycje w infrastrukturę ochronną, w tym w schrony. Przedmiotem rozmowy była również perspektywa samorządów, szczególnie tych znajdujących się przy wschodniej granicy Polski i Unii Europejskiej. Nowe środki finansowe wzmacniają lokalne działania antykryzysowe, jednak nadal występują braki w zakresie podstawowej infrastruktury i dlatego konieczne jest zapewnienie wieloletniego wsparcia finansowego dla gmin realizujących zadania związane z bezpieczeństwem.

Kierunki budowania odporności instytucjonalnej i społecznej

W dyskusji zwrócono uwagę na cztery kluczowe obszary odporności państwa: instytucjonalny, technologiczny, społeczny i międzynarodowy. Paneliści podkreślili znaczenie zdolności administracji do szybkiego reagowania regulacyjnego oraz wykorzystania nowoczesnych narzędzi. Jednocześnie wskazano na narastającą polaryzację społeczną, która utrudnia budowanie konsensusu, oraz zmienną rolę Stanów Zjednoczonych Ameryki w polityce międzynarodowej, mogącą wpływać na możliwość uzyskania wsparcia sojuszniczego. Omówiono również zagrożenia związane z obecnymi rozmowami na linii Waszyngton–Moskwa.

Istotnym elementem dyskusji była odporność cyfrowa Polski. Wskazano na dużą skalę zagrożeń cybernetycznych oraz odpowiedzialność państwa za rozwój systemów zwiększających bezpieczeństwo w tym obszarze. Podkreślono rolę instytucji zobowiązanych do ochrony cyberprzestrzeni oraz znaczenie projektów związanych z tworzeniem centrum przetwarzania danych, rozwojem aplikacji mObywatel, zwiększaniem kompetencji cyfrowych urzędników i mieszkańców oraz budową lokalnych centrów bezpieczeństwa.

Praktyczny wymiar reagowania kryzysowego

W dyskusji przywołane zostały doświadczenia związane z sytuacjami kryzysowymi, w tym powodzią na Dolnym Śląsku w 2024 r. oraz awarią sieci wodociągów w Otwocku. Paneliści wskazywali na różnice pomiędzy założeniami planów kryzysowych a rzeczywistym przebiegiem zdarzeń oraz potrzebę profesjonalizacji kadr i zwiększania świadomości społecznej. Wyraźnie podkreślono, że lekceważenie zagrożeń, w tym odmowa ewakuacji, może prowadzić do tragicznych konsekwencji. Jednocześnie zwrócono uwagę, że społeczności posiadające doświadczenie wcześniejszych kryzysów często charakteryzują się większą świadomością zagrożeń i sposobów reagowania.

W kontekście działań samorządowych wskazane zostały trzy podstawowe filary odporności: jasne procedury, odpowiednie inwestycje oraz kompetentne kadry. Rozmawiano również o problemach związanych z brakiem precyzyjnego podziału kompetencji, trudnościami finansowania działań samorządów oraz dysproporcjami wynagrodzeń pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym, które wpływają na odpływ specjalistów z administracji.

Wnioski i rekomendacje

- **Zintegrowane podejście w budowaniu odporności.** Budowanie odporności państwa wymaga zintegrowanego podejścia obejmującego aspekty instytucjonalne, technologiczne, społeczne oraz międzynarodowe. Szczególnego znaczenia nabierają rozwój technologii i cyberbezpieczeństwo, wymagające stałego rozwoju i inwestycji.
- **Edukacja i świadomość społeczna.** Edukacja społeczeństwa stanowi jeden z kluczowych elementów odporności państwa. Brak świadomości może prowadzić do podejmowania niewłaściwych decyzji, takich jak odmowa ewakuacji, i opóźniać skuteczne reagowanie.
- **Optymalizacja procedur i koordynacja.** Niezbędne jest stworzenie i wprowadzenie jasnych procedur działania oraz dalszy rozwój planowania antykryzysowego. Przygotowywane scenariusze nie zawsze przewidują rzeczywisty przebieg wydarzeń, a nawet odpowiednie zasoby i wyposażenie nie zapewniają skuteczności bez właściwej organizacji i koordynacji.
- **Stabilne finansowanie infrastruktury samorządowej.** Samorządy jako podmioty znajdujące się na pierwszej linii reagowania kryzysowego wymagają stabilnego i wieloletniego finansowania, szczególnie w zakresie infrastruktury ochronnej, schronów i sprzętu przeciwkryzysowego. Istotne są inwestycje łączące funkcje rozwojowe i odpornościowe, takie jak wielofunkcyjne obiekty infrastrukturalne – parkingi, hale, centra lokalne czy schrony.
- **Wzmocnienie i profesjonalizacja kadr.** Wzmocnienia wymaga obszar kadr administracji publicznej. Profesjonalne i kompetentne zespoły są podstawą sprawnego działania państwa. Ich znaczenie obejmuje nie tylko odpowiednie kompetencje, ale także umiejętność wyciągania wniosków z rzeczywistych sytuacji kryzysowych i zdolność do współpracy międzyinstytucjonalnej. Obecny poziom wynagrodzeń utrudnia jednak utrzymanie specjalistów w administracji.

Podsumowanie

Dyskusja pokazała, że odporność państwa zależy zarówno od przygotowania instytucji, jak i od kompetencji ludzi, dostępnych zasobów oraz sprawnej współpracy między administracją rządową i samorządową. Doświadczenia rzeczywistych sytuacji kryzysowych wskazują na potrzebę dalszego doskonalenia procedur, planowania i koordynacji działań, a także wzmacniania infrastruktury obronnej i bezpieczeństwa cyfrowego.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*: Filip Dzikliński, Szymon Król, Ilona Olech, Weronika Siewirska



Od lewej: Damian Jakubik, Tomasz Laskus, Anna Żabska, Rafał Rosiński, Krzysztof Kwiatkowski, Marta Majewska, Konrad Frysztak

Jak zapewnić stabilność państwa w sytuacji zagrożenia zewnętrznego?

Panel dyskusyjny

Założenia panelu

Ukraina, mierząc się z bezprecedensowymi wyzwaniami wynikającymi z trwającej wojny, stała się przykładem wyjątkowej odporności państwa, jego instytucji oraz społeczeństwa. W warunkach ciągłego zagrożenia administracja publiczna musiała nie tylko nieprzerwanie działać, lecz także szybko dostosowywać się do zmieniających się okoliczności, zapewniając bezpieczeństwo obywateli i sprawną realizację kluczowych zadań publicznych.

Panel poświęcono funkcjonowaniu państwa i administracji publicznej w warunkach zagrożenia zewnętrznego na podstawie doświadczeń Ukrainy po rozpoczęciu przez Federację Rosyjską agresji na to państwo w lutym 2022 r. Perspektywy panelistów, reprezentujących różne poziomy administracji – od centralnej administracji rządowej, przez administrację regionalną, po samorząd lokalny – pozwoliły przedstawić zróżnicowane i uzupełniające się doświadczenia.

Dyskusja koncentrowała się na praktycznych aspektach budowania odporności administracji – od poziomu pojedynczego urzędnika, przez funkcjonowanie instytucji, po rozwiązania systemowe wzmacniające państwo jako całość.

Cele panelu

- Omówienie budowania odporności na trzech kluczowych poziomach: urzędnika, urzędu oraz ogólnopaństwowym, w tym wpływu indywidualnej odporności urzędnika na funkcjonowanie urzędu oraz projektowania odpornych instytucji gotowych na kryzysy
- Dyskusja nad strategicznymi rozwiązaniami dla całej administracji publicznej oraz praktycznymi aspektami funkcjonowania państwa w sytuacji kryzysowej
- Analiza współpracy administracji z wojskiem w sytuacjach nadzwyczajnych oraz skutecznej współpracy z obywatelami i innymi urzędami
- Identyfikacja największych wyzwań i pułapek w budowaniu odporności

Panelistki i paneliści

W panelu udział wzięli eksperci z Ukrainy:

- Yuliia Shpak[1], kierowniczka Centrum Usług Administracyjnych w Światoszyńskiej Rejonowej Administracji Państwowej w Kijowie, doktor nauk prawnych

1 Ekspertka w zakresie budowania odporności instytucji publicznych, zarządzania kryzysowego i zarządzania ryzykiem. Projektuje i wdraża strategie wzmacniające odporność organizacji, zapewniające ciągłość działania, ograniczające ryzyko oraz przygotowujące instytucje do skutecznego reagowania na sytuacje nadzwyczajne. Łączy wiedzę ekspercką z wieloletnim doświadczeniem praktycznym.

- Serhii Danish[2], przewodniczący Rady Osiedla Kociubińskie, doktor nauk prawnych
- dr Oleksandr Bukhanevych, sekretarz stanu Ministerstwa Sprawiedliwości Ukrainy, członek korespondent Narodowej Akademii Nauk Prawnych (online)

Moderator: Michał Giedroń, radca, Biuro Prezesa Rady Ministrów, absolwent KSAP

Partner merytoryczny

RADA VERKHOVNA RADA OF UKRAINE
RESEARCH SERVICE OF THE VERKHOVNA RADA OF UKRAINE

Przebieg panelu

Ciągłość działania administracji w warunkach wojny

W trakcie panelu omówiono funkcjonowanie administracji publicznej w warunkach wojny, ze szczególnym uwzględnieniem utrzymania ciągłości działania instytucji, organizacji pracy oraz dostosowania procedur do sytuacji kryzysowej.

Na początku przedstawiono doświadczenia związane z działalnością centrów usług administracyjnych w pierwszych dniach wojny. Wskazano na problemy wynikające z braku przygotowanych procedur kryzysowych, zakłóceń łączności, przerw w dostawach energii oraz zagrożeń dla bezpieczeństwa pracowników. Paneliści omówili proces przywracania działalności administracji po okresie zawieszenia pracy, gdzie priorytetem było zabezpieczenie dokumentów i rejestrów oraz zapewnienie realizacji podstawowych usług, w szczególności wydawania dokumentów tożsamości. Doświadczenia te pokazały również konieczność dostosowania trybu pracy do warunków wojennych, w tym do alarmów lotniczych, ograniczeń infrastrukturalnych oraz zmiennej sytuacji bezpieczeństwa. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabrały jasny podział kompetencji oraz uproszczone instrukcje działania.

Kolejnym poruszonym tematem było funkcjonowanie państwowych systemów rejestrowych oraz zapewnienie bezpieczeństwa danych administracyjnych. Zwrócono uwagę na znaczenie wcześniejszych zmian organizacyjnych w administracji, które umożliwiły utrzymanie ciągłości pracy instytucji mimo braków kadrowych i nasilonych cyberataków. Omówiono również potrzebę zabezpieczania kopii rejestrów, ochrony danych oraz zapewnienia wsparcia technicznego dla systemów administracyjnych. Podkreślono przy tym znaczenie współpracy międzynarodowej w zakresie ochrony infrastruktury informacyjnej państwa.

2 Ekspert w zakresie zarządzania regionalnego i kryzysowego z ponad siedmioletnim doświadczeniem w administracji publicznej. Specjalizuje się w organizacji działań instytucji w warunkach kryzysowych, budowaniu ich odporności oraz zapewnianiu ciągłości funkcjonowania. Wiedzę i kompetencje w tych obszarach wykorzystuje w praktyce, wspierając skuteczne funkcjonowanie struktur administracyjnych w czasie wojny na Ukrainie.

Administracja lokalna jako filar odporności państwa

Druga część dyskusji koncentrowała się na roli administracji lokalnej w warunkach wojny. Wskazano na potrzebę uwzględniania w planowaniu kryzysowym funkcji interwencyjnych administracji publicznej, wykraczających poza standardowe zadania usługowe. Obejmują one m.in. koordynację działań pomocowych, wsparcie ludności w dostępie do żywności i leków, współpracę z wojskiem i służbami porządkowymi, a także reagowanie na zagrożenia bezpieczeństwa lokalnego.

Przedstawione doświadczenia administracji lokalnej z terenów dotkniętych działaniami wojennymi pokazały realizację tych zadań w praktyce. Samorządy zajmowały się przywracaniem podstawowych usług, organizacją zabezpieczenia mieszkańców oraz współdziałaniem z instytucjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo. Administracja lokalna realizowała także zadania związane z utrzymaniem porządku i reagowaniem na zagrożenia wynikające z możliwości wystąpienia rabunków oraz infiltracji.

W dalszej części dyskusji paneliści poruszyli kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w warunkach mobilizacji, migracji ludności oraz ograniczonej dostępności pracowników. Wskazano na znaczenie kompetencji uniwersalnych pracowników, uproszczonych procedur oraz narzędzi standaryzujących pracę, takich jak karty usług. Takie rozwiązania umożliwiają szybkie wdrażanie nowych osób i ograniczają zależność instytucji od wiedzy jednostkowej.

Szczególnie podkreślono znaczenie elastycznego organizowania pracy administracji oraz przygotowania rozwiązań umożliwiających sprawne funkcjonowanie instytucji mimo zmieniających się warunków kadrowych.

Wnioski i rekomendacje

- **Opracowanie algorytmów wczesnego reagowania.** Brak wcześniejszych procedur kryzysowych utrudnia działanie administracji w sytuacjach kryzysowych, konieczne jest opracowanie i wdrożenie jasnych procedur i szczegółowych algorytmów postępowania na wypadek nagłego kryzysu, uwzględniających działania administracji w pierwszych godzinach i dniach sytuacji kryzysowej.
- **Interwencyjne zadania samorządów.** W planowaniu kryzysowym należy uwzględnić interwencyjne zadania administracji lokalnej, wykraczające poza standardowe usługi administracyjne, w szczególności działania pomocowe, wsparcie mieszkańców oraz współpracę z podmiotami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo.
- **Zapewnienie ciągłości infrastruktury danych.** Bezpieczeństwo danych, rejestrów państwowych oraz infrastruktury informacyjnej stanowi warunek utrzymania ciągłości działania państwa – konieczne jest wzmacnianie tych obszarów oraz wprowadzanie rozwiązań zapewniających tworzenie i zabezpieczanie stałych kopii zapasowych.
- **Uelastycznienie zarządzania zasobami ludzkimi.** Należy rozwijać koncepcje zwiększające elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności uproszczone procedury, kompetencje uniwersalne pracowników oraz mechanizmy umożliwiające sprawne funkcjonowanie administracji w warunkach rotacji kadr, mobilizacji i ograniczonej dostępności pracowników.
- **Definiowanie odpowiedzialności i procedur obowiązujących w sytuacjach nadzwyczajnych.** Trzeba jednoznacznie określać kompetencje i odpowiedzialność administracji w pierwszych dniach sytuacji nadzwyczajnej oraz przygotować procedury zapewnienia podstawowego wsparcia ludności, w tym dostępu do leków i pomocy dla osób wymagających stałej opieki.

- **Wzmacnianie etosu i transfer doświadczeń.** Należy wzmacniać etos służby publicznej, a także promować wymianę dobrych praktyk w zakresie odporności administracji publicznej, w tym wykorzystywać doświadczenia Ukrainy w budowaniu zdolności instytucji do działania w warunkach kryzysowych.

Podsumowanie

Ukraińskie doświadczenia pokazują, że odporność nie jest wyłącznie koncepcją strategiczną, lecz wynika z konkretnych kompetencji, procedur i decyzji, które w sytuacji kryzysowej przesądzają o skuteczności działania administracji publicznej.

Utrzymanie stabilności państwa w warunkach wojny wymaga jednoczesnego uwzględnienia aspektów proceduralnych, technologicznych i kadrowych, a także jasno określonych wartości służby publicznej.

Panel dostarczył wielu informacji i obserwacji, które mogą zostać wykorzystane przy projektowaniu oraz aktualizacji rozwiązań z zakresu zarządzania kryzysowego w administracji publicznej. Szczególne znaczenie ma wcześniejsze przygotowanie jasnych algorytmów postępowania na pierwsze godziny i dni kryzysu, obejmujących minimalny zakres zadań, strukturę decyzyjną oraz tryb komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Brak takich mechanizmów może prowadzić do dezorganizacji pracy instytucji i opóźnień w reakcji administracji w fazie początkowej zdarzenia kryzysowego.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*: Eleni Kryńska, Maciej Pałasz, Justyna Smoleń, Ewelina Tęcza





Yuliia Shpak, Serhii Danish

Odporność przez innowacyjność

Panel dyskusyjny

Tematem przewodnim panelu była rola innowacji technologicznych, organizacyjnych i społecznych w budowaniu odporności państwa wobec współczesnych zagrożeń. Punktem wyjścia do dyskusji uczyniono rosnącą potrzebę zapewnienia ciągłości działania instytucji publicznych w warunkach niestabilnego otoczenia i braku poczucia bezpieczeństwa. Wzmacnianie odporności instytucji publicznych wymaga dziś nie tylko skutecznego wykorzystania nowoczesnych narzędzi, lecz także odpowiednich zmian organizacyjnych oraz rozwoju kompetencji społecznych i kulturowych.

Cele panelu

- Omówienie praktycznych i strategicznych aspektów wdrażania innowacji wzmacniających odporność instytucji
- Wskazanie rozwiązań zwiększających zdolność instytucji do szybkiego reagowania, utrzymania ciągłości usług oraz podnoszenia efektywności operacyjnej
- Wypracowanie rekomendacji dotyczących wykorzystania innowacji technologicznych, organizacyjnych i społecznych w celu zwiększenia zdolności państwa do reagowania na zagrożenia

Panelistki i paneliści

W panelu udział wzięli:

- Joanna Frydrych, posłanka RP
- Mariusz Jedynak, członek zarządu ZUS
- dr Marcin Grabarczyk, dyrektor Pionu Transferu Technologii i Rozwoju Biznesu NASK
- Piotr Rogowiecki, dyrektor Departamentu Analiz i Legislacji, Pracodawcy RP

Moderator: Karol Poznański, rzecznik ZUS

Partner panelu

ZUS | ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ SPOŁECZNYCH



Od lewej: Karol Poznański, Joanna Frydrych, Mariusz Jedynak, Piotr Rogowiecki, dr Marcin Grabarczyk

Przebieg panelu

Odporność państwa i cyberbezpieczeństwo

Paneliści rozmawiali na temat zdolności państwa do działania w obliczu dynamicznie zmieniających się zagrożeń, takich jak cyberataki, awarie infrastruktury krytycznej czy dezinformacja. Punktem wyjścia do dyskusji było zestawienie dwóch modeli funkcjonowania państwa: opartego na sztywnych procedurach oraz elastycznego i zdolnego do szybkiego dostosowywania się do sytuacji. W trakcie rozmowy podkreślono, że współczesne wyzwania wymagają połączenia rozwiązań prewencyjnych ze zdolnością do sprawnego reagowania na nieprzewidziane sytuacje.

Istotnym elementem zwiększania odporności państwa jest technologia. Uczestnicy dyskusji omówili znaczenie odpowiedniej architektury systemów informatycznych, silnych zabezpieczeń cybernetycznych, kontroli dostępu do danych oraz ich redundancji, pozwalającej na zachowanie ciągłości działania usług nawet w sytuacjach kryzysowych. Jako przykład państwa skutecznie wdrażającego takie rozwiązania eksperci wskazali Estonię i funkcjonującą w Luksemburgu ambasadę danych – centrum przechowujące najważniejsze zasoby informacyjne państwa poza jego granicami, pozostające jednak pod jurysdykcją Estonii. Paneliści zwrócili również uwagę na to, że zarówno rozwiązania zdecentralizowane, jak i zcentralizowane mogą zapewnić wysoki poziom ochrony, o ile towarzyszy im właściwy model zarządzania oraz odpowiednio zaprojektowany system uprawnień, ograniczający dostęp do pełnych zasobów danych.

Administracja i zarządzanie kryzysowe

Technologia sama w sobie nie zapewnia odporności instytucji. Dlatego ważnym wątkiem panelu była rola człowieka w systemie bezpieczeństwa. Pomimo rosnącego znaczenia technologii kluczowe pozostają kompetencje pracowników, kultura organizacyjna, gotowość do współpracy, umiejętność działania pod presją oraz zdolność do uczenia się na błędach. W tym kontekście podkreślono, że rozwój technologii, w tym sztucznej inteligencji, powinien wspierać ludzi i instytucje, a nie zastępować ich w podejmowaniu decyzji. Jest to szczególnie istotne ze względu na ryzyko wykorzystania każdego rozwiązania technologicznego w sposób niezgodny z jego przeznaczeniem bądź jego nadużycia.

Istotną część rozmowy poświęcono funkcjonowaniu administracji w warunkach kryzysowych. Dyskusja dotyczyła potrzeby sprawnego procesu legislacyjnego, jasnego podziału odpowiedzialności między instytucjami oraz efektywnej współpracy władzy wykonawczej i ustawodawczej. Uczestnicy wskazali także na potrzebę uproszczenia procedur, deregulacji i ograniczenia barier administracyjnych, utrudniających szybkie wdrażanie nowych rozwiązań.

Bezpieczeństwo informacyjne

Uzupełnieniem dyskusji o odporności instytucji była kwestia bezpieczeństwa informacyjnego, które w coraz większym stopniu wpływa na stabilność funkcjonowania państwa oraz poziom zaufania obywateli do instytucji publicznych. Paneliści omówili takie zjawiska, jak dezinformacja, deepfake oraz fałszywe treści generowane z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. O skali problemu świadczy fakt wykorzystania w reklamach w 2024 r. fałszywych wizerunków aż 139 osób publicznych.

Przeciwdziałanie zagrożeniom informacyjnym wymaga skonsolidowanych przedsięwzięć obejmujących edukację i podnoszenie świadomości społecznej oraz ścisłą współpracę administracji, ekspertów i społeczeństwa.

Tematem rozmowy były również zamówienia publiczne, omawiane w kontekście bezpieczeństwa państwa. Uczestnicy panelu zwrócili uwagę, że stosowanie kryterium najniższej ceny nie zawsze sprzyja wyborowi najbezpieczniejszych i najbardziej innowacyjnych rozwiązań. Dyskutowano także o zasadności odstępstw od przepisów prawa zamówień publicznych w sytuacjach nadzwyczajnych, przy jednoczesnym zachowaniu mechanizmów kontroli następczych. Jako przykład takiego działania przytoczony został system szybkiego wsparcia przedsiębiorców podczas pandemii COVID-19.

Wnioski i rekomendacje

- **Budowa wielopoziomowego systemu cyberbezpieczeństwa.** Skuteczna ochrona państwa wymaga stworzenia innowacyjnego systemu cyberbezpieczeństwa, łączącego rozwiązania technologiczne, organizacyjne i proceduralne. Wdrażanie nowych koncepcji powinno opierać się na wiedzy eksperckiej, a nie wyłącznie na kryterium kosztowym. Takie podejście pozwala zwiększyć zdolność instytucji do ochrony danych i utrzymania ciągłości działania.
- **Wzmocnienie czynnika ludzkiego jako elementu odporności państwa.** Bezpieczeństwo państwa zależy także od kompetencji i przygotowania pracowników. Konieczne jest inwestowanie w szkolenia, rozwijanie kultury współpracy i mechanizmów uczenia się na błędach. Wzmocnienie kompetencji pracowników pozwala skuteczniej wykorzystywać dostępne narzędzia i reagować na sytuacje kryzysowe.

- **Łączenie stabilnych fundamentów z elastycznością działania.** Skuteczne państwo musi łączyć mechanizmy bezpieczeństwa (procedury, infrastruktura, zabezpieczenia) ze zdolnością instytucji do szybkiego reagowania na sytuacje kryzysowe. Wymaga to odpowiedniej koordynacji działań, jasnego podziału odpowiedzialności oraz elastyczności umożliwiającej dostosowanie się do nieprzewidzianych okoliczności.

Podsumowanie

Odporność państwa jest procesem wymagającym ciągłego doskonalenia. Jej utrzymanie i rozwój wymagają równoczesnego wzmacniania trzech wzajemnie uzupełniających się obszarów: technologii, sprawnie funkcjonujących instytucji oraz kompetencji ludzi. Doświadczenia ostatnich lat – od pandemii po kryzys migracyjny – pokazują, że połączenie stabilnych mechanizmów bezpieczeństwa ze zdolnością do elastycznego reagowania na nieprzewidziane sytuacje pozwala państwu zapewnić ciągłość funkcjonowania instytucji publicznych i skutecznie reagować na współczesne zagrożenia.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*: Kacper Surma, Maciej Beger, Maciej Jaworski, Anna Caban

Kompetencje dla odporności Jak to robić skutecznie?

Panel dyskusyjny

Rosnąca liczba i różnorodność zagrożeń – od kryzysów bezpieczeństwa, przez ochronę granic, po kwestie stabilności instytucji publicznych – stawia przed administracją publiczną nowe wyzwania. Reagowanie na kryzysy wymaga odpowiednio przygotowanych kadr, dlatego zasadne staje się pytanie o sposób rozwoju kompetencji zapewniających odporność administracji i służb publicznych.

Rekomendacje NATO wskazują, że w sytuacji konfliktu zbrojnego administracja publiczna musi być przygotowana do znaczącego przeorientowania swoich działań na potrzeby obronności państwa i wsparcia sił zbrojnych, co wymaga kadr zdolnych do działania pod presją czasu, podejmowania decyzji w warunkach wysokiej niepewności oraz skutecznej współpracy międzyinstytucjonalnej.

W tym kontekście przedmiotem dyskusji w ramach panelu były kluczowe kompetencje niezbędne do skutecznego działania administracji publicznej w sytuacjach kryzysowych oraz sposoby ich systemowego rozwijania.

Cele panelu

- Identyfikacja kompetencji kluczowych dla budowania odporności administracji publicznej
- Analiza doświadczeń i wyzwań ujawnionych podczas ostatnich kryzysów (pandemii COVID-19, wojny w Ukrainie, powodzi w 2024 r.)
- Sformułowanie rekomendacji wspierających systemowy rozwój kompetencji kadr administracji publicznej

Panelistki i paneliści

W panelu udział wzięli:

- płk. dr hab. Andrzej Soboń, dziekan Wydziału Bezpieczeństwa Narodowego, Akademia Sztuki Wojennej
- dr inż. Magdalena Gikiewicz, kierowniczka Zakładu Bezpieczeństwa Powszechnego, Akademia Pożarnicza
- Anna Ptaszyńska-Kęska, Akademia Dyplomatyczna, MSZ
- prof. dr hab. Waldemar Czachur, zastępca dyrektora KSAP

Moderator: Bogna Jobda, dyrektorka generalna, Urząd Lotnictwa Cywilnego

Przebieg panelu

Odporność kompetencyjna administracji publicznej

Paneliści skoncentrowali się na wyzwaniach ujawnianych w sytuacjach kryzysowych oraz sposobach wzmacniania zdolności instytucji do skutecznego działania

w warunkach niepewności. Dyskusja pokazała, że dotychczasowy model funkcjonowania administracji, oparty w dużej mierze na procedurach, nie zawsze odpowiada dynamicznemu charakterowi współczesnych zagrożeń.

W pierwszej części panelu zwrócono uwagę na kluczowe luki kompetencyjne. Wskazano przede wszystkim na niedobór umiejętności analitycznych, ograniczone przygotowanie do komunikacji w sytuacjach kryzysowych oraz utrzymującą się silosowość instytucjonalną, utrudniającą sprawną koordynację działań. Problemy te są szczególnie widoczne na poziomie lokalnym, gdzie często brakuje odpowiednich struktur zarządzania kryzysowego, dostępu do szkoleń, stabilnego finansowania oraz infrastruktury, w tym rozwiązań zapewniających łączność. Istotnym wyzwaniem pozostaje także wzmocnienie współpracy cywilno-wojskowej.





Od lewej: Bogna Jobda, płk. dr hab. Andrzej Soboń, dr inż. Magdalena Gikiewicz, prof. dr hab. Waldemar Czachur, Anna Ptaszyńska-Kęska

Dalsza dyskusja poświęcona była sposobom rozwijania kompetencji. Eksperci zgodnie podkreślali, że tradycyjny model szkoleniowy, oparty głównie na przekazie teoretycznym, nie jest wystarczający. Zamiast tego należy rozwijać praktyczne formy kształcenia, oparte na doświadczeniu i symulacji rzeczywistych sytuacji. Kluczową rolę odgrywają ćwiczenia operacyjne, gry decyzyjne oraz scenariusze adaptacyjne, które pozwalają przygotować uczestników do działania w warunkach presji i niepełnej informacji.

W trakcie rozmowy wskazano również na potrzebę budowy spójnego, modułowego systemu kształcenia, który będzie jednocześnie elastyczny i dostosowany do zmieniających się zagrożeń. Jego ważnymi elementami powinny być standaryzacja szkoleń, lepsza koordynacja działań edukacyjnych pomiędzy instytucjami oraz wprowadzenie mechanizmów ciągłej ewaluacji jakości.

Kompetencje lidera

Końcowa część debaty została poświęcona roli przywództwa w budowaniu odporności. Podkreślono, że „lider odporny" to osoba zdolna do działania poza utartymi schematami proceduralnymi, zachowująca stabilność psychiczną w warunkach presji oraz wykazująca się kreatywnością i innowacyjnością w sytuacjach kryzysowych. Za ważne kompetencje lidera uznano także umiejętność budowania zaufania oraz wspierania zespołu na poziomie emocjonalnym, co bezpośrednio wpływa na morale i skuteczność działania.

Jednocześnie zaakcentowano, że odporność nie powinna opierać się wyłącznie na kompetencjach jednostek. Powinna być zakorzeniona w funkcjonowaniu całych organizacji, a także wspólnot lokalnych, w tym gmin i powiatów. Takie podejście pozwala na trwałe zwiększenie zdolności reagowania na złożone i długotrwałe kryzysy.

W końcowej części dyskusji poruszona została również kwestia wciąż niewystarczającego wykorzystania wymiaru międzynarodowego. Wskazano na znaczenie uczenia się od innych państw, wymiany doświadczeń oraz szerszego korzystania z mechanizmów współpracy i finansowania oferowanych przez Unię Europejską.

Wnioski i rekomendacje

- **Kompetencje jako fundament odporności.** Kompetencje kadr administracji publicznej stanowią jeden z najważniejszych filarów odporności państwa. Nawet najbardziej zaawansowane technologie i rozbudowane procedury nie są w stanie zastąpić dobrze przygotowanych ludzi. O skuteczności działania systemu w największym stopniu decyduje zdolność pracowników do podejmowania trafnych decyzji w warunkach presji, niepewności i dynamicznie zmieniającej się sytuacji.
- **Zmiana modelu szkoleniowego.** Dominujące dotychczas podejście oparte na przekazie teoretycznym powinno zostać uzupełnione, a w wielu przypadkach zastąpione metodami praktycznymi. Szczególnego znaczenia nabierają symulacje, studia przypadków oraz gry decyzyjne, które umożliwiają rozwijanie kompetencji w warunkach zbliżonych do rzeczywistych sytuacji kryzysowych.
- **Systemowe podejście do rozwoju kompetencji.** Niezbędne jest wdrożenie systemowego podejścia do rozwoju kompetencji. Działania szkoleniowe powinny być lepiej skoordynowane pomiędzy instytucjami, a oferta edukacyjna – spójna, kompleksowa i dostępna dla całego sektora publicznego, co umożliwi skuteczne budowanie wspólnych standardów działania oraz ograniczanie barier wynikających z braku spójności systemu.

- **Nowy profil przywództwa.** Współczesne wyzwania wymagają nowego profilu przywództwa, opartego nie tylko na zarządzaniu procedurami, lecz także na zdolności do działania w sytuacjach nieprzewidywalnych. Kluczowe znaczenie mają stabilność emocjonalna, decyzyjność, umiejętność funkcjonowania w warunkach niepewności i chaosu oraz kreatywność w poszukiwaniu niestandardowych rozwiązań.
- **Wzmocnienie poziomu lokalnego.** Odporność państwa powinna być budowana na wszystkich poziomach zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu lokalnego. Gminy i powiaty, które często znajdują się na pierwszej linii reagowania kryzysowego, wymagają wzmocnienia zarówno pod względem organizacyjnym, finansowym, jak i w zakresie rozwoju kompetencji kadr.
- **Rozwój kompetencji przyszłości.** Niezbędne jest systematyczne wzmacnianie kompetencji przyszłości, takich jak dporność na dezinformację, kompetencje cyfrowe i adaptacyjne, zdolność uczenia się przez całe życie oraz aktywne wykorzystanie doświadczeń międzynarodowych jako źródła wiedzy i dobrych praktyk. Ich rozwój zwiększy zdolność administracji do skutecznego reagowania na nowe i złożone wyzwania.

Podsumowanie panelu

Dyskusja potwierdziła wnioski płynące również z pozostałych paneli Forum Rozmów o Państwie: odporność państwa nie jest możliwa bez świadomie rozwijanych kompetencji jego pracowników. O odporności państwa w coraz większym stopniu decydują kompetencje, zarówno indywidualne, jak i instytucjonalne, oraz stworzenie warunków do ich systematycznego rozwoju. Wymaga to odpowiednio przygotowanych kadr, efektywnego systemu szkoleniowego oraz kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się, współpracy i adaptacji. Synergia tych elementów stanowi podstawę budowania odporności państwa, a ich brak sprawia, że nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania technologiczne i instytucjonalne nie są w stanie zapewnić skutecznego reagowania na współczesne zagrożenia.

Opracowanie: Katarzyna Woś, kierowniczka Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP

Jak mówić o odporności?

Wnioski z panelu dziennikarzy

Panel dotyczył komunikacji między państwem a obywatelami, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między administracją publiczną a dziennikarzami. Dyskusja koncentrowała się na znaczeniu komunikacji dla budowania odporności państwa oraz na wyzwaniach związanych z utrzymaniem zaufania społecznego w warunkach niepewności, presji informacyjnej i rosnącej skali dezinformacji. Szczególną uwagę poświęcono jakości przekazu publicznego oraz dominacji platform społecznościowych jako głównego kanału dystrybucji informacji.

Cele panelu:

- Omówienie roli komunikacji w budowaniu odporności państwa, rozumianej jako zdolność instytucji do reagowania na kryzysy i utrzymania zaufania społecznego
- Analiza roli dziennikarzy i rządowych służb informacyjnych w komunikacji kryzysowej oraz wzajemnych oczekiwań obu środowisk
- Identyfikacja wyzwań związanych z przeciwdziałaniem dezinformacji, szczególnie w kontekście rosnącego znaczenia mediów społecznościowych jako niekontrolowanej przestrzeni informacyjnej
- Wskazanie działań, które mogą wspierać budowanie odporności państwa w sytuacji spadającego zaufania do administracji publicznej i mediów

Panelistki i paneliści:

W panelu udział wzięli:

- Kamila Terpiał, dyrektorka Centrum Informacyjnego Rządu
- Mariusz Gruza, zastępca dyrektora Centrum Informacyjnego Rządu
- Roman Imielski, zastępca redaktora naczelnego „Gazety Wyborczej”
- Marcin Piasecki, „Rzeczpospolita”

Moderator: dr Robert Sobiech, dyrektor Centrum Polityki Publicznej, Uniwersytet Civitas

Przebieg panelu

Komunikacja jako warunek odporności państwa

Komunikacja stanowi jeden z fundamentalnych elementów zarządzania kryzysowego i jest warunkiem skutecznego reagowania państwa na zagrożenia. Nie może być zatem traktowana jako aktywność uzupełniająca wobec działań operacyjnych, ponieważ sama jest ich integralnym elementem. W sytuacji kryzysowej państwo musi być zdolne do szybkiego przekazywania informacji społeczeństwu, zachowując jednocześnie wiarygodność komunikatu i ograniczając ryzyko chaosu informacyjnego oraz paniki. Wymaga to stałego równoważenia presji na natychmiastowe komunikowanie z koniecznością rzetelnej weryfikacji danych**.** Pogodzenie tych dwóch wymogów pozostaje jednym z największych wyzwań komunikacji kryzysowej.

Szczególną rolę w tym kontekście odgrywają relacje między administracją publiczną a mediami. Mają one charakter współzależny, ale jednocześnie pozostają źródłem napięć wynikających z odmiennych ról obu stron. Administracja oczekuje od dziennikarzy korzystania ze sprawdzonych źródeł i uwzględniania czasu niezbędnego na potwierdzenie informacji. Media z kolei podkreślają znaczenie niezależnej weryfikacji przekazu oraz potrzebę większej przejrzystości działań instytucji publicznych. Wspólnym wyzwaniem pozostaje znalezienie równowagi między szybkością publikacji a wiarygodnością informacji. Skuteczna komunikacja w sytuacjach kryzysowych wymaga zatem oparcia wzajemnych relacji na zaufaniu, profesjonalizmie oraz stałej współpracy.

Problem ten staje się jeszcze bardziej złożony w warunkach rosnącej skali dezinformacji oraz zmieniającego się środowiska komunikacyjnego. Fałszywe lub manipulacyjne treści rozprzestrzeniają się szybciej niż informacje rzetelne, a ich zasięg dodatkowo zwiększają algorytmy promujące przekazy wywołujące silne emocje. Coraz większą rolę odgrywają także narzędzia sztucznej inteligencji, które pozwalają tworzyć materiały przekonujące pod względem formy, mimo że zawierają nieprawdziwe treści. Jako że media społecznościowe stały się jednym z głównych źródeł informacji dla obywateli, oficjalny przekaz państwa funkcjonuje dziś w warunkach permanentnej konkurencji informacyjnej – równolegle pojawiają się liczne, często sprzeczne ze sobą i trudne do zweryfikowania przekazy.

Na tym tle ujawniają się słabości systemu komunikacji publicznej. Szczególnym problemem pozostaje rozproszenie kompetencji między instytucjami, brak spójnej strategii informacyjnej oraz nadmiar nieskoordynowanych komunikatów. Może to prowadzić do powstawania chaosu informacyjnego, który nie tylko obniża skuteczność działań państwa, ale jednocześnie ułatwia rozprzestrzenianie się dezinformacji.

Problemy te pozostają ściśle związane z szerszym zjawiskiem spadku zaufania społecznego. Podczas panelu eksperci wskazywali zarówno na malejące zaufanie do mediów, jak i ograniczone zaufanie do administracji publicznej. Coraz większa grupa odbiorców pozostaje nieufna wobec większości źródeł informacji, co osłabia skuteczność komunikacji w sytuacjach kryzysowych. Niski poziom zaufania podważa wiarygodność przekazów publicznych, a w konsekwencji znacząco ogranicza ich oddziaływanie na społeczeństwo. Z perspektywy odporności państwa oznacza to, że jego zdolność skutecznego reagowania na zagrożenia w coraz większym stopniu zależy od jakości komunikacji oraz zdolności do budowania i utrzymywania zaufania społecznego w warunkach rosnącej presji informacyjnej.

Wnioski i rekomendacje

- **Wzmocnienie spójności i jakości komunikacji publicznej**. Rozproszenie działań komunikacyjnych między instytucjami oraz brak jednolitej strategii informacyjnej prowadzą do niespójnych lub sprzecznych komunikatów, sprzyjając chaosowi komunikacyjnemu. Kluczowe znaczenie ma zapewnienie spójności przekazu i systemowej koordynacji komunikacji kryzysowej oraz zwiększenie transparentności działań administracji.
- **Zapewnienie równowagi między szybkością a rzetelnością komunikacji.** Skuteczna komunikacja kryzysowa wymaga wyważenia między szybkim przekazywaniem informacji a ich rzetelną weryfikacją. Zbyt szybka publikacja niesprawdzonych informacji może prowadzić do eskalacji chaosu i podważać wiarygodność instytucji. Wymaga to rozwijania przez pracowników administracji kompetencji szybkiej analizy sytuacji, odpowiedniego reagowania informacyjnego oraz prowadzenia komunikacji z wykorzystaniem prostego i zrozumiałego języka.

- **Wzmocnienie obecności państwa w przestrzeni cyfrowej.** Dominacja platform społecznościowych jako źródła informacji sprawia, że oficjalne komunikaty funkcjonują w środowisku silnej konkurencji informacyjnej i są narażone na deformacje i nadinterpretacje. Państwo i media powinny aktywnie wykorzystywać kanały online oraz rozwijać wiarygodne źródła informacji dostępne w internecie, zwiększając zasięg oficjalnych przekazów.
- **Zwiększenie odporności na dezinformację.** Rosnąca skala dezinformacji, wzmacnianej przez narzędzia sztucznej inteligencji, w tym generatywne treści i materiały typu deepfake, wymaga systemowego przeciwdziałania. Powinno ono obejmować identyfikację głównych narracji dezinformacyjnych, rozwój narzędzi monitorowania i reagowania, współpracę instytucji publicznych z mediami oraz działania regulacyjne wobec platform cyfrowych.
- **Rozwijanie edukacji medialnej i odporności informacyjnej społeczeństwa.** Konieczne jest rozwijanie edukacji medialnej i umiejętności krytycznego myślenia już od wczesnych etapów kształcenia. Uzupełnieniem powinny być kampanie społeczne promujące świadome korzystanie z informacji i rozpoznawanie dezinformacji.
- **Odbudowa i wzmacnianie zaufania społecznego.** Erozja zaufania do instytucji publicznych i mediów znacząco utrudnia komunikację państwa z obywatelami. Odbudowa zaufania wymaga konsekwentnego działania opartego na rzetelności, profesjonalizmie i przejrzystości oraz lepszego komunikowania roli administracji publicznej i mediów w systemie demokratycznym.



Od lewej: dr Robert Sobiech, Kamila Terpiał, Roman Imielski, Mariusz Gruza, Marcin Piasecki

Podsumowanie

Skuteczna komunikacja jest jednym z filarów odporności państwa, obok jego zdolności instytucjonalnych i operacyjnych. Odporność w wymiarze informacyjnym zależy przede wszystkim od jakości komunikacji – zarówno wewnątrz administracji publicznej, jak i w relacjach z obywatelami oraz mediami. Nawet najlepiej zaprojektowane procedury i sprawnie funkcjonujące instytucje nie zapewnią skutecznego reagowania w sytuacjach kryzysowych, jeśli nie będą wspierane przez efektywną komunikację. W warunkach rosnącej presji informacyjnej i nasilającej się dezinformacji szczególnego znaczenia nabierają wiarygodność przekazu, spójność komunikatów oraz rozwijanie kompetencji komunikacyjnych. Od sprawnego przekazywania informacji zależy bowiem, czy działania państwa są właściwie rozumiane i akceptowane przez obywateli. Istotnym warunkiem budowania odporności pozostaje zatem utrzymywanie trwałego zaufania społecznego.

Opracowanie: Katarzyna Woś, kierowniczka Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP

Zaprojektuj innowacyjną administrację jutra

Warsztat

Cel i założenia warsztatu

Warsztat został zaprojektowany z myślą o przybliżeniu młodemu pokoleniu roli i znaczenia administracji publicznej. Młodzi ludzie często nie wiedzą, czym dokładnie jest administracja, jak funkcjonuje ani w jaki sposób wpływa na ich codzienne życie. Bywa ona kojarzona przede wszystkim z biurokracją i skomplikowanym językiem, brakuje natomiast atrakcyjnych, konkretnych przykładów oraz pozytywnych skojarzeń pokazujących, że administracja to przede wszystkim realne decyzje i działania, które mają bezpośredni wpływ na różne obszary życia codziennego.

Opis warsztatu

W warsztacie wzięli udział słuchacze XXXVII Promocji KSAP oraz członkowie Stowarzyszenia Polityk Publicznych YoungThink. Celem spotkania było wspólne wypracowanie pomysłów na nowoczesną, elastyczną i zorientowaną na obywateli administrację publiczną. Spotkanie miało zachęcić uczestników do twórczego myślenia o przyszłości administracji – wspólnie poszukiwano rozwiązań, które pozwolą uczynić instytucje bardziej elastycznymi, otwartymi na zmiany oraz lepiej odpowiadającymi na potrzeby obywateli. Uczestnicy pracowali zespołowo, wymieniali się doświadczeniami i perspektywami, a także wspólnie projektowali administrację jutra – innowacyjną, odpowiedzialną i odporną na kryzysy.

Prowadzący

- dr Anna Jaroń, certyfikowana trenerka i doradczyni dyrektora KSAP
- Maciej Madeksza, dyplomowany trener biznesu, oświaty i administracji

Forma warsztatu

Warsztat był oparty na metodach *design thinking* i pracy projektowej, dzięki czemu uczestnicy przeszli przez cały proces – od identyfikacji problemów po tworzenie prototypów rozwiązań. Spotkanie było nie tylko okazją do wymiany pomysłów, ale także do rozwijania umiejętności współpracy, kreatywnego myślenia i prezentowania własnych koncepcji.

Rekomendacje

W czasie warsztatu wypracowano propozycje inicjatyw promujących wartości i sposób funkcjonowania administracji, które mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia przez młodych ludzi roli i znaczenia administracji publicznej, a także złożoności zagadnień związanych z funkcjonowaniem państwa.

- **Program edukacyjny dla uczniów i szkół.** Stworzenie cyklu interaktywnych warsztatów, wykładów i lekcji online, poświęconych funkcjonowaniu

administracji publicznej i roli urzędnika państwowego, a także organizacja dni otwartych KSAP z dedykowanymi spotkaniami dla szkół i prezentacjami multimedialnymi.

- **Aktywizacja i rozwój zainteresowania młodzieży administracją.** Organizacja konkursu na najlepszy projekt dotyczący wyzwań stojących przed polską administracją publiczną oraz współorganizacja konferencji młodzieżowych, poświęconych administracji, polityce i prawu.
- **Program wsparcia dla nauczycieli.** Przygotowanie scenariuszy lekcji, organizacja konferencji i szkoleń online, które ułatwiłyby nauczycielom podejmowanie tematyki administracji, polityki i prawa w pracy z uczniami.
- **Popularyzacja wiedzy o administracji.** Przeprowadzenie kampanii edukacyjnej w mediach społecznościowych, popularyzującej zawody administracyjne i przedstawiającej inspirujące postaci związane z administracją publiczną, a także stworzenie serii podcastów i vlogów realizowanych wspólnie z ekspertami KSAP, dotyczących różnych obszarów administracji i prawa.
- **Informacja o karierze w administracji publicznej.** Przygotowanie i publikacja broszury informacyjnej prezentującej ścieżki kariery, możliwości rozwoju zawodowego oraz specyfikę pracy w administracji publicznej.

Partner warsztatu

YoungThink

Opracowanie: Katarzyna Woś, kierowniczka Ośrodka Wsparcia Administracji Publicznej, KSAP



Warsztat „Zaprojektuj innowacyjną administrację jutra”

Innowacyjne praktyki, które budują odporność

Forum Zarządzania Publicznego

Jednym z wydarzeń towarzyszących Forum Rozmów o Państwie była kolejna edycja Forum Zarządzania Publicznego – wspólnego projektu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, realizowanego od 2017 r.

Włączenie FZP w program Forum Rozmów o Państwie wynikało z uzupełniającego się charakteru obu inicjatyw. FRoP tworzy przestrzeń do debaty nad najważniejszymi wyzwaniami stojącymi przed państwem i administracją publiczną, natomiast FZP koncentruje się na praktycznym wymiarze zarządzania instytucjami publicznymi, wymianie doświadczeń oraz prezentowaniu rozwiązań, które przyczyniają się do ich rozwoju.

W ramach FZP w 2025 r. przeprowadzono V edycję konkursu „Innowacyjne praktyki w administracji publicznej, wdrożone w latach 2023–2025". Ogłoszenie wyników konkursu odbyło się podczas wydarzenia 4 grudnia 2025 r. i stanowiło naturalne uzupełnienie debaty FRoP – prezentując konkretne, wdrożone w administracji rozwiązania i dobre praktyki odpowiadające na współczesne wyzwania sektora publicznego.

Z tego względu prezentacja konkursu FZP w raporcie z Forum Rozmów o Państwie stanowi część szerszego obrazu działań i inicjatyw realizowanych w ramach wydarzenia, służących wymianie wiedzy, doświadczeń i dobrych praktyk w administracji publicznej.

Więcej informacji o projekcie: https://fzp.ksap.gov.pl/





Laureaci konkursu Innowacyjne praktyki w instytucjach administracji publicznej

Laureat konkursu

Ministerstwo Finansów, Krajowa Administracja Skarbowa – wdrożenie Multikanałowego Centrum Komunikacji (eMCeK) do obsługi klienta urzędu skarbowego

Ministerstwo Finansów opracowało i wdrożyło Multikanałowe Centrum Komunikacji (eMCeK) – kompleksowe rozwiązanie, którego celem jest podniesienie jakości obsługi klienta Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Projekt powstał w odpowiedzi na liczne problemy, które przez lata utrudniały klientom sprawne pozyskiwanie informacji podatkowych i celnych. Dotychczasowy model kontaktu z administracją skarbową był rozproszony, niejednolity i mało intuicyjny. Brak centralizacji, spójnych procedur oraz jednolitych kanałów kontaktu wydłużał czas obsługi, obniżał jej efektywność i zwiększał poziom frustracji zarówno klientów, jak i pracowników urzędów. Barierą dla urzędników był m.in. brak możliwości pełnej weryfikacji tożsamości klienta w ramach dotychczasowych kanałów kontaktu, co ograniczało zakres informacji, które mogli przekazywać.

Opis projektu

Wdrożenie eMCeK zasadniczo zmieniło model komunikacji klienta z Krajową Administracją Skarbową. System zintegrował trzy podstawowe kanały komunikacji – telefon, czat i e-mail – tworząc jednolitą, spójną i ogólnopolską platformę obsługi klienta. Zamiast wielu numerów telefonów i rozproszonych skrzynek mailowych utworzono jeden ogólnokrajowy punkt kontaktu, który stał się miejscem uzyskiwania danych podatkowo-celnych. Dzięki temu klient może otrzymać jasną informację, dopasowaną do charakteru swojej sprawy. Istotnym elementem rozwiązania jest trzystopniowy model komunikacji, który pozwala odpowiednio kwalifikować i kierować zapytania klientów:

- I stopień – udzielenie ogólnej informacji podatkowo-celnej;
- II stopień – udzielenie indywidualnej odmiejscowionej informacji podatkowo-celnej;
- III stopień – udzielenie indywidualnej, właściwej miejscowo informacji podatkowo-celnej.

Wdrożenie projekt

Wdrożenie projektu eMCeK trwało ponad dwa lata i obejmowało wiele etapów – od integracji systemów i kanałów komunikacji, przez pilotaże prowadzone w terenie, po kompleksowe szkolenia pracowników. W pierwszym roku funkcjonowania w ramach eMCeK odebrano 3 578 226 połączeń, osiągając wskaźnik odbieralności na poziomie 90%. System scala kanały komunikacyjne 380 urzędów skarbowych w całej Polsce, zapewniając również możliwość całodobowej obsługi klienta dzięki zastosowaniu czatbotów i voicebotów. Istotnym elementem projektu była również profesjonalizacja obsługi klienta. W ramach wdrożenia przeprowadzono szkolenia, które pozwoliły ujednolicić standardy obsługi oraz rozwijać kompetencje pracowników – zarówno techniczne, jak i interpersonalne.

Podsumowanie

Projekt eMCeK przyniósł wymierne korzyści zarówno klientom, jak i administracji skarbowej. Klienci zyskali jeden, ogólnopolski i łatwo dostępny punkt kontaktu, umożliwiający otrzymanie szybkiej, jasnej i profesjonalnej informacji podatkowo-celnej. Urzędy – narzędzie pozwalające na automatyzację powtarzalnych zadań, lepszą organizację pracy oraz efektywniejszą obsługę podatnika.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*: Agnieszka Pałac, Agnieszka Słomińska, Agata Sieracka, Weronika Gryglaszewska, Justyna Smoleń, Maciej Jaworski, Wiktor Kowalski

Finaliści

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi – Robot (oprogramowanie) wspomagający proces przygotowywania decyzji do wniosków o uwalnianie do środowiska środków ochrony roślin

Ministerstwo Rolnictwa
i Rozwoju Wsi

Jednym z zadań Ministerstwa Rolnictwa jest zatwierdzanie do użytku środków ochrony roślin. Zajmuje się nim ponad dwudziestu pracowników z trzech departamentów. W 2024 r. rozpatrzono około 4 tys. spraw dotyczących dopuszczenia poszczególnych środków ochrony roślin, często w krótkich odstępach czasu, głównie w sezonie wiosennym. Wydawane decyzje mają potwierdzić, że dany środek chemiczny jest nie tylko skuteczny, lecz także nie wywiera nadmiernego negatywnego wpływu na środowisko naturalne ani bezpieczeństwo żywnościowe. Wnioski wymagają sprawnego rozpatrzenia, ponieważ termin wydawania decyzji musi uwzględniać cykl wegetacyjny roślin.

Opis narzędzia

Robot to oprogramowanie stworzone w celu zautomatyzowania procesu wstępnej analizy wniosków o zatwierdzenie środków ochrony roślin. Narzędzie analizuje wnioski i załączone dokumenty, a także umożliwia upraszczanie i dostosowywanie formularzy.

Robot umożliwia weryfikację numeru sprawy oraz sprawdzenie, czy wymagane formularze zostały uzupełnione. Za jego pomocą można również sprawdzić wszystkie niezbędne dokumenty, takie jak karty charakterystyki, potwierdzenia opłat, a także informacje o tym, czy sprawa została rozwiązana. Oprogramowanie weryfikuje również, czy wniosek spełnia wszystkie warunki formalne, co pozwala łatwo zidentyfikować błędy i zwrócić wniosek do klienta. Robot nie zastępuje człowieka w podejmowaniu decyzji – pod każdym postanowieniem wymagany jest podpis Dyrektor Departamentu.

Etapy realizacji

Proces wdrażania Robota podzielony został na trzy etapy. Pierwszym i kluczowym było opracowanie założeń. Ponieważ wprowadzenie niektórych modyfikacji na późniejszych etapach mogło okazać się niemożliwe, co w konsekwencji obniżyłoby jakość całego rozwiązania, ten etap był najbardziej złożony. Przy opracowywaniu założeń istotne było uwzględnienie najczęściej pojawiających się rodzajów wniosków, tak aby stworzyć najprostszy, najbardziej powtarzalny i obszerny wzór. Przygotowanie założeń wymagało dwóch miesięcy pracy koncepcyjnej.

Kolejne etapy obejmowały programowanie i testy. Ważnym elementem wdrożenia było zapoznanie wnioskodawców ze specyfiką narzędzia. W tym celu organizowano spotkania online i indywidualne konsultacje. Na bieżąco wprowadzano także udoskonalenia w funkcjonowaniu Robota.

Podsumowanie

Wprowadzenie oprogramowania usprawniło pracę urzędu. Przed wdrożeniem Robota większość wniosków rozpatrywana była w ciągu około 30 dni, natomiast po jego wprowadzeniu czas oczekiwania na decyzję skrócił się do maksymalnie pięciu dni.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi sed rei publicae*: Maciej Beger, Igor Dziedzic, Maciej Krawczak, Ilona Olech, Weronika Siewirska, Mateusz Siwek, Joachim Szpingier, Michał Wyszyński

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie – Bezpieczeństwo danych w urzędzie. Wdrożenie oprogramowania do elektronicznego rejestrowania upoważnień i uprawnień

WARMIŃSKO-MAZURSKI
URZĄD WOJEWÓDZKI
W OLSZTYNIE

System URU (Urzędowy Rejestr Uprawnień i Upoważnień) został w całości opracowany i wdrożony przez pracowników Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie, bez udziału podmiotów zewnętrznych, w ciągu około ośmiu miesięcy. URU powstał w odpowiedzi na realne potrzeby użytkowników, którzy wskazywali na konieczność uporządkowania i ujednolicenia rozproszonych procesów związanych z nadawaniem uprawnień i pełnomocnictw.

Opis narzędzia

Rejestr pełni funkcję centralnego narzędzia do zarządzania dostępami w urzędzie. Integruje w jednym miejscu wszystkie informacje dotyczące uprawnień, zapewnia bieżący nadzór nad ich przyznawaniem i wygaszaniem oraz wspiera zgodność z przepisami o ochronie danych osobowych i wewnętrznymi zasadami bezpieczeństwa informacji. System jest szczególnie przydatny dla dyrektorów wydziałów, administratorów IT oraz inspektora ochrony danych. Umożliwia pełny i aktualny wgląd w nadane uprawnienia. Wprowadza również hierarchiczny model dostępu – każdy dyrektor lub naczelnik ma dostęp wyłącznie do danych dotyczących kierowanej przez niego komórki organizacyjnej. Ogranicza to ryzyko nieautoryzowanego dostępu i zmniejsza wpływ błędów ludzkich.

Architektura URU jest prosta i intuicyjna. System opiera się na jednej bazie danych i dwóch głównych modułach: module technicznym, obsługującym dostęp do systemów teleinformatycznych, oraz module nadzoru nad pełnomocnictwami i uprawnieniami terytorialnymi. Ponadto rejestr umożliwia prowadzenie audytu w czasie rzeczywistym oraz przegląd uprawnień nadanych w ciągu ostatnich dziesięciu lat. Pozwala także na archiwizację dokumentów, w tym skanów, zapewniając dostęp do historii zmian sięgającej 2004 r. Takie rozwiązanie ułatwia szybkie reagowanie na zmiany kadrowe, przejścia pracowników na pracę zdalną czy odejścia z urzędu, a także usprawnia codzienne procesy administracyjne.

Wdrożenie

Proces wdrożenia obejmował zarówno opracowanie oprogramowania, jak i dostosowanie procedur wewnętrznych oraz przeprowadzenie szkoleń dla pracowników. System został zbudowany w technologii PHP, co zapewnia jego elastyczność i intuicyjność, a jednocześnie pozwala uniknąć kosztów związanych z zakupem licencji. Wdrożenia pilotażowe rozpoczęto już w urzędach wojewódzkich w Łodzi, Katowicach i Krakowie, przy wsparciu zespołu z Olsztyna. Rozpoczęcie pilotaży pokazuje potencjał wymiany doświadczeń i wspólnego budowania standardów w administracji publicznej.

Podsumowanie

URU stanowi przykład systemu wzmacniającego bezpieczeństwo danych i odporność instytucjonalną, ograniczającego błędy ludzkie oraz centralizującego wiedzę o uprawnieniach w całym urzędzie. Intuicyjność, wykorzystanie otwartej technologii i brak kosztownych licencji sprawiają, że system ma potencjał stać się standardowym narzędziem w administracji publicznej. Jego dalsze wdrażanie może sprzyjać wymianie doświadczeń i współpracy między urzędami, a także przyczyniać się do podnoszenia poziomu bezpieczeństwa w całym sektorze publicznym.

Opracowanie: słuchacze XXXVII Promocji *Non sibi, sed rei publicae*:
Anna Caban, Filip Dzikliński, Piotr Gil, Szymon Król, Eleni Kryńska, Maciej Pałasz, Kacper Surma, Ewelina Tęcza

O Krajowej Szkole Administracji Publicznej

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej to rządowe centrum rozwoju kadr administracji publicznej, posiadające wieloletni dorobek, silną markę oraz wysoki poziom wiarygodności i prestiżu w środowisku administracji publicznej. Jej istotnym atutem jest bezpośrednia relacja z urzędami, umożliwiająca systematyczne badanie potrzeb szkoleniowych i rozwojowych administracji, dostęp do wiedzy i danych niedostępnych dla rynku komercyjnego oraz pełnienie roli pośrednika między administracją publiczną a wiedzą ekspercką.

KSAP posiada doświadczenie w kształceniu i szkoleniu różnych grup – od słuchaczy i słuchaczek po kadrę kierowniczą – oraz w realizacji szerokiego spektrum form, w tym szkoleń, forów i programów rozwojowych. Dysponuje również zdolnością do organizacji dużych przedsięwzięć szkoleniowych i konferencyjnych oraz rozwiniętymi kompetencjami dydaktycznymi i organizacyjnymi.

Kapitał relacyjny i środowiskowy KSAP obejmuje sieć absolwentów i absolwentek oraz kontaktów w administracji publicznej, a także zdolność do gromadzenia praktyków i praktyczek oraz ekspertów i ekspertek. KSAP posiada potencjał do budowania wspólnoty administracji publicznej i pełnienia roli integratora środowiska.

Więcej informacji o KSAP:

ksap.gov.pl/ksap/

facebook.com/krajowaszkola

instagram.com/ksap.gov.pl

linkedin.com/company/ksap-krajowa-szkola-administracji-publicznej



Siedziba KSAP, ul. Wawelska 56, Warszawa


KSAP