

**REZOLUCJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO (UE) 2022/1706****z dnia 4 maja 2022 r.****zawierająca uwagi stanowiące integralną część decyzji w sprawie absolutorium z wykonania budżetu ogólnego Unii Europejskiej za rok budżetowy 2020, sekcja VII – Komitet Regionów**

PARLAMENT EUROPEJSKI,

- uwzględniając swoją decyzję w sprawie absolutorium z wykonania budżetu ogólnego Unii Europejskiej za rok budżetowy 2020, sekcja VII – Komitet Regionów,
  - uwzględniając art. 100 Regulaminu i załącznik V do Regulaminu,
  - uwzględniając sprawozdanie Komisji Kontroli Budżetowej (A9-0063/2022),
- A. mając na uwadze, że w ramach procedury udzielania absolutorium organ udzielający absolutorium pragnie podkreślić szczególne znaczenie dalszego wzmocnienia legitymacji demokratycznej instytucji Unii dzięki większej przejrzystości i odpowiedzialności, a także wdrażania koncepcji budżetowania celowego i właściwego zarządzania zasobami ludzkimi;
- B. mając na uwadze, że Komitet Regionów (zwany dalej „Komitetem”) reprezentuje władze lokalne i regionalne w procesie decyzyjnym Unii i włącza je w ten proces, a także realizuje swoje misje w zakresie lepszego stanowienia prawa i oddolnego wzmocnienia demokracji w Unii, wydając opinie w sprawie przepisów Unii, które mają bezpośredni wpływ na regiony i miasta;
- C. mając na uwadze, że władze lokalne i regionalne odpowiadają za jedną trzecią wydatków publicznych i dwie trzecie inwestycji publicznych, a także posiadają kompetencje w kluczowych dziedzinach, takich jak edukacja, rozwój gospodarczy i spójność, środowisko naturalne, ochrona socjalna, zdrowie i usługi świadczone w interesie ogólnym w wielu państwach członkowskich;
- D. mając na uwadze, że zasięganie opinii Komitetu przez Komisję lub Radę jest obowiązkowe w niektórych przypadkach, Komitet może również przyjmować opinie z własnej inicjatywy, korzystając z szerokiego zakresu uprawnień do konsultacji, określonego w traktatach, co pozwala mu na zasięganie opinii Parlamentu;
- E. mając na uwadze, że w następstwie wybuchu pandemii COVID-19 i przeanalizowawszy sytuację w regionach Unii, Komitet niezwłocznie skoncentrował się na informowaniu współprawodawców unijnych o konkretnych potrzebach władz krajowych i lokalnych w zakresie zwalczania pandemii i jej skutków;
- F. mając na uwadze, że Komitet opracował plan działania w odniesieniu do pandemii COVID-19 i uruchomił platformę wymiany COVID-19 w celu wspierania, informowania, angażowania i reprezentowania regionów i miast;
- G. mając na uwadze, że w rezolucji z 2 lipca 2020 r. Komitet przyjął trzy priorytety polityczne na kadencję 2020–2025, którym towarzyszą trzy kampanie komunikacyjne: „Zbliżanie Europy do obywateli: demokracja i przyszłość UE”; „Zarządzanie głównymi przemianami społecznymi: budowanie odpornych społeczności regionalnych i lokalnych”; „Spójność, nasza podstawowa wartość: polityka UE ukierunkowana na konkretne obszary”;
- H. mając na uwadze, że Komitet określił dziewięć inicjatyw przewodnich, dzięki którym jego działania będą miały bardziej strategiczny i skuteczny charakter: 1) Instrument na rzecz Odbudowy i Zwiększania Odporności, 2) reakcja na COVID-19 związana ze zdrowiem, 3) plan działania na rzecz wdrożenia Europejskiego filaru praw socjalnych, 4) pakt klimatyczny CoR4Climate, 5) przyszłość współpracy transgranicznej, 6) nowy pakt na rzecz migracji i integracji, 7) Konferencja w sprawie przyszłości Europy, 8) długoterminowa wizja obszarów wiejskich oraz 9) strategiczny budżet Komitetu – zapewnienie sprawiedliwego podziału zasobów dla Komitetu;
- I. mając na uwadze, że wybuch pandemii COVID-19 spowodował, iż Komitet musiał dokonać przeglądu swojego wewnętrznego funkcjonowania i metod pracy oraz dostosować je, aby nadal wypełniać swoją misję;
1. stwierdza z zadowoleniem, że Trybunał Obrachunkowy (zwany dalej „Trybunałem”) nie odnotował żadnych istotnych niedociągnięć w objętych kontrolą obszarach działalności Komitetu dotyczących zasobów ludzkich i zamówień publicznych;

2. podkreśla, że na podstawie przeprowadzonych prac kontrolnych Trybunał stwierdził, iż w roku budżetowym 2020 w łącznych płatnościach związanych z wydatkami administracyjnymi instytucji unijnych, w tym Komitetu, nie wystąpiły istotne błędy; z zadowoleniem przyjmuje fakt, że Trybunał nie wykrył żadnych konkretnych kwestii związanych z prawidłowością transakcji;
3. jest świadomy, że rozdział 9 pt. „Administracja” sprawozdania rocznego Trybunału koncentruje się na wydatkach na zasoby ludzkie, budynki, sprzęt, energię, komunikację i technologie informacyjne oraz że Trybunał wskazuje, iż takie wydatki są obciążone niskim ryzykiem;

### Zarządzanie budżetem i finansami

4. zauważa, że budżet Komitetu na 2020 r. wynosił 101,5 mln EUR (wzrost o 2,8 % w porównaniu z budżetem na 2019 r. wynoszącym 98, 75 mln EUR); zwraca uwagę, że budżet Komitetu jest w większości administracyjny oraz że znaczną jego część stanowią wydatki dotyczące zasobów ludzkich, budynków, mebli, wyposażenia i różnych kosztów operacyjnych;
5. odnotowuje, że 94,1 mln EUR (92,7 %) wszystkich środków zostało rozdysponowanych do końca 2020 r., a 83,6 mln EUR (82,4 %) zostało wypłacone; zauważa, że 7,4 mln EUR pozostało niewykorzystanych na koniec 2020 r. i w związku z tym zostało zwrócone do budżetu Unii, co stanowi znacznie więcej niż w 2019 r., kiedy to niewykorzystanych było 0,4 mln EUR (mniej niż 0,5 %); przyznaje, że nierozdysponowane środki wynikają głównie z pandemii COVID-19, i zachęca Komitet do lepszego monitorowania dostępnych środków i zarządzania nimi;
6. zauważa, że oszczędności związane z pandemią COVID-19 w 2020 r. szacuje się na ponad 11 mln EUR, głównie w dziedzinie dodatków na posiedzenia i podróże członków (120 046 EUR przeniesione na 2021 r.), tłumaczeń ustnych, misji oraz, w mniejszym stopniu, kosztów eksploatacji budynków; zauważa, że dodatkowe wydatki bezpośrednio spowodowane pandemią COVID-19 były raczej ograniczone, głównie w dziedzinie usług medycznych (mniej niż 100 000 EUR) i wynagrodzeń pracowników (ponad 400 000 EUR);
7. zauważa, że Komitet nie dokonuje jednego konkretnego przesunięcia niewykorzystanych środków na koniec roku, lecz przeprowadza przeglądy wykonania budżetu w regularnych odstępach czasu w trakcie roku wykonywania budżetu; zauważa, że w 2020 r. Komitet przedłożył władzy budżetowej pięć przesunięć środków na kwotę ok. 6,6 mln EUR (tj. 6,5 % swojego budżetu), z czego tylko 4,9 mln EUR zostało zatwierdzone przez władzę budżetową i wykonane przez Komitet, w dużej mierze z dziedzin, które przyniosły znaczne oszczędności (posiedzenia członków i zwroty kosztów podróży, tłumaczenia ustne i misje), do dziedzin, które wymagały wzmocnienia (w tym IT, budynki, komunikacja i ekspertyzy zewnętrzne);
8. odnotowuje negatywną tendencję w zakresie ogólnego wskaźnika wykonania płatności (82,4 % w 2020 r., 88,8 % w 2019 r. i 91,0 % w 2018 r.); zauważa, że w 2020 r. było to spowodowane głównie odwołaniem dużej liczby spotkań i wydarzeń z powodu ograniczeń w podróżowaniu spowodowanych pandemią COVID-19;
9. zauważa, że z powodu pandemii COVID-19 i wynikających z niej ograniczeń w podróżowaniu odwołano posiedzenia od połowy marca do połowy maja 2020 r., natomiast począwszy od połowy maja organizowano posiedzenia zdalne i hybrydowe; wyraża ubolewanie z powodu decyzji Prezydium Komitetu o ustanowieniu zryczałtowanej diety za udział w posiedzeniach zdalnych dla jego członków w wysokości 200 EUR (w porównaniu ze standardową zryczałtowaną dietą za udział w posiedzeniach w wysokości 323 EUR) w celu pokrycia kosztów poniesionych podczas przygotowań do posiedzeń i udziału w nich, pod warunkiem że członek faktycznie nie mógł fizycznie uczestniczyć w posiedzeniu, a jego udział został zatwierdzony; zauważa, że 9 października 2020 r. Prezydium ustanowiło podobną dietę za udział w posiedzeniach zdalnych dla ekspertów i prelegentów;
10. zauważa, że począwszy od 2020 r. członkowie mogą uzyskać zwrot do 100 % kosztów kursów językowych (zamiast 66 % jak dotychczas), w ramach maksymalnej kwoty 1 200 EUR rocznie, aby wesprzeć ich udział w posiedzeniach zdalnych, które nie zawsze są objęte usługami tłumaczenia ustnego; zauważa, że 27 500 EUR zostało przesunięte do odpowiedniej linii budżetowej w 2020 r. w celu wsparcia tej zmiany; zachęca Komitet, aby zapewnił rozsądną korelację między szkoleniem językowym a potrzebami i obowiązkami członka występującego z wnioskiem;

11. odnotowuje, że w dziedzinie zamówień publicznych zorganizowano 18 przetargów powyżej 15 000 EUR, z których osiem rozstrzygnięto w 2020 r.; zauważa, że trzy postępowania zostały anulowane z powodu pandemii COVID-19, a w przypadku pozostałych siedmiu postępowań podpisanie umów zaplanowano na 2021 r.; z zadowoleniem zauważa, że sześć postępowań zorganizowały w imieniu Komitetu wspólne służby Komitetu i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (EKES);

#### **Zarządzanie wewnętrzne, wyniki, kontrola wewnętrzna**

12. z zadowoleniem przyjmuje rozpoczęcie w 2020 r. programu reformy Komitetu „Going for IMPact!” którego celem jest modernizacja administracji Komitetu, bardziej efektywne wykorzystanie jego zasobów oraz zwiększenie jego wpływu i zasięgu; zauważa, że określono cztery klastry służące osiągnięciu tych celów i podkreśla klaster dotyczący wniosków wyciągniętych z pandemii COVID-19; docenia całościową analizę priorytetów Komitetu (w tym sugestii pracowników), połączoną z uproszczeniami administracyjnymi; jest świadomy, że w rezultacie utworzono dziewięć międzyresortowych, niehierarchicznych grup zadaniowych oraz że nowy schemat organizacyjny został przedstawiony 7 grudnia 2020 r.;
13. z zadowoleniem przyjmuje intensywną współpracę Komitetu z Komisją, ponieważ wkład Komitetu odzwierciedlający opinie organów regionalnych i lokalnych ma istotne znaczenie dla wyważonego procesu oceny polityki, zwłaszcza w odniesieniu do platformy Fit for Future, platformy REFIT i sieci regionalnych centrów ds. oceny wdrożenia polityki UE, jak również wkład Komitetu w plan działania na rzecz wdrożenia Europejskiego filaru praw socjalnych oraz w Szczyt Społeczny w Porto w 2021 r.; podkreśla, że Komitet powołał grupę kontaktową Komitet – Zjednoczone Królestwo w celu zapewnienia ram współpracy politycznej;
14. z zadowoleniem przyjmuje zobowiązanie Komitetu do zwiększenia jego zaangażowania w cały cykl polityczny i legislacyjny Unii, w oparciu o współpracę z Parlamentem i Komisją; uważa, że większe zaangażowanie Komitetu na wszystkich etapach procesu legislacyjnego Unii byłoby korzystne dla umieszczenia władz regionalnych i lokalnych w centrum opracowywania i wdrażania polityki Unii, zwłaszcza w następstwie wybuchu pandemii COVID-19;
15. zauważa, że w 2020 r. Komitet przyjął 8 rezolucji i 48 opinii (w porównaniu z 5 rezolucjami i 49 opiniami w 2019 r.); bierze pod uwagę, że ze względu na trudności w przyjmowaniu opinii w trybie odwoływania się w ścisłych terminach międzyinstytucjonalnych na początku pandemii COVID-19 Komitet uciekał się do przyjmowania opinii z inicjatywy własnej na podstawie dokumentów Komisji, aby skutecznie i na czas przyczynić się do reakcji Unii na pandemię;
16. odnotowuje wysiłki Komitetu na rzecz rozpowszechniania jego opinii wraz z innymi sprawozdaniami i działaniami, które również przyczyniają się do realizacji jego misji; przyznaje, że ocena skutków przeprowadzana przez Komisję regularnie uwzględnia opinie Komitetu; wzywa Komitet do zapewnienia, aby każda opinia była przekazywana członkom właściwych komisji Parlamentu, oraz do oficjalnego i systematycznego występowania o przydział czasu na wystąpienie podczas prezentacji projektów sprawozdań Parlamentu, zgodnie z porozumieniem o współpracy między Parlamentem a Komitetem;
17. ma świadomość, że w 2019 r. i 2020 r. przeprowadzono kontrole zgodności i skuteczności, aby ocenić, w jakim stopniu Komitet przestrzegał 16 standardów kontroli wewnętrznej i w jakim stopniu ich wdrażanie było skuteczne; podkreśla, że grupa zadaniowa ds. uproszczenia otoczenia administracyjnego opracowała zestaw środków z zakresu uproszczeń administracyjnych, z których wiele jest w trakcie wdrażania; z zadowoleniem zauważa, że w 2020 r. przeprowadzono kontrolę ex post i nie stwierdzono żadnych poważnych problemów poza potrzebą aktualizacji pisemnych procedur ze względu na nowe metody pracy z eliminacją papierowej formy dokumentów; zauważa, że centralny wydział kontroli Komitetu przetworzył ponad 13 000 akt oraz że 318 skontrolowanych transakcji (w porównaniu z 381 w 2019 r.) zostało poprawionych lub odrzuconych;
18. ma świadomość, że Komitet, w celu zachowania zgodności z rozporządzeniem finansowym, zlecił ekspertowi zewnętrznemu przeprowadzenie analizy efektywności kosztowej; docenia fakt, że w celu ograniczenia wszelkiego ryzyka niewłaściwego wykorzystania budżetu Komitet stworzył centralnie monitorowane środowisko kontroli wewnętrznej w połączeniu z częściowo zdecentralizowanym modelem finansowym w sposób gwarantujący, że wszystkie transakcje finansowe podlegają weryfikacji przez niezależny podmiot weryfikujący; zauważa, że Komitet uruchomił wieloletni plan działania na rzecz stopniowego przeglądu i uproszczenia istniejącego środowiska kontroli wewnętrznej; zwraca się do Komitetu o przedstawienie sprawozdania z postępów we wdrażaniu tego planu, które rozpoczęło się w 2021 r. i będzie kontynuowane w 2022 r.;

### Zasoby ludzkie, równość i dobrostan pracowników

19. zauważa, że liczba stanowisk w planie zatrudnienia wynosi 491, co Komitet uznaje za niewystarczające; zauważa, że Komitet ucieka się do zatrudniania pracowników kontraktowych w celu zapewnienia zastępstwa w perspektywie średnio- i długoterminowej oraz w celu realizacji konkretnych projektów, co wiąże się z ryzykiem znacznej utraty wiedzy i doświadczenia przez Komitet po wygaśnięciu tych umów; popiera Komitet, który kontynuuje negocjacje w sprawie rozszerzenia swojego planu zatrudnienia; zauważa, że wskaźnik realizacji planu zatrudnienia Komitetu wynosi 96,3 %, co oznacza, że osiągnięto cel co najmniej 96 %; zauważa, że na koniec 2020 r. całkowita liczba pracowników wynosiła 601 (w tym pracownicy statutowi i niestatutowi), w porównaniu z 610 na koniec 2019 r.; w tym kontekście zachęca Komitet do pogłębienia współpracy administracyjnej z Europejskim Komitetem Ekonomiczno-Społecznym za pośrednictwem porozumienia o wspólnych służbach, aby połączyć zasoby kadrowe i osiągać więcej synergii;
20. zauważa, że elastyczne warunki pracy są dostępne dla znacznej większości pracowników Komitetu, ale praca w niepełnym wymiarze godzin i urlop rodzicielski są wykorzystywane przez ograniczoną liczbę pracowników, z których kobiety stanowią odpowiednio 77,5 % i 78,72 % pracowników; jest świadomy, że Komitet organizuje sesje informacyjne dla pracowników na temat elastycznej organizacji pracy i zaleca, by Komitet zaangażował się w bardziej intensywną komunikację na temat wykonalności i korzyści płynących z tej organizacji oraz by zadbał o to, by korzystanie z elastycznej organizacji pracy nie odbiło się w żaden sposób na rozwoju kariery zawodowej danych pracowników; z zadowoleniem przyjmuje badanie przeprowadzone wśród personelu dotyczące pracy zdalnej i elastyczności pracy, z którego kadra kierownicza i inni pracownicy mogą wyciągnąć wnioski i stworzyć elastyczne systemy pracy na przyszłość;
21. zauważa, że praca zdalna była szeroko stosowana już przed pandemią, ale w całym Komitecie nie było jeszcze niezbędnego sprzętu informatycznego, doświadczenia i kultury pracy zdalnej; zauważa, że służby informatyczne Komitetu podjęły znaczne wysiłki, aby umożliwić całej organizacji działanie w pełni zdalnie; zauważa, że pracownicy zostali szybko przeszkoleni w zakresie korzystania z różnych platform internetowych;
22. z zadowoleniem obserwuje wskaźnik absorpcji ogólnego konkursu wewnętrznego zakończonego w 2019 r. („pula talentów”), i zauważa, że w konkursie pomyślnie obsadzono laureatami 100 % stanowisk w grupie AST/SC i AST oraz 81 % w grupie AD; z zadowoleniem przyjmuje wzmocnioną strategię zarządzania talentami przewidzianą na 2022 r., której celem jest bardziej dynamiczny system mobilności wewnętrznej;
23. jest zaniepokojony 12 możliwymi przypadkami wypalenia zawodowego zgłoszonymi w 2020 r., ale uznaje zindywidualizowane działania następcze dotyczące nieobecności podejmowane przez Komitet w celu ułatwienia ponownej integracji po długotrwałej nieobecności; podkreśla znaczenie urzędnika medycznego i pracownika socjalnego Komitetu dla zapewnienia wsparcia i pozostawania w kontakcie z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji; zachęca Komitet do dalszego koncentrowania się na prewencji pierwotnej w celu zmniejszenia zagrożeń psychospołecznych i wypalenia zawodowego, również poza corocznymi wizytami lekarskimi;
24. odnotowuje, że w 2020 r. 55,8 % personelu Komitetu stanowiły kobiety, w porównaniu z 56 % w 2019 r.; ubolewa nad nierównomiernym rozłożeniem na stanowiskach kierowniczych średniego (32,4 % kobiet) i wyższego szczebla (25 % kobiet); podkreśla, że jest to powracający problem, i ponawia apel do Komitetu o dalsze wysiłki na rzecz osiągnięcia równowagi płci na wszystkich szczeblach hierarchii; zauważa, że cel 40 % kobiet na stanowiskach kierowniczych ustanowiony w planie działania na rzecz równości szans jest obecnie w zasięgu ręki (37,5 % w marcu 2021 r.); ze szczególnym zadowoleniem przyjmuje konkretne zachęty mające na celu aktywne wspieranie kobiet w ubieganiu się o stanowiska kierownicze, takie jak formalne uznawanie obowiązków kierowniczych poniżej poziomu kierownika działu, program mentorski uruchomiony w 2019 r. oraz szkolenia przygotowujące do pełnienia funkcji kierowniczej; zachęca Komitet do dołożenia wszelkich niezbędnych starań w celu realizacji pięcioletniej strategii na rzecz równości szans oraz do bardziej ambitnego podejścia do rocznych planów działania, które służą wdrażaniu tej strategii; z zadowoleniem przyjmuje w szczególności działania przyczyniające się do zrównoważonej reprezentacji płci w komisjach rekrutacyjnych i bardziej elastycznej organizacji pracy oraz zachęca do takich działań;
25. zauważa, że Komitet zatrudnia pracowników ze wszystkich państw członkowskich z wyjątkiem jednego państwa członkowskiego; z zadowoleniem przyjmuje inicjatywy Komitetu mające na celu zwiększenie widoczności wolnych stanowisk pracy, w szczególności poprzez wykorzystanie ambasadorów pracowników i tworzenie pozytywnego wizerunku pracodawcy; wzywa Komitet, by nadal podejmował działania służące osiągnięciu zrównoważonego rozkładu geograficznego w odniesieniu do swoich pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem szczebla kierowniczego;

26. w pozytywnym tonie podkreśla, że po mianowaniu urzędnika ds. równości szans w 2019 r., w 2020 r. powołano międzywydziałową grupę zadaniową, której zadaniem jest włączenie równości szans do głównego nurtu wszystkich polityk w zakresie zasobów ludzkich oraz przygotowanie pięcioletniej strategii (2022–2027); gratuluje inicjatywy utworzenia punktów kontaktowych dla konkretnych kwestii związanych z płcią, społecznością LGBTIQ i niepełnosprawnością, aby zachęcić do inicjatyw oddolnych i przyczynić się do uczynienia z Komitetu miejsca pracy bardziej sprzyjającego włączeniu społecznemu;
27. jest świadom przypadku molestowania – zgłoszonego EKES przez sygnalistę i przekazanego Europejskiemu Urzędowi ds. Zwalczenia Nadużyć Finansowych (OLAF) w sierpniu 2020 r. – który dotyczy członka personelu Komitetu pracującego w służbach wspólnych, przy czym sprawa obejmuje również zarzuty dotyczące niegospodarności i nieprawidłowości finansowych; wzywa Komitet i EKES do wspólnego złożenia Parlamentowi sprawozdania na temat wyniku dochodzenia OLAF-u, a także wszelkich dalszych wewnętrznych weryfikacji lub środków w ramach prowadzonego dochodzenia;
28. z zadowoleniem przyjmuje intensywne dyskusje, jakie Komitet przeprowadził z przedstawicielami pracowników i wszystkich właściwych służb wewnętrznych, a także z innymi pracownikami zaangażowanymi w przyjętą w 2021 r. decyzję w sprawie ochrony godności pracowników, zarządzania konfliktami i zwalczania molestowania psychologicznego i seksualnego w Komitecie oraz w towarzyszący jej przewodnik; docenia organizację działań uświadamiających pracowników i podejście Komitetu nieprzewidujące tolerancji wobec molestowania, a także specjalne szkolenia zdalne; sugeruje, by Komitet wykorzystywał alternatywne działania komunikacyjne na odpowiednie tematy związane z równością szans, różnorodnością i włączeniem społecznym, aby zapobiegać konfliktom w miejscu pracy i zarządzać nimi; z zadowoleniem przyjmuje utworzenie komitetu doradczego ds. nękania i molestowania;
29. zauważa, że w celu ochrony danych osobowych nie gromadzi się danych na temat pracowników z niepełnosprawnością, ale zwraca uwagę, że utrudnia to rzeczywistą ocenę sytuacji i opracowanie odpowiedniej polityki w tej dziedzinie; zauważa, że mimo to polityka równości szans Komitetu obejmuje szereg praktycznych działań i konkretnych środków mających na celu zapewnienie integracyjnego środowiska pracy; z zadowoleniem przyjmuje fakt, że wspólna strategia Komitetu i EKES-u dotycząca budynków w pełni uwzględnia niepełnosprawność;
30. zauważa, że w 2020 r. Komitet gościł 47 stażystów, z których wszyscy otrzymali miesięczne stypendium oraz dodatkową kwotę ryczałtową w wysokości 100 euro w celu pokrycia kosztów związanych z pracą zdalną; ubolewa, że ośmiu stażystom zaoferowano bezpłatne wizyty studyjne, oprócz trzech krótkoterminowych wizyt studyjnych, które rozpoczęły się w 2019 r. i były kontynuowane w 2020 r.; ponawia apel do Komitetu o dopilnowanie, aby wszyscy jego stażyści otrzymywali godne wynagrodzenie;

### **Ramy etyczne i przejrzystość**

31. z zadowoleniem przyjmuje wynik pierwszego etapu procesu mediacji między Komitetem a p. McCoyem, byłym kontrolerem finansowym i audytorem wewnętrznym, w postaci podpisania w grudniu 2019 r. porozumienia politycznego w sprawie zasad regulujących rozwiązanie sprawy p. McCoya jako sygnalisty zgłaszającego przypadki naruszenia w dobrej wierze; przypomina, że na podstawie rezolucji w sprawie absolutorium za 2017 r. wyznaczono posła do Parlamentu Europejskiego na mediatora oraz że wszystkie strony przystąpiły do procesu mediacyjnego prowadzonego w celu zakończenia sporu między Komitetem a p. McCoyem i osiągnięcia polubownego rozwiązania; potwierdza, że Komitet kontynuował zaplanowane spotkania mediacyjne z p. McCoyem; jest świadomy, że drugi etap mediacji zakończył się 9 lipca 2021 r. podpisaniem ostatecznej ugody finansowej przy udziale mediatora Parlamentu, parlamentarnej Komisji Kontroli Budżetowej, p. McCoya oraz przewodniczącego i sekretarza generalnego Komitetu; wreszcie jest też świadomy, że Komitet, po zatwierdzeniu przesunięcia środków przez władze budżetowe, z powodzeniem zrealizował uzgodnioną płatność na rzecz p. McCoya w listopadzie 2021 r.; wyraża uznanie dla pracy wykonanej przez kolejnych sprawozdawców i kontrsprawozdawców udzielających absolutorium Komitetowi przez ponad dwadzieścia ostatnich lat, którzy wraz z procesem mediacji i pomocą Wydziału Prawnego Parlamentu przyczynili się do rozwiązania tej od dawna wstrzymywanej sprawy; szczerze ubolewa nad znaczną krzywdą wyrządzoną p. McCoyowi i stwierdza, że sprawa ta nie powinna była pozostać nierozwiązana przez ponad osiemnaście lat; wyraża szczerze zadowolenie z zakończenia tej sprawy i popiera działania Komitetu mające na celu zapewnienie, że taka sytuacja nie powtórzy się w przyszłości;

32. przyznaje, że porozumienie z 16 kwietnia 2014 r. między Parlamentem Europejskim a Komisją Europejską w sprawie rejestru służącego przejrzystości organizacji i osób prowadzących działalność na własny rachunek, zaangażowanych w opracowanie i realizację polityki UE <sup>(1)</sup>, oraz porozumienie międzyinstytucjonalne z 20 maja 2021 r. między Parlamentem Europejskim, Radą Unii Europejskiej i Komisją Europejską w sprawie obowiązkowego rejestru służącego przejrzystości <sup>(2)</sup>, choć dopuszczają dobrowolny udział instytucji, organów i jednostek organizacyjnych Unii, nie obejmują działalności władz regionalnych i lokalnych oraz reprezentujących je stowarzyszeń; sprzeciwia się jednak opinii Komitetu, że korzystanie z rejestru służącego przejrzystości ustanowionego na mocy tych porozumień ma ograniczone znaczenie i kwestionuje ważność praktycznego przewodnika dotyczącego kontaktów personelu z podmiotami zewnętrznymi (pochodzącego z 2018 r.); przypomina o znaczeniu wysokiego poziomu przejrzystości w odniesieniu do spotkań lobbingowych, które mogą mieć wpływ na Komitet w jego roli doradczej wobec instytucji unijnych, i w związku z tym ponownie wzywa Komitet do przyłączenia się do porozumienia międzyinstytucjonalnego w sprawie obowiązkowego rejestru służącego przejrzystości;
33. ubolewa, że tylko 66 pracowników wzięło udział w co najmniej jednej z 13 sesji szkoleniowych dotyczących kwestii etycznych zorganizowanych w 2020 r.; zachęca Komitet do znalezienia sposobów na zwiększenie udziału pracowników w takich działaniach; z zadowoleniem odnotowuje badanie dotyczące świadomości etycznej pracowników rozpoczęte pod koniec 2019 r. oraz działania następcze w ramach audytu wewnętrznego dotyczącego tej samej kwestii; zwraca się do Komitetu o dalsze wdrażanie zaleceń ustanowionych we wrześniu 2020 r. oraz o złożenie sprawozdania z wyników w odpowiednim czasie;
34. z zadowoleniem przyjmuje wejście w życie w dniu 26 stycznia 2020 r. kodeksu postępowania Komitetu oraz fakt, że Sekretariat Generalny nie posiadał wiedzy o żadnych naruszeniach; ubolewa jednak, że w styczniu 2021 r. nadal nie złożono 146 deklaracji finansowych członków i zastępców, mimo że kodeks postępowania nakłada na nich taki obowiązek; zachęca Komitet do uzyskania brakujących deklaracji finansowych przy pełnym wykorzystaniu możliwości przewidzianych w kodeksie postępowania;
35. z zadowoleniem odnotowuje, że w intranecie Komitetu znajdują się strony poświęcone ramom etycznym mającym zastosowanie do pracowników; z zadowoleniem przyjmuje ich publikację na stronie internetowej Komitetu, wraz z kodeksem postępowania Komitetu i wykazem brakujących deklaracji finansowych; zaleca, aby Komitet zwiększył widoczność tych dokumentów dla opinii publicznej;

### **Cyfryzacja, cyberbezpieczeństwo, ochrona danych**

36. z zadowoleniem przyjmuje fakt, że wiele procesów roboczych zostało zdigitalizowanych w wyniku pandemii COVID-19 oraz że od marca 2020 r. wszystkie posiedzenia odbywają się w formie zdalnej lub hybrydowej, a wszyscy pracownicy zostali wyposażeni w narzędzia informatyczne niezbędne do pracy w domu; gratuluje Komitetowi znacznego ulepszenia portalu dla członków, narzędzia Phoenix i narzędzia do obiegu dokumentów Adonis; zwraca uwagę na stałe postępy poczynione w zakresie e-fakturowania, e-zamówień i elektronicznego obiegu dokumentów finansowych, utworzenie grupy roboczej ds. podpisów elektronicznych, wprowadzenie nowych wersji wyszukiwarek w celu lepszego wspierania posiedzeń zdalnych dla członków przy jednoczesnym opracowywaniu konkretnych środków, uruchomienie elektronicznego systemu głosowania dla członków Komitetu, znaczne dostosowanie istniejących już aplikacji w celu lepszego wspierania członków i pracowników Komitetu oraz postępy we wdrażaniu narzędzi do tłumaczenia wspomaganego komputerowo;
37. zauważa, że pandemia COVID-19 zmusiła Komitet do znacznego przyspieszenia realizacji szeregu projektów informatycznych i wideokonferencyjnych w 2020 r., co pociągnęło za sobą dodatkowe inwestycje w wysokości około 2,7 mln EUR; zauważa, że Komitet wydał 6 392 372 EUR na projekty informatyczne i sprzęt w 2020 r. (w porównaniu z 4 033 320 EUR w 2019 r.); zauważa, że oprócz strategii cyfrowej Komitetu na 2019 r. opracowano także inne projekty mające na celu cyfryzację administracji Komitetu i zapewnienie jej efektywności; zgadza się z oświadczeniem Komitetu, że jego służby informatyczne są od lat strukturalnie niedofinansowane i że przesunięcia budżetowe nie mogą zastąpić koniecznego strukturalnego finansowania wszystkich służb informatycznych; odnotowuje w szczególności obawy Komitetu dotyczące kosztów i kosztów ogólnych dla mniejszych organizacji w związku z przyszłymi wspólnymi wiążącymi przepisami dotyczącymi cyberbezpieczeństwa dla wszystkich instytucji, organów i agencji Unii, o którym mowa w rezolucji z 10 czerwca 2021 r. w sprawie strategii UE w zakresie cyberbezpieczeństwa na cyfrową dekadę <sup>(3)</sup>;

<sup>(1)</sup> Dz.U. L 277 z 19.9.2014, s. 11.

<sup>(2)</sup> Dz.U. L 207 z 11.6.2021, s. 1.

<sup>(3)</sup> Dz.U. C 67 z 8.2.2022, s. 81.

38. z zadowoleniem przyjmuje utworzenie stanowiska zastępcy inspektora ochrony danych w celu zagwarantowania ciągłości działalności i wzmocnienia zdolności Komitetu w tej konkretnej dziedzinie; zachęca Komitet do podejmowania działań uświadamiających i do organizowania szkoleń dla pracowników zajmujących się danymi osobowymi; zauważa, że na wniosek EIOD Komitet sporządził zestawienie przekazywania danych osobowych do państw trzecich i stwierdził, że nie miało to wpływu na żadne działania; zauważa, że Komitet podpisał tzw. rejestrację związaną z międzyinstytucjonalną umową ramową z Microsoft i że nie ma już odrębnych indywidualnych umów licencyjnych z Microsoft; docenia aktywną politykę Komitetu w zakresie technologii otwartego oprogramowania; zachęca Komitet do dalszego priorytetowego traktowania technologii otwartego oprogramowania, aby zachować kontrolę nad własnymi systemami technicznymi, uniknąć zależności i uzależnienia od jednego dostawcy; zapewnić silniejsze gwarancje prywatności i ochrony danych użytkowników, a także zwiększyć bezpieczeństwo i przejrzystość dla ogółu społeczeństwa;

### **Budynki i ochrona**

39. jest świadom faktu, że Komitet i EKES wdrażają długoterminową strategię w zakresie nieruchomości, skupiającą się na koncentracji geograficznej i reorganizacji przydziału biur; zauważa, że odpowiedzialna grupa robocza uznała za niezbędne posiadanie dodatkowego budynku mogącego pomieścić około 200 osób, aby stworzyć dobre warunki pracy; zauważa, że analiza ta skłoniła Komitet i EKES do wynegocjowania z Europejską Służbą Działań Zewnętrznych wynajmu budynku B100 oraz że projekt umowy administracyjnej został zatwierdzony przez biura Komitetu i EKES-u w ostatnim kwartale 2020 r.; jest świadom, że pandemia COVID-19 spowodowała opóźnienie tego procesu;
40. podkreśla, że po zamianie budynków B68/TRE74 Komitetu i EKES-u na budynek VMA Komisji, w 2023 r. zaczną pojawiać się oszczędności ze względu na niższy koszt wynajmu całego budynku VMA w porównaniu z wynajmem budynków B68/TRE74 oraz że oszczędności te będą wystarczające do pokrycia kosztów wynajmu budynku B100;
41. z zadowoleniem przyjmuje ulepszenia w kluczowych obszarach w ramach strategii dotyczącej budynków, a mianowicie odnowienie istniejących budynków w celu stworzenia zdrowszych miejsc pracy dostosowanych do norm ergonomicznych, zwiększenia poziomu bezpieczeństwa, zmniejszenia zużycia energii elektrycznej i dostosowania do zobowiązań w zakresie ochrony środowiska;
42. zauważa, że prace przygotowawcze do wdrożenia nowego systemu zarządzania eVisitors rozpoczęły się w 2020 r. oraz że system ten był w pełni funkcjonalny w listopadzie 2021 r., co umożliwiło skuteczne zarządzanie zaproszeniami i elektroniczną rejestrację odwiedzających z zewnątrz; przypomina Komitetowi, że dane osobowe odwiedzających powinny być przechowywane jedynie przez czas niezbędny do odbycia wizyty;
43. zauważa, że po przejściu budynku B100 we wrześniu 2021 r. trwają testy i usuwanie azbestu; wzywa Komitet i EKES do okresowego monitorowania warunków panujących w tym budynku oraz do ciągłego informowania o tym pracowników; przypomina swoją rezolucję z 20 października 2021 r. zawierającą zalecenia dla Komisji w sprawie ochrony pracowników przed zagrożeniami związanymi z azbestem (\*);

### **Środowisko i zrównoważony rozwój**

44. z zadowoleniem przyjmuje włączenie norm dotyczących zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska i dostępności, w tym norm unijnego systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS), w ramach strategii Komitetu i EKES-u w zakresie nieruchomości; zauważa, że od czasu ustanowienia systemu zarządzania środowiskowego Komitet i EKES podjęły różne działania w celu poprawy charakterystyki energetycznej swoich budynków i zmniejszenia śladu węglowego; wie, że trwa badanie dotyczące neutralności Komitetu i EKES-u pod względem emisji dwutlenku węgla do 2030 r.; z zadowoleniem przyjmuje udział Komitetu w stosowanym przez Parlament systemie kompensacji emisji gazów cieplarnianych;
45. z zadowoleniem przyjmuje przyjęcie przez Komitet polityki dotyczącej wyeliminowania papierowej formy dokumentów w lutym 2020 r. i zauważa, że od tego czasu większość obiegów dokumentów stała się całkowicie elektroniczna; z zadowoleniem przyjmuje fakt, że ilość papieru zużywanego dziennie na osobę w 2020 r. zmniejszyła się o 52 % w porównaniu z 2019 r. i o 81 % w porównaniu z 2015 r.;

(\*) Teksty przyjęte P9\_TA(2021)0427.

46. zauważa, że w Komitecie obowiązuje polityka zrównoważonej mobilności, która jest monitorowana za pomocą ankiet przeprowadzanych wśród pracowników co trzy lata; z zadowoleniem zauważa, że polityka mobilności obejmuje zwrot 50 % kosztów biletów okresowych na transport publiczny, rowery służbowe do celów lokalnych podróży zawodowych, 237 stojaków na rowery, pewną liczbę miejsc parkingowych dla samochodów hybrydowych lub elektrycznych oraz organizowanie co roku szeregu wydarzeń podnoszących świadomość;
47. z zadowoleniem przyjmuje międzyinstytucjonalną umowę ramową dającą Komitetowi dostęp do centrum informacyjnego ds. ekologicznych zamówień publicznych, które zajmuje się zrównoważonym rozwojem, kwestiami środowiskowymi i społecznymi aspektami zamówień publicznych; zauważa, że Komitet stosuje swoją politykę ochrony środowiska w każdym istotnym procesie udzielania zamówień, co jest również kontrolowane w ramach EMAS; z zadowoleniem przyjmuje, że energia elektryczna zużywana przez Komitet pochodzi wyłącznie z zielonej energii wytwarzanej ze zrównoważonych źródeł;
48. podkreśla kampanię „Zielony Ład w terenie” mającą na celu zmobilizowanie członków Komitetu oraz szerszych kręgów władz lokalnych i regionalnych do podjęcia pozytywnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju i ekologicznej transformacji (np. ekologizacja miast, efektywność energetyczna budynków, mobilność zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju), wykorzystując wzmocnioną współpracę z Dyrekcją Komunikacji Parlamentu Europejskiego oraz aktywny udział posłów do Parlamentu;

#### **Komunikacja i wielojęzyczność**

49. przypomina o znaczeniu, jakie dla popularyzacji prac Komitetu ma większe eksponowanie jego działań w mediach, internecie i mediach społecznościowych; z zadowoleniem przyjmuje zewnętrzną kompleksową ocenę strategii komunikacyjnej Komitetu na lata 2015–2020; rozumie, że pandemia COVID-19 wymusiła cyfrowe przyspieszenie komunikacji publicznej; podkreśla znaczenie maksymalizacji zasięgu Komitetu poprzez tworzenie synergii między instytucjami Unii a ponad milionem demokratycznie wybranych polityków regionalnych i lokalnych reprezentowanych przez Komitet; zachęca Komitet do korzystania z możliwości, jakie daje obecność w mediach społecznościowych, a jednocześnie do zbadania możliwości wykorzystania alternatywnych platform otwartego oprogramowania;
50. z zadowoleniem przyjmuje zaangażowanie Komitetu w Konferencję w sprawie przyszłości Europy i umożliwianie docierania tego demokratycznego działania do podmiotów regionalnych i lokalnych; ponadto zachęca Komitet, by wspierał udział jego członków w lokalnym dialogu z obywatelami na temat spraw europejskich;
51. podkreśla kampanie i działania prowadzone w 2020 r. skierowane do grup interesu, w szczególności protokoły ustaleń i plany działania z europejskimi i krajowymi stowarzyszeniami reprezentującymi interesy lokalne i regionalne, które zawierają klauzule dotyczące współpracy i komunikacji; rozumie, że pandemia COVID-19 zmusiła Komitet do czasowego wstrzymania dialogu z obywatelami; zaleca organizowanie dialogów obywatelskich w internecie, aby zapewnić ciągłość tej ważnej działalności zbliżającej instytucje Unii do obywateli Europy;
52. z zadowoleniem przyjmuje dwa sztandarowe wydarzenia w dziedzinie komunikacji organizowane w 2020 r.; zauważa, że Komitet od 2011 r. koordynuje Europejską Konferencję Komunikacji Publicznej (EuropPCom) oraz że w 2020 r. wydarzenie to odbyło się wirtualnie w czerwcu i grudniu, docierając do około 2 500 ekspertów ds. komunikacji; podkreśla Europejski Tydzień Regionów i Miast, uznane wydarzenie, w którym uczestniczy ponad 10 000 osób i 800 partnerów, oraz nowy „Doroczny barometr regionalny i lokalny UE”, przedstawiony w październiku 2020 r.; uznaje, że obie inicjatywy przyczyniają się do wspierania Konferencji w sprawie przyszłości Europy, wraz ze specjalnie stworzonym w tym celu projektem „From local to European” („Od lokalności do europejskości”), uruchomionym pod koniec 2020 r., angażującym 50 regionów i miast w lokalne, transgraniczne i transnarodowe panele obywatelskie;
53. zwraca się do Komitetu o dalsze wysiłki na rzecz lepszego eksponowania przygotowywanych analiz; podkreśla, że oprócz ich publikowania w internecie należy proaktywnie promować badania wśród wszystkich zainteresowanych stron; zachęca Komitet do nawiązania kontaktu z Parlamentem, aby zacieśnić współpracę, na przykład dzięki organizowaniu wspólnych posiedzeń i wydarzeń;



54. wzywa Komitet, by udzielał wsparcia w kwestiach związanych z możliwościami Unii i tworzeniem sieci kontaktów organom lokalnym i regionalnym, także tym, które nie są oficjalnie reprezentowane w Komitecie;

### **Współpraca międzyinstytucjonalna**

55. z zadowoleniem przyjmuje stale zacieśnianą i skuteczną współpracę dwustronną między Parlamentem i Komiteciem; zachęca zarówno Parlament, jak i Komitet do kontynuowania regularnych spotkań ich przewodniczących i wiceprzewodniczących oraz do wzmocnienia uporządkowanej współpracy między odpowiednimi sprawozdawcami a grupami politycznymi i organami przygotowawczymi, w ramach których zorganizowani są ich członkowie; z zadowoleniem przyjmuje decyzję Prezydium Komitetu z listopada 2020 r. o uruchomieniu „Europejskiej sieci radnych UE na szczeblu regionalnym i lokalnym”, która będzie zgodna z pilotażowym działaniem Parlamentu „Budowanie Europy z udziałem podmiotów lokalnych” (BELE); odnotowuje ponadto stałą współpracę w kluczowych kwestiach politycznych z Komisją poprzez umowy o współpracy oraz z trzema prezydencjami Rady poprzez wspólne plany działania; uważa, że współpraca polityczna Komitetu z Parlamentem, Radą i Komisją powinna być bardziej systematyczna, biorąc pod uwagę znaczenie Komitetu jako przedstawiciela obywateli Unii w regionach i miastach;
56. podkreśla, że nowe globalne umowy o gwarantowanym poziomie usług zawarte w 2020 r. z DG ds. Budżetu, DG DIGIT i PMO Komisji znacznie zmniejszyły liczbę umów, utorowały drogę do poprawy terminowości wymiany informacji i rozszerzyły możliwość zapewnienia korzystania z nowych unijnych międzyinstytucjonalnych aplikacji informatycznych;
57. podkreśla przyjęcie nowej umowy o współpracy administracyjnej między Komiteciem a EKES-em, która weszła w życie 1 listopada 2021 r. i która wzmacnia zarządzanie współpracą oraz mechanizmy kontroli, aby zapewnić skuteczne zarządzanie wspólnymi służbami; z zadowoleniem odnotowuje, że w opinii Komitetu nowa umowa jest nowocześniejsza i prostsza niż stara umowa oraz że przyczyni się ona do stworzenia dalszych synergii między Komiteciem a EKES-em;
58. podtrzymuje stanowisko wyrażone w poprzednich zaleceniach dotyczących absolutorium w sprawie konieczności pełnego wdrożenia umowy o współpracy podpisanej między Parlamentem, Komiteciem i EKES-em, na mocy której łącznie 60 tłumaczy, w tym 24 z Komitetu, zostało przeniesionych do Parlamentu w zamian za dostęp do usług Biura Analiz Parlamentu Europejskiego; podkreśla w związku z tym braki kadrowe Komitetu w dziedzinach politycznych, co negatywnie wpływa na wypełnianie jego mandatu;

### **Pandemia Covid-19**

59. ma świadomość, że pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na działalność Komitetu, zwłaszcza że jego członkowie zwykle podróżują do siedziby Komitetu do sześciu razy w roku, aby debatować nad jego opiniami i rezolucjami; docenia zbiorowe wysiłki, które zapewniły stałe wsparcie dla działalności politycznej Komitetu;
60. zauważa, że obowiązujący od 2009 r. plan ciągłości działania (BCP) umożliwił wstępną reakcję, ale okazało się, że nie jest wystarczająco dostosowany do celu; z zadowoleniem przyjmuje dogłębny przegląd BCP rozpoczęty pod koniec 2020 r. w celu uwzględnienia wniosków wyciągniętych z postępowania w przypadku pandemii COVID-19; rozumie, że pandemia ujawniła wpływ nagromadzonych niedoinwestowań strukturalnych w niektórych obszarach działalności Komitetu, zwłaszcza w odniesieniu do IT; uważa, że zwłaszcza wnioski wyciągnięte z kryzysu związanego z COVID-19 powinny pozostać integralną częścią przyszłego sposobu pracy Komitetu;
61. docenia podejście polegające na stawianiu zdrowia i bezpieczeństwa członków i personelu na pierwszym miejscu, podczas gdy organizacja dostosowywała się do stale zmieniającej się sytuacji; podkreśla, że inicjatywy komunikacyjne w dziedzinie zasobów ludzkich były wektorem stabilności i bezpieczeństwa dla personelu podczas pandemii COVID-19; zauważa, że pracownicy zostali poproszeni o nieregistrowanie swoich konkretnych godzin pracy zdalnej, aby mieć niezbędną elastyczność w łączeniu pracy i obowiązków osobistych; zauważa ponadto, że pracownikom znajdującym się w trudnej sytuacji społecznej lub medycznej zezwolono na pracę zdalną z zagranicy w szczególnych okolicznościach oraz że tymczasowo zastosowano również ogólne zezwolenie, dzięki czemu w 2020 r. 110 pracowników mogło wyjątkowo pracować w formie pracy zdalnej z zagranicy; z zadowoleniem przyjmuje dialog rozpoczęty z przedstawicielami pracowników, w tym ankietę na temat pracy zdalnej;

62. popiera podejście Komitetu, przedkładające wyniki nad liczenie godzin pracy, wykorzystujące zarządzanie oparte na zaufaniu i zapewniające prawo do bycia offline, w szczególności poprzez nową politykę dotyczącą wewnętrznej poczty elektronicznej; z zadowoleniem przyjmuje dodatkowe środki, takie jak utworzenie grupy pracowników-wolontariuszy, którzy pomagają kolegom w okresie izolacji;
  63. odnotowuje wysiłki na rzecz rozpowszechniania informacji na tematy psychospołeczne i tematy związane ze wspólnym systemem ubezpieczenia chorobowego w instytucjach, organach, urzędach i jednostkach organizacyjnych Unii; ponadto odnotowuje liczbę 246 spotkań ze służbą socjalną, głównie na temat stresu, konfliktów i problemów osobistych lub rodzinnych, oraz pozytywne wyniki coachingu w zakresie mechanizmów radzenia sobie z problemami;
  64. podkreśla, że w czasie pandemii COVID-19 prowadzono podstawowe działania, dzięki którym Komitet mógł reprezentować demokratycznie wybranych polityków szczebla regionalnego i lokalnego w unijnym procesie decyzyjnym, wspierając tym samym instytucje unijne w radzeniu sobie z sytuacją kryzysową;
  65. zachęca Komitet do uwzględnienia wniosków wyciągniętych z pandemii COVID-19 w wewnętrznej strategii zarządzania, jeśli chodzi o ciągłość działania i zarządzanie kryzysowe, zdolność reagowania w zakresie IT, odporność organizacji, obowiązek dochowania należytej staranności wobec pracowników, skuteczną komunikację i elastyczne procesy robocze, w celu wypracowania stylu zarządzania ukierunkowanego na wyniki, w którym można osiągnąć zdrową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.
-