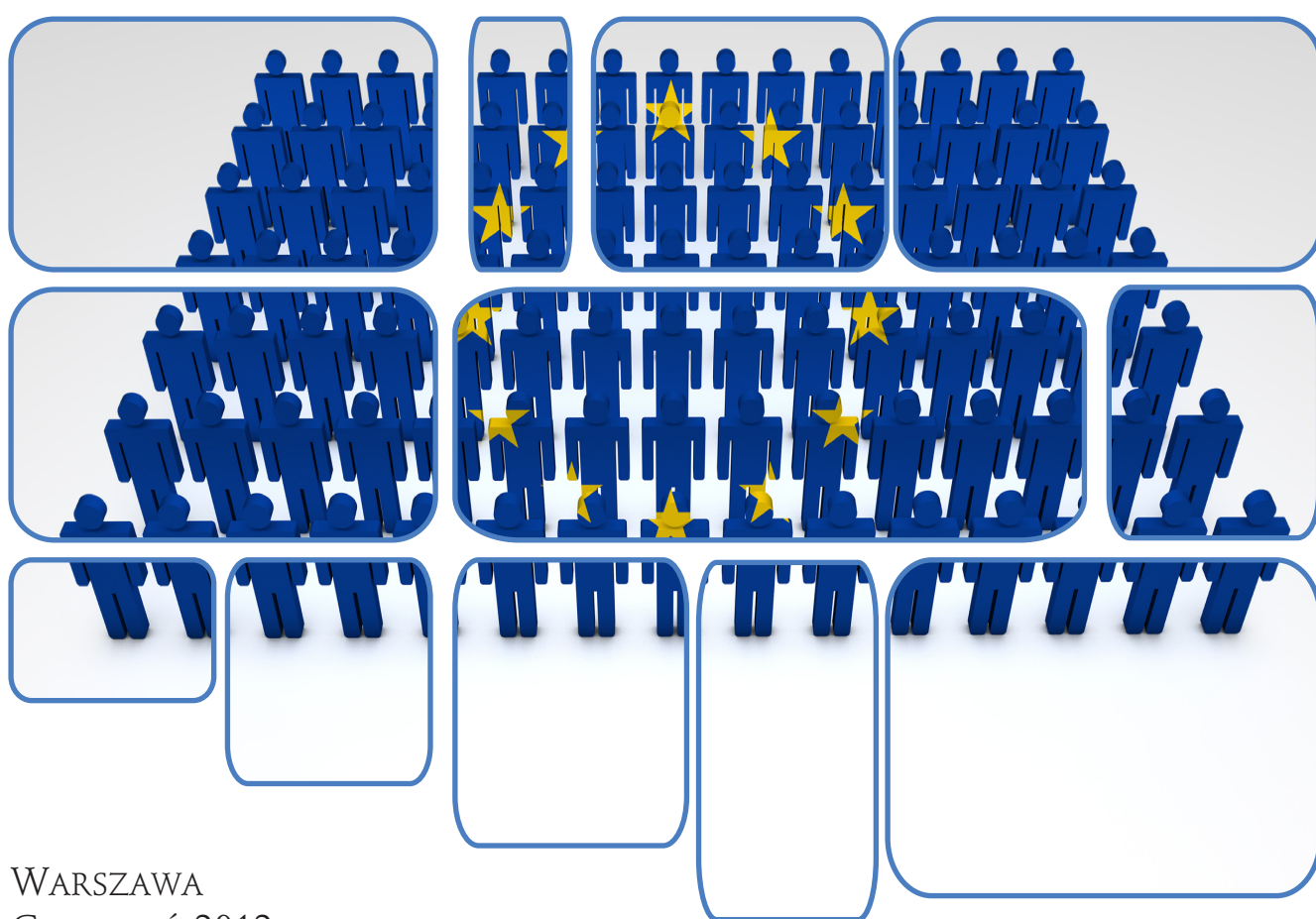


# Personel Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych do przeglądu? Bilans i wnioski z dotychczasowej polityki kadrowej

Raport Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych



WARSZAWA  
GRUDZIEŃ 2012

RYSZARDA FORMUSZEWICZ, DOROTA LISZCZYK



POLSKI INSTYTUT SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH

PERSONEL EUROPEJSKIEJ  
SŁUŻBY DZIAŁAŃ ZEWNĘTRZNYCH  
DO PRZEGLĄDU?

BILANS I WNIOSKI  
Z DOTYCHCZASOWEJ POLITYKI KADROWEJ

Ryszarda Formuszewicz, Dorota Liszczyk

Warszawa, grudzień 2012

Zdjęcie na okładce:  
Shutterstock

Redaktor tekstu  
Katarzyna Staniewska

Redaktor techniczny, projekt okładki  
Dorota Dołęgowska

© Polski Instytut Spraw Międzynarodowych, 2012

ISBN 978-83-62453-44-3

Polski Instytut Spraw Międzynarodowych  
ul. Warecka 1a, 00-950 Warszawa  
phone (+48) 22 556 80 00, fax (+48) 22 556 80 99  
pism@pism.pl, www.pism.pl

## SPIS TREŚCI

Główne tezy i rekomendacje . . . . .	5
1. Model kadrowy dyplomacji europejskiej w negocjacjach poprzedzających ustanowienie ESDZ . . . . .	7
2. Kadrowe transfery międzyinstytucjonalne . . . . .	10
3. Obsada kluczowych stanowisk w początkowym okresie funkcjonowania ESDZ . . . . .	11
3.1. Aspekty proceduralne . . . . .	11
3.2. Centrala ESDZ. . . . .	12
3.3. Delegatury . . . . .	15
3.4. Całościowa struktura personelu ESDZ . . . . .	16
4. Kwestie personalne a przegląd ESDZ . . . . .	19
4.1. Płynność i brak przejrzystości struktur . . . . .	19
4.2. Udział dyplomatów narodowych. . . . .	19
4.3. Nierównowaga geograficzna . . . . .	24
4.4. Reprezentacja kobiet. . . . .	27
5. Wnioski i rekomendacje. . . . .	30
ANEKSY . . . . .	34
Aneks 1 Wykaz stanowisk w administracji centralnej ESDZ (stan na 16 listopada 2012 r.) . . . . .	34
Aneks 2 Wykaz kierowników delegatur UE (stan na 16 listopada 2012 r.) . . . . .	36
Aneks 3 Reprezentacja państw członkowskich na poziomie menedżerskim ESDZ – zestawienie zbiorcze (stan na 16 listopada 2012 r.) . . . . .	41



## Główne tezy i rekomendacje

- W związku ze zbliżającym się przeglądem organizacji i funkcjonowania ESDZ przewidzianym w decyzji powołującej unijną dyplomację kwestie kadrowe wpływające na efektywność służby mogą ponownie znaleźć się w centrum uwagi.
- Istniejące przy powołaniu służby dysproporcje reprezentacji obywateli państw członkowskich zostały zmniejszone, ale nie wyeliminowane. Choć decyzja konstytuująca ESDZ przewiduje możliwość wprowadzenia mechanizmów korygujących, wydaje się, że trudno o koalicję w celu użycia radykalnych środków zmniejszających obserwowane nierównowagi kadrowe (np. kwoty). Wskazane jest jednak poszukiwanie i proponowanie instrumentów, które również prowadząc do ich ograniczenia, miałyby szansę na akceptację (np. inne niż dotychczas ukształtowanie mechanizmu rotacji w służbie bądź preferencje rekrutacyjne dla niedoreprezentowanych państw).
- Skuteczne podnoszenie kwestii deficytów w reprezentacji państw członkowskich w strukturach ESDZ wymaga unikania dwóch pułapek argumentacyjnych. Pierwszą z nich jest skupianie się na obsadzie kierownictwa delegatur UE, przy jednoczesnym niedocenianiu wagi poziomu kierowniczego w centrali. Drugą pułapką jest koncentrowanie się na równowadze geograficznej, która jednak ma charakter ogólnego zalecenia. Mniej uwagi poświęca się za to możliwości wykorzystania do poprawy reprezentatywności służby jedyne go sztywnego kryterium kształtowania kadr, tj. zapewnienia udziału jednej trzeciej dyplomatów narodowych. Tymczasem dopiero łączne zastosowanie tych dwóch elementów daje państwom członkowskim o reprezentacji nieadekwatnej do ich potencjału możliwość przekonującego wykazania deficytów polityki kadrowej.
- Priorytetowe znaczenie ma utrzymanie faktycznego dostępu dyplomatów narodowych do postępowań rekrutacyjnych, zgodnie z koncepcją kadrową ESDZ.
- Państwa członkowskie powinny domagać się większej przejrzystości struktury kadrowej i stałego udostępniania danych dotyczących personelu ESDZ.
- Dążenie państw członkowskich do poszerzenia reprezentacji wymaga dostosowania krajowego modelu kształcenia dyplomatów do wymogów ESDZ.
- Warta refleksji jest też możliwość kompensowania deficytu reprezentacji przez umacnianie poczucia współwłasności państw członkowskich w sferze polityki zagranicznej UE, dzięki współpracy ESDZ i służb narodowych (np. zastępstwa wysokiego przedstawiciela – obok prezydencji rotacyjnej – przez ministrów spraw zagranicznych danych państw).
- Nie należy w końcu bagatelizować dysfunkcyjnego potencjału poczucia „wrogiego przejęcia”, jakim część pracowników instytucji zareagowała na wejście do ESDZ dyplomatów narodowych. Korzystne byłoby zwiększenie oferty państw członkowskich dla pracowników instytucji w zakresie wymian bądź szkoleń. Oferta taka powinna być wsparta odpowiednimi działaniami komunikacyjnymi, akcentującymi wspólną troskę o wyposażenie ESDZ w kompetencje i umiejętności na miarę wyzwań XXI wieku.





## 1. Model kadrowy dyplomacji europejskiej w negocjacjach poprzedzających ustanowienie ESDZ

Pierwsze wytyczne co do modelu kadrowego Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych (ESDZ) przygotowano w trakcie prac Konwentu w sprawie Przyszłości Europy. Raport końcowy grupy roboczej VII (działania zewnętrzne) wskazywał na istniejący wśród państw członkowskich Unii Europejskiej konsensus w sprawie konieczności ustanowienia wspólnej służby zajmującej się działaniami zewnętrznymi UE. Miała się ona składać z urzędników Dyrekcji Generalnej ds. stosunków zewnętrznych (DG RELEX) Komisji Europejskiej, Sekretariatu Generalnego Rady oraz dyplomatów czasowo oddelegowanych z narodowych służb dyplomatycznych. Podkreślono, że w organizacji nowej służby należy unikać powielania struktur. Zgodnie stwierdzono także, iż dotychczasowe przedstawicielstwa Komisji Europejskiej powinny zostać przekształcone w delegatury/ambasady UE. Służba miała działać pod zwierzchnictwem europejskiego przedstawiciela ds. zewnętrznych (*European External Representative*)<sup>1</sup>. Wyjaśnienie licznych rozbieżności pojawiających się podczas negocjacji oraz kwestie szczegółowe dotyczące ESDZ postanowiono przesunąć na później.

Z punktu widzenia ewolucji koncepcji modelu kadrowego europejskiej dyplomacji strategicznymi dokumentami są:

- raport z postępu prac nad ESDZ z czerwca 2005 r. (tzw. Raport Solany/Barroso);
- rezolucje Parlamentu Europejskiego (PE) z maja 2005 r., października 2009 r. oraz *non-paper* w sprawie ESDZ autorstwa posłów do PE Elmara Broka i Guy Verhofstadta z marca 2010 r., który stał się podstawą dokumentu roboczego PE w sprawie ustanowienia ESDZ z kwietnia 2010 r.;
- raport prezydencji [szwedzkiej] dla Rady Europejskiej w sprawie Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych;
- a także kolejne propozycje wysokiego przedstawiciela Unii do spraw zagranicznych i polityki bezpieczeństwa Catherine Ashton z marca 2010 r.: „European External Action Service. A step change in external policy for the Union. Delivering on the promise of the Lisbon Treaty” oraz projekt decyzji Rady określającej organizację i zasady funkcjonowania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych<sup>2</sup>.

Propozycje zawarte w tych dokumentach zainspirowały ostatecznie przyjęte rozwiązania, które znalazły się w decyzji konstytuującej ESDZ i regulaminie pracowniczym urzędników Unii Europejskiej<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> *Final report of Working Group VII on External Action*, CONV 459/02, Brussels, 16 grudnia 2002 r., s. 6–7, <http://european-convention.eu.int>.

<sup>2</sup> *Progress Report: European External Action Service*, Council of the European Union, 9956/05, Brussels, 9 czerwca 2005 r.; *European Parliament resolution on the institutional aspects of the European External Action Service*, P6\_TA(2005)0205, Brussels, 26 maja 2005 r.; *European Parliament resolution of 22 October 2009 on the institutional aspects of setting up the European External Action Service*, P7\_TA(2009)0057, Brussels, 22 października 2009 r.; E. Brok, G. Verhofstadt, *Non-paper EEAS*, 18 marca 2010 r., [www.euractiv.de](http://www.euractiv.de); *Proposal for the establishment of the EEAS. Working document by Elmar Brok (AFET), and Guy Verhofstadt (AFCO), rapporteurs on EEAS*, 24 kwietnia 2010 r., [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu); *Presidency report to the European Council on the European External Action Service*, 14930/09, Brussels, 23 października 2009 r.; *European External Action Service. A step change in external policy for the Union. Delivering on the promise of the Lisbon Treaty*, [www.europolitics.info](http://www.europolitics.info); *Draft Council decision establishing the organisation and functioning of the European External Action Service*, 8029/10, Brussels, 25 marca 2010 r.

<sup>3</sup> Decyzja Rady z dnia 26 lipca 2010 r. określająca organizację i zasady funkcjonowania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych, 2010/427/UE, Dz.U. L 201/30, 3 sierpnia 2010 r.; *Regulamin pracowniczy urzędników Unii Europejskiej w brzmieniu ustalonym Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE, Euratom) nr 1080/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. zmieniającym regulamin pracowniczy urzędników Wspólnot Europejskich i warunki zatrudnienia innych pracowników Wspólnot Europejskich*, Dz. U. L 311/1, 26 listopada 2010 r.

Punktem wyjścia do skonstruowania modelu kadrowego ESDZ były podstawowe wytyczne w sprawie instytucjonalnego ukształtowania służby. Zgadzano się powszechnie, że ESDZ nie ma być kolejną unijną instytucją, lecz autonomiczną służbą blisko powiązaną z Komisją Europejską oraz Radą. Nieco odmienne stanowisko zaprezentował w tej kwestii PE, który akcentując potrzebę maksymalnego zachowania i rozwoju modelu wspólnotowego w dziedzinie relacji zewnętrznych UE, domagał się włączenia ESDZ do Komisji Europejskiej w zakresie organizacyjnym, administracyjnym i budżetowym<sup>4</sup>. Wymienione wyżej dokumenty w niewielkim stopniu poruszały problem ostatecznej liczebności służby. Ograniczono się do stwierdzenia, że powinna być ona stosowna do funkcji i zakresu działalności ESDZ.

Powszechnie było przekonanie, że personel wywodzący się z trzech źródeł – Komisji Europejskiej, Sekretariatu Generalnego Rady oraz służb dyplomatycznych państw członkowskich – powinien w niezależny sposób wykonywać swoje zadania. Nie budziło też wątpliwości, że należy zagwarantować równe – niezależnie od pochodzenia – traktowanie personelu zarówno w kwestii praw, jak i obowiązków, w tym przede wszystkim co do możliwości zajmowania wszystkich rodzajów stanowisk, płac, awansu czy zabezpieczeń socjalnych. Już na wczesnym etapie wykrystalizowało się porozumienie, że dla personelu pochodzącego z państw członkowskich należy utworzyć kategorię pracowników tymczasowych, mianowanych na stały okres (np. PE proponował pięć lat<sup>5</sup>) z możliwością przedłużenia. PE sugerował rozwiązanie, zgodnie z którym okres ten mógłby zostać ograniczony jedynie w przypadku naruszenia obowiązków służbowych przez pracownika. Instytucja ta wskazywała także, że oddelegowanie do ESDZ przez państwa członkowskie powinno być traktowane jako integralna ścieżka rozwoju zawodowego w służbach narodowych.

Konieczność zachowania równowagi między personelem pochodzącym z różnych źródeł, a przede wszystkim zapewnienie w ESDZ odpowiedniej reprezentacji narodowych dyplomatów, nie budziły zastrzeżeń. Rozbieżności dotyczyły jednak szczegółowych kwestii wiążących się z tymi wytycznymi. W raporcie prezydencji szwedzkiej zaproponowano, aby personel z państw członkowskich stanowił co najmniej jedną trzecią ogółu personelu ESDZ w kategorii grupy funkcyjnej „administratorzy” (AD) po osiągnięciu przez służbę pełnej zdolności operacyjnej, co znalazło odzwierciedlenie w decyzji konstytuującej ESDZ<sup>6</sup>. Ze swojej strony PE w dokumencie przygotowanym przez posłów Broka i Verhofstadta domagał się zagwarantowania ponad 50-procentowej reprezentacji – w grupie funkcyjnej AD – pracownikom pochodzącym z Komisji Europejskiej<sup>7</sup>. Kompromisem w tej sprawie okazało się rozwiązanie zapewniające udział stałych urzędników UE (należących do tej grupy funkcyjnej) na poziomie co najmniej 60%.

Na każdym etapie negocjacji podkreślano konieczność zagwarantowania równowagi geograficznej, której przejawem byłby udział w ESDZ znaczącej liczby obywateli ze wszystkich państw członkowskich oraz dążenia do zapewnienia odpowiedniej równowagi płci. Wytyczne te stanowią jedynie ogólne zobowiązanie sformułowane pod adresem wysokiego przedstawiciela, ponieważ postulat wprowadzenia kwot narodowych nie uzyskał szerszego poparcia. W trakcie negocjacji powszechne było przekonanie, że kompetencje kandydatów powinny stanowić podstawowe kryterium w procesie rekrutacyjnym do ESDZ.

---

<sup>4</sup> *European Parliament resolution on the institutional aspects of the European External Action Service*, op. cit., s. 2; *European Parliament resolution of 22 October 2009 on the institutional aspects of setting up the European External Action Service*, op. cit., s. 4.

<sup>5</sup> *European Parliament resolution of 22 October 2009 on the institutional aspects of setting up the European External Action Service*, op. cit., s. 5.

<sup>6</sup> *Presidency report to the European Council on the European External Action Service*, op. cit., s. 7.

<sup>7</sup> *Proposal for the establishment of the EEAS. Working document by Elmar Brok (AFET), and Guy Verhofstadt (AFCO), rapporteurs on EEAS*, op. cit., s. 8.

Wskazywano szeroko na potrzebę opracowania przez wysokiego przedstawiciela przejrzystych i otwartych procedur rekrutacji. PE zgłosił dwie alternatywne propozycje nominacji wyższych urzędników europejskiej służby dyplomatycznej. Według pierwszego należało podzielić obszary odpowiedzialności między Komisję Europejską a Radę. W ich obrębie wskazane instytucje prezentowałyby kandydatów wysokiemu przedstawicielowi, który następnie podejmowałby ostateczną decyzję co do zatrudnienia. Drugie rozwiązanie polegało na utworzeniu paneli rekrutacyjnych, obejmujących przedstawicieli Komisji Europejskiej, Rady oraz państw członkowskich. Panele miałyby formułować rekomendacje dla wysokiego przedstawiciela, do którego należałaby ostateczna decyzja<sup>8</sup>. Propozycja podobnej struktury zaangażowanej w proces rekrutacyjny – komisji selekcyjnej ds. mianowań wysokiego szczebla (od stanowisk dyrektora wzwyż) – znalazła się także w projekcie decyzji wysokiego przedstawiciela z marca 2010 r. Ciało to miało proponować krótką listę kandydatów do mianowania przez wysokiego przedstawiciela<sup>9</sup>. Catherine Ashton w dokumentach z marca 2010 r. zaproponowała także specjalne rozwiązania dotyczące nominacji szefów delegatur. W pierwszym ze wspomnianych dokumentów zalecano, aby uprawnienia organu powołującego szefów delegatur nadane zostały wysokiemu przedstawicielowi, który działałby w porozumieniu z Komisją Europejską, lub aby Komisja Europejska została w pełni włączona w proces nominacji<sup>10</sup>. Zgodnie z zamysłem drugiego dokumentu Komisja Europejska miała aprobować krótką listę kandydatów przygotowywaną przez komisję selekcyjną ds. mianowań dla wysokiego przedstawiciela<sup>11</sup>.

Parlament Europejski, który ponadto proponował utworzenie funkcji politycznych zastępców wysokiego przedstawiciela, domagał się stosowania wobec nich specjalnej procedury rekrutacyjnej. Mieliby oni być powoływani – na wniosek wysokiego przedstawiciela – przez Radę stanowiącą kwalifikowaną większość głosów. Podstawą prawną dla mianowania tych funkcjonariuszy, w przekonaniu PE, mógłby być artykuł 33 Traktatu o Unii Europejskiej, który ustanawia procedury mianowania specjalnych przedstawicieli UE. PE domagał się także, aby urzędników powoływanych na wyższe i strategiczne stanowiska przed rozpoczęciem urzędowania przesłuchiwały właściwe komisje parlamentarne<sup>12</sup>.

Większych kontrowersji nie przysporzyła kwestia opracowania zasad mobilności, w tym rotacji w ramach ESDZ. Kompetencje te zgodnie postanowiono powierzyć wysokiemu przedstawicielowi, który w projekcie decyzji o ESDZ z marca 2010 r. proponował, aby rotacja urzędników następowała co cztery lata<sup>13</sup>. Podczas negocjacji niewiele uwagi poświęcono problemowi szkolenia kadr. Pomimo powszechnego przekonania co do konieczności opracowania systemu wspólnych szkoleń nie zgłaszano bardziej szczegółowych propozycji ich kształtu.

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 5–6.

<sup>9</sup> *Draft Council decision establishing the organisation and functioning of the European External Action Service*, op. cit., s. 6.

<sup>10</sup> *European External Action Service. A step change in external policy for the Union*, op. cit., s. 5.

<sup>11</sup> *Draft Council decision establishing the organisation and functioning of the European External Action Service*, op. cit., s. 6.

<sup>12</sup> *Proposal for the establishment of the EEAS. Working document by Elmar Brok (AFET), and Guy Verhofstadt (AFCO), rapporteurs on EEAS*, op. cit., s. 5–6.

<sup>13</sup> *Draft Council decision establishing the organisation and functioning of the European External Action Service*, op. cit., s. 7.

## 2. Kadrowe transfery międzyinstytucjonalne

Początkowe dyskusje na temat składu personalnego ESDZ na etapie wyjściowym były ściśle powiązane z negocjacjami dotyczącymi ustalenia wykazu jednostek organizacyjnych – wewnątrz Komisji Europejskiej i Sekretariatu Generalnego Rady – które w przyszłości miały zostać przeniesione do ESDZ. Abstrahując od teoretycznych rozważań na temat przyszłego kształtu organizacyjnego europejskiej dyplomacji, formułujących maksymalistyczne i minimalistyczne wizje struktury ESDZ, należy podkreślić szerokie poparcie, jakim od początku negocjacji cieszyło się podejście umiarkowane. Zasada niepowielania struktur, która miała stanowić podstawę tworzenia zrębów organizacyjnych ESDZ, powodowała, że włączenie w struktury europejskiej dyplomacji dotychczasowych działów Dyrekcyj Generalnej ds. Stosunków Zewnętrznych (DG RELEX), określonych geograficznie działów Dyrekcyj Generalnej ds. Rozwoju (DG DEV), służby zewnętrznej Komisji Europejskiej oraz Dyrekcyj Generalnej E Sekretariatu Generalnego (DG E) Rady postrzegane było jako oczywiste. Dużym poparciem cieszyła się także propozycja włączenia do ESDZ struktur wspólnej polityki bezpieczeństwa i obrony (WPBiO) oraz tych odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe. Rozbieżności występowały jednak w kwestii ewentualnego włączenia do ESDZ Centrum Sytuacyjnego UE. Wnioski w sprawie rozbudowania struktury organizacyjnej ESDZ o problematykę polityk rozszerzenia, sąsiedztwa czy rozwoju na ogół nie zyskiwały większego poparcia.

Wykaz jednostek administracyjnych przeniesionych do ESDZ załączono do Decyzji Rady z 26 lipca 2010 r. określającej organizację i zasady funkcjonowania ESDZ<sup>14</sup>. Bezpośrednim następstwem tego rozstrzygnięcia był transfer – z dniem 1 stycznia 2011 r. – personelu zatrudnionego dotychczas w tych strukturach, które postanowiono przenieść do ESDZ. Łącznie z Komisji przeniesiono 2805 pracowników, a z Sekretariatu Generalnego Rady – 411<sup>15</sup>. W związku z procesem ustanawiania modelu kadrowego europejskiej dyplomacji warto podkreślić, że decyzja konstytuująca ESDZ wyłącza spod ogólnych zasad struktury WPBiO oraz zarządzania kryzysowego, precyzując, że podlegają one specyficznym regulacjom co do ich funkcji, rekrutacji i statusu personelu. Z tego też powodu nie stanowią one przedmiotu niniejszej analizy.

Warto pamiętać, że w delegaturach UE nadal pracuje znaczna liczba urzędników Komisji Europejskiej: 633 pracowników administratorów (AD) i asystentów (AST), 880 pracowników kontraktowych, 20 oddelegowanych ekspertów krajowych oraz 2056 agentów lokalnych. Ponadto zatrudnionych tam jest przez Komisję 45 ekspertów w ramach programu „Young Experts in Delegations”<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Decyzja Rady z dnia 26 lipca 2010 r. określająca organizację i zasady funkcjonowania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych, 2010/427/UE, Dz.U. L 201/30, 3 sierpnia 2010 r.

<sup>15</sup> 2012 EEAS Staff Report, 24 lipca 2012, s. 2.

<sup>16</sup> 2012 EEAS Staff Report, s. 3.



### 3. Obsada kluczowych stanowisk w początkowym okresie funkcjonowania ESDZ

#### 3.1. Aspekty proceduralne

Nowa służba rozpoczynała działalność obciążona dotychczasowymi deficytami struktur administracji Komisji Europejskiej w zakresie stosunków zewnętrznych. Były to znaczne niedoreprezentowanie personelu z nowych państw członkowskich (dalej: państw Dwunastki) i stosunkowo niewielki udział kobiet. Ponadto profil kompetencyjny dotychczasowego personelu nie w pełni odpowiadał nowym zadaniom ESDZ, zwłaszcza w zakresie umiejętności dyplomatycznych oraz wiedzy i doświadczenia dotyczącego państw, z którymi UE utrzymuje stosunki. Proces dostosowań w wymiarze personalnym następować miał zasadniczo przez włączanie w nową strukturę oddelegowanych dyplomatów z państw członkowskich.

Hybrydowa konstrukcja ESDZ wymusiła innowacyjne rozwiązania w polityce kadrowej, zarówno pod względem rekrutacji, jak i kształtowania ścieżki rozwoju zawodowego pracowników. Problem ten od początku budził spore zainteresowanie państw członkowskich, którym zależało na prawidłowym wdrażaniu postanowień decyzji konstytuującej ESDZ. W konsekwencji przyjęte procedury rekrutacyjne otwarto na udział przedstawicieli państw członkowskich, a także reprezentantów instytucji – Komisji Europejskiej i Sekretariatu Generalnego Rady. Do tych wyjściowych założeń dostosowano formę gremium doradzającego (podobnie jak w Komisji Europejskiej) przy obsadzie wyższych stanowisk. Komitet Konsultacyjny ds. Mianowań w ESDZ (Consultative Committee on Appointments to the European External Action Service, CCA) powołany został decyzją wysokiego przedstawiciela z dnia 9 marca 2011 r.<sup>17</sup>

Udział państw członkowskich gwarantuje dwuosobowa reprezentacja o stałym charakterze, wybierana na okres jednego roku w procedurze losowania na Komitecie Stałych Przedstawicieli (COREPER). Poza przedstawicielami państw członkowskich skład podstawowy CCA (*core membership*) tworzą: sekretarz generalny ESDZ albo dyrektor ds. operacyjnych, zastępca dyrektora generalnego ds. administracji i finansów<sup>18</sup> oraz po jednym przedstawicielu z Komisji Europejskiej i Sekretariatu Generalnego Rady. Zakres udziału państw członkowskich zależy od stopnia zaszeregowania stanowiska, na które przeprowadzana jest rekrutacja, przy czym inne zasady obowiązują dla stanowisk w centrali ESDZ, inne dla stanowisk w delegaturach UE. W pierwszym przypadku skład podstawowy (*core membership*) jest panelem przeprowadzający rozmowy kwalifikacyjne (*interview panel*) w odniesieniu do najwyższych stanowisk, tj. w szczególności członków rady zarządzającej i dyrektorów zarządzających o stopniu zaszeregowania AD 15–16. Z kolei dla procedur wyboru szefów departamentów, o stopniu zaszeregowania 14–15, dwóch reprezentantów państw członkowskich jest wyłanianych przez odrębne losowanie (decyzja nie precyzuje miejsca i trybu przeprowadzenia tego wyboru). W odniesieniu do niższych stanowisk kierowniczych CCA jest wyłącznie informowany o decyzji podjętej przez organ powołujący (tj. wysokiego przedstawiciela). W odniesieniu do delegatur UE CCA, z udziałem reprezentantów państw członkowskich wyłonionych na potrzeby postępowania rekrutacyjnego, uczestniczy wyłącznie w powoływaniu szefów delegatur (poziomy zaszeregowania 14–15 i 9–14). Tym samym w przypadku centrali włączenie państw członkowskich w proces rekrutacyjny jest warunkowane stopniem

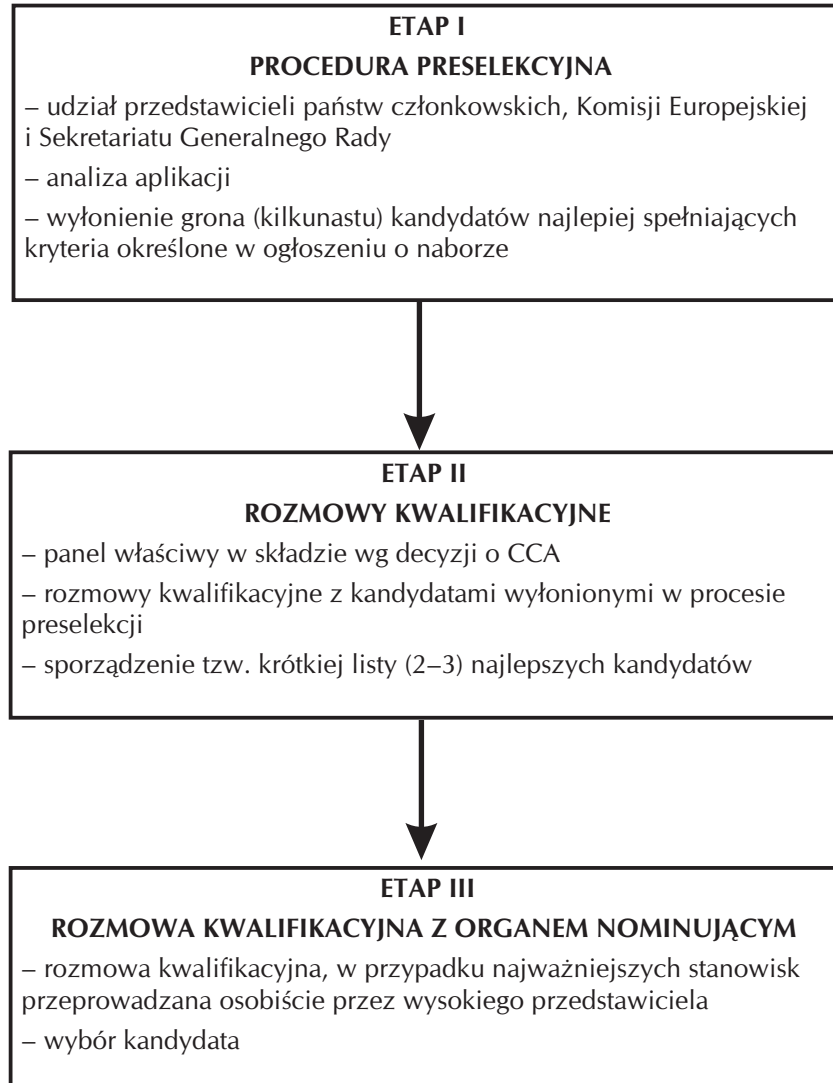
---

<sup>17</sup> *Decision of the High Representative establishing and laying down the Rules of Procedure for the Consultative Committee on Appointments to the European External Action Service (EEAS)*, 9 marca 2011, PROC HR (2011) 005.

<sup>18</sup> Struktura organizacyjna ESDZ opublikowana na stronie internetowej służby nie wyróżnia stanowiska dyrektora generalnego ani jego zastępcy. Kompetencje przewidziane w decyzji o CCA wykonuje dyrektor zarządzający ds. administracji i finansów.

zaszeregowania stanowiska (AD 14–16), natomiast w odniesieniu do delegatur decyduje kategoria funkcji, tj. kierownik delegatury. Proces rekrutacji prezentuje wykres 1.

**Wykres 1. Proces rekrutacji w ESDZ**



Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że CCA jest organem doradczym – zarówno opinie CCA, jak i tzw. krótkie listy będące wynikiem rozmów kwalifikacyjnych nie mają charakteru wiążącego dla organu powołującego.

### 3.2. Centrala ESDZ

Przejrzystość praktyki nominacji pracowników w administracji centralnej jest ściśle powiązana ze szczeblem danego stanowiska w hierarchii organizacyjnej służby. Wysoki przedstawiciel podaje do publicznej wiadomości – w formie komunikatów – decyzje kadrowe dotyczące urzędników wyższego szczebla, w tym członków rady zarządzającej oraz dyrektorów zarządzających. Wyjątkiem była nominacja na stanowisko dyrektora zarządzającego

ds.administracji i finansów, która nie została ogłoszona przez wysokiego przedstawiciela<sup>19</sup>. Wybiórczo komunikowane są decyzje w sprawie obsady stanowisk dyrektorów departamentów. Upubliczniono także listę nominacji na większość stanowisk tych przewodniczących grup roboczych Rady ds. Zagranicznych, których mianuje wysoki przedstawiciel<sup>20</sup>, ale nie ogłaszano już późniejszych zmian kadrowych w tej grupie stanowisk. Wysoki przedstawiciel nie komunikuje decyzji kadrowych dotyczących pozostałych stanowisk w centrali ESDZ.

Dostępne są informacje na temat mianowania specjalnych przedstawicieli UE. W tych przypadkach zgodnie z artykułem 33 Traktatu o Unii Europejskiej decyzję nominacyjną podejmuje Rada na wniosek wysokiego przedstawiciela i jest ona publikowana w *Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej*.

Oficjalna struktura organizacyjna, wraz z nazwiskami urzędników zajmujących poszczególne stanowiska, jest dostępna na stronie internetowej ESDZ i co jakiś czas aktualizowana. Jednak trudno za jej pomocą przeanalizować zobowiązania nałożone na wysokiego przedstawiciela decyzją konstytuującą ESDZ oraz przepisami regulaminu pracowniczego (zagwarantowania odpowiednich proporcji między pracownikami wywodzącymi się z różnych źródeł oraz dążenia do odpowiedniego poziomu reprezentacji geograficznej i płci) ze względu na brak informacji dotyczących nominatów, niezbędnych do oceny stopnia realizacji tych kryteriów.

**Rada zarządzająca i polityczna** (*Corporate and Policy Boards*) jest najwyższym gremium zarządzającym w administracji centralnej ESDZ i poza wysokim przedstawicielem składa się z wykonawczego sekretarza generalnego, dyrektora ds. operacyjnych, dwóch zastępców sekretarza generalnego (rada zarządzająca), przewodniczącego Komitetu Politycznego i Bezpieczeństwa oraz ośmiu dyrektorów zarządzających: Departamentu Azji i Pacyfiku, Departamentu Afryki, Departamentu Europy i Azji Centralnej, Departamentu Afryki Północnej, Bliskiego Wschodu, Półwyspu Arabskiego, Iranu i Iraku, Departamentu Ameryk, Departamentu Zagadnień Globalnych i Wielostronnych, Departamentu ds. Reagowania Kryzysowego i Koordynacji Operacyjnej oraz Departamentu ds. Administracji i Finansów. Łącznie rady – poza wysokim przedstawicielem – liczą 13 stanowisk, wśród których Wielka Brytania ma trzech reprezentantów, Francja i Szwecja po dwóch, a siedem pozostałych państw członkowskich – w tym dwa z Dwunastki, tj. Polska i Rumunia – po jednym.

**Tabela 1. Reprezentacja państw członkowskich w radzie zarządzającej i politycznej**

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	O	I	K	E	K	
-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2	3

Źródło: opracowanie własne.

**Dyrektorzy departamentów geograficznych, ds. wielostronnych i globalnych oraz ds. finansowych i administracyjnych** w strukturze organizacyjnej administracji centralnej ESDZ kwalifikują się również do wyższej kadry zarządzającej. Ta grupa kadrowa liczy 15 stanowisk (dane zebrano dla 14 z nich), z czego obecnie na stałe obsadzonych jest 14 (na potrzeby

<sup>19</sup> Kwestia zwlekania z obsadzeniem tego stanowiska była przedmiotem pytania parlamentarnego E-008349/2011. W odpowiedzi z 31 października 2011 r. C. Ashton informowała: „The post of Managing Director for Administration and Finance will be published following the conclusions of the ongoing screening of the allocation of resources in the service. Normal selection procedures for a post at this level will apply”.

<sup>20</sup> Zgodnie z dyspozycją Decyzji Rady z dnia 1 grudnia 2009 r. ustanawiającej środki wykonawcze do decyzji Rady Europejskiej w sprawie sprawowania prezydencji Rady oraz dotycząca przewodnictwa w organach przygotowawczych Rady, Dz.U. L 322 z 9 grudnia 2009, s. 28–34.

niniejszej analizie do kategorii tej zaliczono także stanowiska dyrektora ds. polityki bezpieczeństwa i zapobiegania konfliktom, w strukturze bezpośrednio podporządkowanego zastępcy sekretarza generalnego oraz głównego doradcy, specjalnego wysłannika ds. nierozprzestrzeniania broni oraz rozbrojenia). Reprezentacja geograficzna w obrębie tej grupy stanowisk jest bardzo nierównomierna i obejmuje przedstawicieli 9 państw członkowskich, w przeważającej większości Piętnastki – Niemiec, Francji, Austrii, Włoch, Belgii, Holandii i Wielkiej Brytanii. W tej grupie nowe państwa członkowskie reprezentuje jedynie obywatel Łotwy i Polski.

**Tabela 2. Reprezentacja państw członkowskich wśród dyrektorów departamentów**

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
1	1	-	-	-	4	-	-	-	-	-	2	-	-	1	1	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1

Źródło: opracowanie własne.

**Przewodniczący grup roboczych Rady ds. Zagranicznych** (mianowani przez wysokiego przedstawiciela) zajmują specjalne miejsce w strukturze organizacyjnej ESDZ. Z uwagi na międzyrządowy charakter WPZiB oraz na to, że Radzie ds. Zagranicznych przewodniczy wysoki przedstawiciel, stanowiska te wydają się mieć istotne znaczenie z punktu widzenia opracowywania i implementacji założeń unijnej polityki zagranicznej. W ramach 17 stanowisk przewodniczących grup roboczych Rady ds. Zagranicznych, których dotyczy analiza, udało się zebrać dane na temat narodowości 16 osób pełniących tę funkcję<sup>21</sup>. Państwa Dwunastki reprezentują Polak oraz dwóch obywateli Słowenii.

**Tabela 3. Reprezentacja państw członkowskich wśród przewodniczących grup roboczych**

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
1	-	-	-	-	1	1	-	-	1	1	1	-	1	3	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-	2	-

Źródło: opracowanie własne.

**Specjalni przedstawiciele** w ramach ESDZ są stanowiskami o dużym znaczeniu politycznym i mandacie określonym decyzją Rady, co przemawia za ujęciem ich w analizie personelu ESDZ mimo ich formalnie odrębnego charakteru. Stanowiska te mieszczą się poza hierarchicznym układem organizacyjnym centrali ESDZ i podlegają bezpośrednio wysokiemu przedstawicielowi<sup>22</sup>. Wśród 11 aktualnie urzędujących specjalnych przedstawicieli dwóch wywodzi się z państw Dwunastki (Litwa i Słowenia). Niemcy, Grecja oraz Wielka Brytania mają po dwóch specjalnych przedstawicieli.

<sup>21</sup> Pomimo że zgodnie z Decyzją Rady 2009/908/UE przewodniczący grupy roboczej Nicolaidis jest mianowany przez wysokiego przedstawiciela, stanowisko to nie występuje w strukturze organizacyjnej ESDZ. Na potrzeby niniejszego raportu włączono je do analizowanej kategorii przewodniczących grup roboczych Rady.

<sup>22</sup> W dwóch przypadkach funkcja specjalnego przedstawiciela połączona jest z funkcją kierownika placówki UE (Afganistan i Kosowo).



Tabela 4. Reprezentacja geograficzna specjalnych przedstawicieli

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
-	-	-	-	-	2	1	-	2	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2

Źródło: opracowanie własne.

### 3.3. Delegatury

Najbardziej prestiżowymi funkcjami w delegaturach są stanowiska kierowników delegatur oraz pozycje ekwiwalentne: kierownicy biur UE (Kosowo, Hongkong), kierownik biura/reprezentant Komisji (Zachodni Brzeg) oraz specjalny wysłannik (Somalia) – łącznie 126 stanowisk<sup>23</sup>. Bardzo szybko po wejściu w życie traktatu lizbońskiego ich obsadzenie znalazło się w centrum zainteresowania z uwagi na zmieniający się charakter placówek w państwach trzecich i przy organizacjach międzynarodowych (przekształconych z delegacji Komisji w delegatury UE). Zmiana ta warunkowała szeroki zakres dostosowań, obejmujący także dobór personelu niezbędnego do pełnienia zadań nowego typu. ESDZ przejęła po Komisji Europejskiej sieć placówek wraz z rażącym niedoreprezentowaniem przedstawicieli nowych państw członkowskich na stanowiskach kierowniczych.

W odniesieniu do szefów delegatur rytm zmian wyznacza zasadniczo kalendarz rotacji, obejmujących rocznie ok. jednej czwartej placówek. W ramach rotacji w 2010 r. wyłoniono 27 kierowników delegatur i jednego zastępcę. Gros stanowisk przypadło przedstawicielom Piętnastki (5 Hiszpanów, 3 Francuzów, 3 Irlandczyków, 2 Niemców, 2 Belgów, 2 Włochów, 2 Luksemburczyków, 2 Holendrów, 1 Austriak, 1 Duńczyk). Za to kandydaci z nowych państw członkowskich uzyskali 4 nominacje (z włączeniem dokonanej wcześniej nominacji w Afganistanie dla Litwina). Grono państw członkowskich, których obywatele pełnią funkcję kierownika delegatury, powiększyło się wówczas o Polskę (dwie delegatury), Bułgarię oraz przedstawicieli Piętnastki – Danię i Luksemburg. Wybory rekrutacyjne przyczyniły się zatem do zwiększenia stopnia reprezentatywności ESDZ, jakkolwiek w stopniu niesatysfakcjonującym dla państw Dwunastki.

Spośród 25 stanowisk w ramach zasadniczej rotacji w 2011 r. również większość przypadła obywatelom państw Piętnastki (7 Francja, 3 Włochy, 2 Wielka Brytania, Grecja, Austria, Portugalia, Hiszpania, Holandia, Dania oraz Grecja, Niemcy i Irlandia – stanowiska zastępców)<sup>24</sup>. Cztery nominacje przyznano przedstawicielom nowych państw członkowskich (2 Czechy, Węgry, Rumunia). W komunikacie prasowym podkreślano, że całkowita liczba stanowisk kierowniczych w delegaturach obejmowanych przez obywateli tych państw wzrosła do 21, co stanowiło 15% ogółu. W wyniku rozstrzygnięć ogłoszonych w sierpniu 2011 r. już tylko trzy państwa nie były reprezentowane w tej kategorii personelu. Wyraźne było dążenie do zapewnienia kolejnym państwom przynajmniej jednego stanowiska ambasadorskiego – zdawały się też na to wskazywać nominacje podjęte pod koniec roku (Słowenia, Estonia i Malta).

<sup>23</sup> Na użytek tego opracowania wszystkie te stanowiska określane są jednolicie jako kierownicy delegatur.

<sup>24</sup> Rotacja w 2011 r. obejmowała m.in. Egipt, Macedonię, Erytreę, Izrael, a także chargé d'affaires w Nowej Zelandii, na Wyspach Salomona, w Laosie oraz Trynidadzie i Tobago.

W ramach głównej rotacji w 2012 r.<sup>25</sup> obsadzono 15 stanowisk na poziomie kierowników delegatur – z tego 5 przypadło obywatelom państw Dwunastki (dwa Polska, po jednym Czechy, Słowenia, Bułgaria). Większość nominacji przypadła jednak starym państwom członkowskim (dwa Hiszpanii, po jednym Danii, Wielkiej Brytanii, Portugalii, Holandii, Francji, Belgii, Włochom i Niemcom). Państwom Piętnastki przyznano także stanowiska rozdysponowane w odrębnej turze nominacji (Niemcy, Francja, Belgia, Hiszpania, Wielka Brytania). Słowacji powierzono kierownictwo delegatury w Libii. Nominacje dla zastępców szefów delegatur w 2012 r. pozostały poza zasięgiem obywateli nowych państw członkowskich (uzyskali je Niemiec i Brytyjczyk).

W wyniku decyzji nominacyjnych podjętych od 2010 r. zmniejszyła się kategoria państw bez reprezentanta na czele choć jednej delegatury – obecnie sytuacja taka ma miejsce w przypadku Cypru, podczas gdy w 2010 r. dotyczyła 12 państw. Skoro jednak liczna grupa państw uzyskała tylko po jednym stanowisku, liczyć się trzeba z okresowym przejściem do tej kategorii. Trudno wszak oczekiwać, że państwa będą w stanie płynnie uzyskiwać kolejną nominację na miejsce stanowiska podlegającego rotacji. Sytuacja ta wystąpiła właśnie w przypadku Finlandii, której obywatel kieruje delegaturą na Islandii, a zastąpi go wkrótce na tym stanowisku reprezentant Niemiec.

W gronie państw Dwunastki najwięcej nominacji – po cztery – na stanowiska kierowników delegatur uzyskała Polska (sukcesem był zwłaszcza wybór Jana Tombińskiego na placówkę na Ukrainie) oraz Czechy. Znamienne, że większość z 19 kierowników placówek pochodzących z nowych państw członkowskich to dyplomaci narodowi oddelegowani do ESDZ. Analogicznie na przyznaczonych obywatelom tych państw 9 z 27 stanowisk zastępców kierowników delegatur 7 przypadło dyplomatom narodowym.

**Tabela 5. Reprezentacja państw członkowskich wśród kierowników delegatur**

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
4	16	1	–	4	10	3	1	5	10	1	16	2	4	10	1	1	1	1	7	4	7	1	2	1	2	10

Źródło: opracowanie własne.

### 3.4. Całościowa struktura personelu ESDZ

ESDZ nie prowadzi przejrzystej polityki informacyjnej co do struktury kadrowej, co niekorzystnie odróżnia ją od Komisji Europejskiej, udostępniającej szeroki zakres danych na temat zatrudnionych urzędników i pracowników innych kategorii z wyróżnieniem składu poszczególnych dyrekcji generalnych, grup funkcyjnych, poziomu zaszerogowania i narodowości. W przypadku ESDZ dane takie zawarte są jedynie w raportach dotyczących spraw kadrowych, które wysoki przedstawiciel zobowiązany jest corocznie przedstawiać Parlamentowi Europejskiemu i Radzie (art. 6 ust. 9 decyzji ustanawiającej ESDZ).

<sup>25</sup> Rotacją objęte były: Somalia (specjalny wysłannik), Algieria, Barbados, Boliwia, Republika Zielonego Przylądka, Chile, Timor Wschodni, Malezja, Czarnogóra, Arabia Saudyjska, Tunezja, Ukraina, Uzbekistan, Hongkong, Kuba, Maroko, Dżibuti, Nigeria, Paragwaj, Urugwaj i Islandia. Ponadto rotacja obejmuje delegaturę przy Unii Afrykańskiej. Zastępcy rekrutowani byli do delegatur w Afganistanie, Turcji oraz przy ONZ w Genewie.

Strukturę personelu ESDZ na dzień 1 czerwca 2012 w świetle raportu o kadrach ESDZ z lipca 2012 r. przedstawia tabela 6<sup>26</sup>. Relację między pracownikami AD, AST i kontraktowymi pochodzącymi z poszczególnych państw członkowskich przedstawia wykres 2.

**Tabela 6. Struktura personelu ESDZ**

Personel ESDZ	Centrala	Delegatury	Łącznie	Polska (centrala/ delegatury)
Administratorzy AD	544	341	885	36 (27/9)
Asystenci AST	459	187	646	21 (20/1)
Pracownicy kontraktowi	136	182	318	3 (3/-)
Lokalni agenci	–	1129	1129	–
Oddelegowani eksperci krajowi	306	30	336	20 (18/2)
Uczestnicy <i>Young Experts in Delegations Programme</i> <sup>27</sup>	–	34	34	–
Łącznie	1443	1903	3346	

Źródło: opracowanie własne na podstawie 2012 EEAS Staff Report; dokument Ares (2012) 1083199-18/09/2012, Annex II Breakdown of EEAS staff.

Na szczególną uwagę zasługuje kategoria oddelegowanych ekspertów krajowych (SNE). W centrali większość z nich pracuje w strukturach zarządzania kryzysowego: 189 w sztabie wojskowym, 9 w Centrum Operacyjnym UE, 20 w Komórcie Planowania i Prowadzenia Operacji Cywilnych, 20 w Dyrekcji ds. Zarządzania Kryzysowego i Planowania oraz 21 w EU Intelligence Centre. 47 z tych SNE jest oddelegowanych na zasadzie *cost free*, tj. związane z oddelegowaniem koszty pokrywa wysyłające ich państwo członkowskie. Formę SNE w ESDZ najliczniej wykorzystują Niemcy, Francja i Włochy. Ok. 23% tych stanowisk obejmują eksperci z państw Dwunastki.

**Tabela 7. Oddelegowani eksperci krajowi wg państwa pochodzenia**

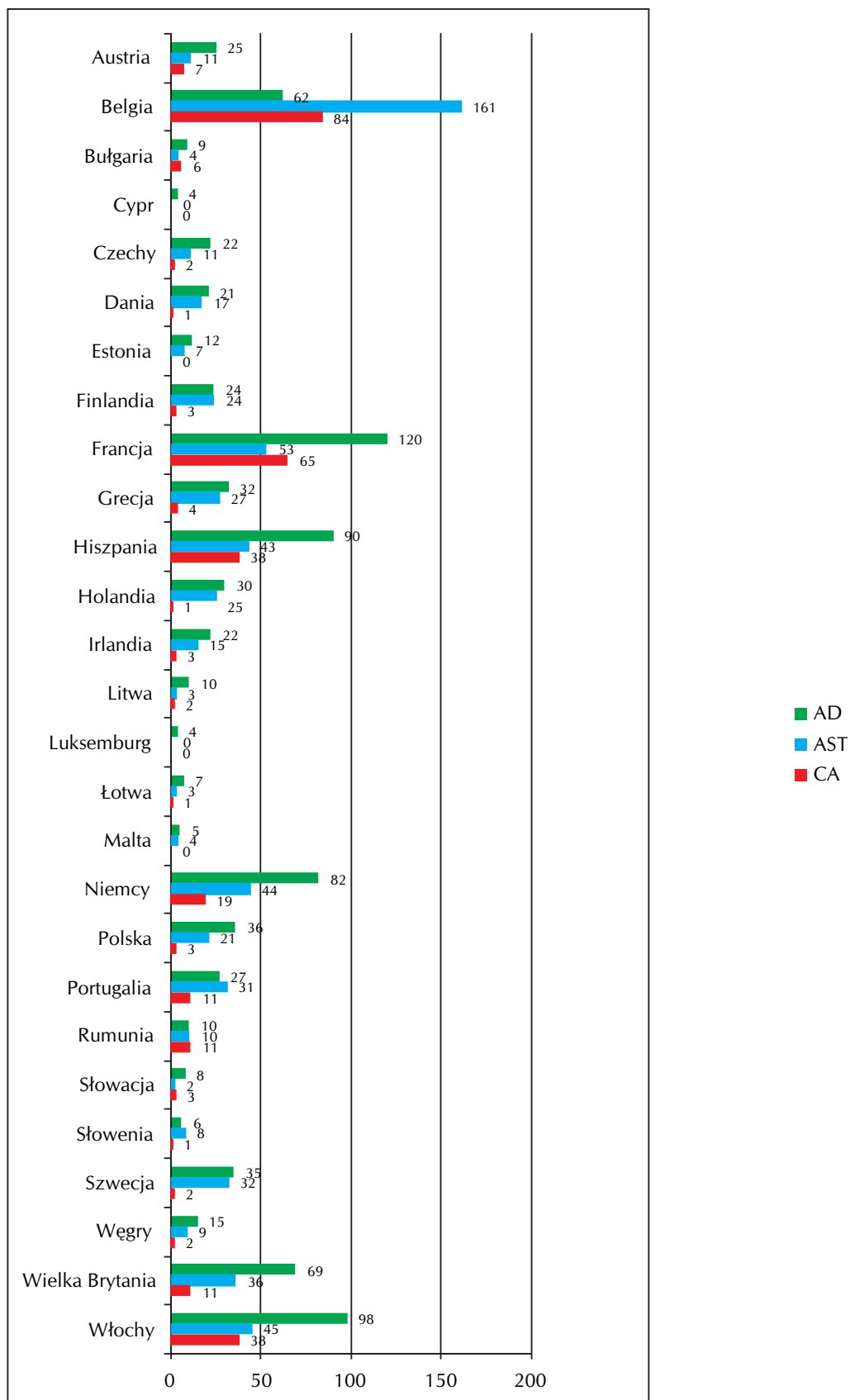
A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
9	11	8	1	13	37	7	1	6	23	14	36	6	6	30	2	2	1	1	26	20	7	16	4	4	23	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie 2012 EEAS Staff Report.

<sup>26</sup> Raport przedstawiany jest na podstawie art. 6 ust. 9 decyzji konstytuującej ESDZ, zobowiązującego do raportu corocznego, oraz art. 7 decyzji o CCA, zobowiązującego do raportu rocznego dla COREPER o wynikach monitoringu przeprowadzanego przez CCA w zakresie *staffing patterns*, zwłaszcza w odniesieniu do płci, równowagi geograficznej i znaczącej obecności obywateli wszystkich państw członkowskich. Dane na temat kadr zostały również przedstawione w raporcie przygotowanym na podstawie art. 13 ust. 2 decyzji o ESDZ dla EP, Rady i Komisji o funkcjonowaniu ESDZ z 22 grudnia 2011 r.

<sup>27</sup> Program *Young Experts in Delegations (JED)* kończy się 31 grudnia 2012 r. Zastąpi go powołany 12 czerwca 2012 r. *Junior Professionals in Delegations Programme* w partnerstwie ze służbami dyplomatycznymi państw członkowskich i innymi instytucjami. W czerwcu 2012 r. z programu JED w ESDZ korzystało 20 państw członkowskich, w tym z Dwunastki przedstawiciele Bułgarii (2), Czech (2), Estonii, Łotwy, Litwy (2), Słowacji i Słowenii; 2012 EEAS Staff Report, s. 13.

Wykres 2. Reprezentacja państw członkowskich wg kategorii personelu ESDZ



Źródło: opracowanie własne na podstawie: dokument Ares (2012) 1083199-18/09/2012, Annex II Breakdown of EEAS staff.

## 4. Kwestie personalne a przegląd ESDZ

### 4.1. Płynność i brak przejrzystości struktur

Skomplikowana struktura organizacyjna administracji centralnej ESDZ stanowi bezpośredni skutek reform wprowadzonych przez traktat lizboński w zakresie unijnej polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Formuła funkcji wysokiego przedstawiciela Unii ds. zagranicznych i polityki bezpieczeństwa, łączącej dotychczasowe funkcje wysokiego przedstawiciela oraz komisarza ds. zagranicznych, musiała znaleźć odzwierciedlenie w hybrydowej strukturze podległej mu służby. Centrala ESDZ poza typowym hierarchicznym układem geograficznych lub tematycznych departamentów obejmuje także całkiem niezależne funkcje (np. do niedawna specjalny doradca wysokiego przedstawiciela, dyrektor zarządzający ds. reagowania kryzysowego i koordynacji operacyjnej oraz specjaliści przedstawiciele UE). Wraz z rozwojem i krzepnięciem służby wyraźna jest jednak tendencja do większego ustrukturyzowania wewnątrz służby oraz bezpośredniego podporządkowywania jednostek poszczególnym członkom rady zarządzającej. Sytuacja ta pozostaje w bezpośrednim związku z wykrystalizowaniem się zakresów kompetencyjnych urzędników wchodzących w skład rady zarządzającej.

Z organizacyjnego punktu widzenia autonomicznymi strukturami są jednostki WPBiO, w stosunku do których decyzja konstytuująca ESDZ nakazuje zachowanie szczegółowych rozwiązań co do ich funkcji, rekrutacji i statusu personelu. Ostatnie zmiany w schemacie organizacyjnym sytuują je jednak w ramach szerszej struktury polityki bezpieczeństwa i WPBiO, w której skład wchodzi także Dyrekcja ds. Polityki Bezpieczeństwa i Zapobiegania Konfliktom – podległa bezpośrednio zastępcy sekretarza generalnego. W pełni autonomiczny status posiadają także agencje: Centrum Satelitarne, Instytut Studiów nad Bezpieczeństwem, Europejskie Kolegium Bezpieczeństwa i Obrony oraz Europejska Agencja Obrony.

Co znamienne, struktura organizacyjna administracji centralnej ESDZ jest płynna i ulega częstym modyfikacjom zarówno w kwestiach powstawania i likwidacji poszczególnych jednostek organizacyjnych, jak i zmian ich podporządkowania<sup>28</sup>. Częste zmiany zauważalne są także w obsadzie stanowisk. Ogólną orientację w aktualnym stanie organizacyjnym i personalnym utrudnia nie tylko selektywna polityka informacyjna, np. niepodawanie do wiadomości publicznej wszystkich nominacji na szczeblu dyrektorów, ale także opóźnienia w publikowaniu struktury organizacyjnej administracji ESDZ oraz nieaktualizowanie bazy personalnej UE *Who is who*. Bardzo częsty jest brak korelacji między danymi personalnymi prezentowanymi w tym samym czasie we wspomnianych źródłach.

### 4.2. Udział dyplomatów narodowych

Decyzja konstytuująca ESDZ wyraźnie określa w art. 6 ust. 9, że po osiągnięciu przez ESDZ pełnej zdolności działania personel z państw członkowskich powinien stanowić co najmniej jedną trzecią całkowitej liczby personelu ESDZ należącego do grupy funkcyjnej AD<sup>29</sup>. Wypełnienie tego zobowiązania następuje nierównomiernie: ogólny udział dyplomatów narodowych wynosi 26,9%, jednakże w delegaturach osiągnięto wskaźnik 37,8%, a w centrali zaledwie 20,3%.<sup>30</sup>

Ze względu na prymat kryteriów merytorycznych w postępowaniu rekrutacyjnym w ramach ESDZ kluczowe dla polityki kadrowej jest określenie, jakiego typu kompetencje

---

<sup>28</sup> Od czasu powstania służby strukturę organizacyjną ESDZ umieszczaną na stronie internetowej Służby co najmniej ośmiokrotnie modyfikowano.

<sup>29</sup> Rekrutacja dyplomatów narodowych dotyczy wyłącznie kategorii AD (a nie AST).

<sup>30</sup> 2012 EEAS Staff Report, s. 3–4.



uważa się za szczególnie pożądane. Kontrowersje, jakie wywołało nominowanie na kierownika placówki w Waszyngtonie na początku 2010 r. dotychczasowego szefa gabinetu przewodniczącego Komisji Europejskiej, uwidocznily skalę zainteresowania państw członkowskich przyszlými rozstrzygnięciami personalnymi. W pełni ujawnily one także zasadnicze wyzwanie merytoryczne, jakie rodziło przekształcenie dawnych delegacji Komisji na mocy traktatu lizbońskiego w delegatury Unii Europejskiej. Sprowadzało się ono do konieczności udzielenia odpowiedzi na pytanie o zasadność i ewentualny zakres redefiniowania roli kierownika placówki UE w państwach trzecich i przy organizacjach międzynarodowych.

W zmienionych uwarunkowaniach instytucjonalnych potrzebna jest ogólna refleksja nad profilem stanowisk w ESDZ – także w odniesieniu do stanowisk w centrali. Wnioski z tej refleksji powinny znaleźć konsekwentne odzwierciedlenie w formułowaniu kryteriów, jakie zgodnie z ogłoszeniem o naborze (*vacancy notice*) spełniać mają kandydaci na dane stanowisko. To właśnie ich sformułowanie może przesądzać o wyborze danej kandydatury spośród aplikujących. Akcent położony na znajomość programów realizowanych przez UE w państwach trzecich oraz doświadczenie w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami sprzyjają dotychczasowym pracownikom instytucji, którzy przeniesieni zostali do ESDZ. Atutem dyplomatów narodowych z kolei jest znajomość reguł gry dyplomatycznej, umiejętności pozyskiwania informacji i sporządzania analiz politycznych, a także prowadzenia negocjacji. Optymalny kandydat powinien łączyć doświadczenie dyplomatyczne z praktyką kierowania międzynarodowymi zespołami i zarządzania programami, wyniesionymi bądź ze struktur Unii Europejskich, bądź z innych organizacji międzynarodowych.

Należy jednak pamiętać, że profilowanie stanowisk stanowi wypadkową rozbieżnych interesów personelu służby pochodzącego z różnych źródeł: instytucji i dyplomacji krajowej. Dawni urzędnicy instytucji czuli się w pewnym stopniu poszkodowani koniecznością zachowania określonej puli stanowisk wyższego szczebla dla przedstawicieli państw członkowskich, co teoretycznie ograniczało ich perspektywy awansu. Uważali się przy tym za gwarantów dbania o interes europejski, wspólnotowy, podczas gdy dyplomaci krajowi mieliby służyć zasadniczo interesom narodowym. Pojawiły się też głosy krytyki, że oddelegowanie z krajowej służby zagranicznej stanowi łatwiejszą ścieżkę prowadzącą do pracy w ESDZ niż egzaminy na urzędników UE, które zdali pracownicy pochodzący z instytucji. Dyplomatom krajowym zarzucano, że nie są technicznymi ekspertami, nie znają się na zarządzaniu cyklami projektowymi, nie mają doświadczenia w przyznawaniu grantów ani w konstruowaniu strategii rozwojowych. Z kolei z perspektywy doświadczonych członków służby zagranicznej państw członkowskich pracownicy instytucji mieli dysponować wprawdzie cennymi kompetencjami w zarządzaniu różnego typu programami, nie posiadli jednak umiejętności niezbędnych w pracy dyplomatycznej.

W ramach ESDZ udało się w znacznym stopniu doprowadzić do wyważenia różnych typów kompetencji w kryteriach rekrutacyjnych, co jest być może pozytywnym skutkiem uprawnienia CCA do aprobowania tekstów ogłoszeń o wakatach. Problem wciąż jest jednak aktualny, ponieważ profilowanie stanowisk może zasadniczo wpłynąć na otwarcie ESDZ na dyplomatów narodowych, szczególnie z państw niewystarczająco reprezentowanych.

W świetle dotychczasowej praktyki rekrutacyjnej zauważalny był znaczny udział kandydatów z dyplomacji narodowych w nominacjach na szefów delegatur. O ile w ramach rotacji w 2010 r. 16 z 29 stanowisk przypadło urzędnikom z instytucji, to w 2011 r. już tylko 9 z 25 (7 dla ESDZ i 2 dla Komisji). W rotacji w 2012 r. w procedurze preselekcji na stanowiska kierownicze ogólnie jednak więcej powodzenia miały aplikacje kandydatów już pracujących w ESDZ – ich udział wzrósł z 36,4% w ogólnej liczbie aplikacji do 44,5%. Stosunkowo dobrze oceniono także kandydatury z Komisji (12,8%, a po preselekcji 11,0%) i Sekretariatu Generalnego Rady (odpowiednio 1,0% i 0,6). Do etapu rozmowy z wysokim przedstawicielem w przypadku stanowisk na poziomie szefów delegatur doszło 36 kandydatów: 17 z ESDZ, 14 z państw członkowskich oraz 5 z Komisji Europejskiej. Ostatecznie 7 nominacji przypadło

urzędnikom ESDZ, 2 urzędnikom Komisji Europejskiej, a 6 dyplomatom krajowym<sup>31</sup>. Re-prezentacja pracownicza w ESDZ naciska przy tym, by zaniechać uprzywilejowanego – ich zdaniem – traktowania dyptomatów z narodowych służb zagranicznych.

W centrali proces włączania dyptomatów narodowych przebiega zdecydowanie wolniej. Władze ESDZ argumentują, że jest to konsekwencja mniejszej liczby wakatów do obsadzenia<sup>32</sup>, co jednak dziwi z uwagi na długotrwały proces utrzymywania stanowisk nieobsadzonych z wykorzystaniem opcji „pełniącego obowiązki”. Ponadto kierownictwo służby próbuje, jak się wydaje, uzależnić realizację zobowiązania z decyzji konstytuującej ESDZ od dodatkowego kryterium, tj. dostępności stanowiska (*availability of posts*). Można zatem się spodziewać, że większość zmian kadrowych będzie następować przez wewnętrzne przesunięcia między urzędnikami służby, bez otwarcia konkursu na dyptomatów państw członkowskich. Jak to ujęto w raporcie z 2012 r.: „(...) postęp w kierunku osiągnięcia celu jednej trzeciej w dużej mierze zależy będzie od tego, jak kandydaci ze służb dyplomacyjnych państw członkowskich będą spełniać kryteria określone w ogłoszeniu o naborze na dostępne stanowiska w porównaniu z kandydatami pochodzącymi z dwóch pozostałych źródeł rekrutacji personelu ESDZ”<sup>33</sup>.

W połowie 2013 r. zostanie zniesiona możliwość preferowania zatrudnienia dyptomatów narodowych, w przypadku równych kwalifikacji. Wygaśnięcie tych preferencji w połączeniu z premiowaniem doświadczenia wyniesionego ze struktur UE będzie oddziaływać na niekorzyść kandydatów z Europy Środkowej i Wschodniej również ze względu na nieliczną stosunkowo pulę urzędników o wyższych kategoriach zaszeregowania w porównaniu ze starymi państwami członkowskimi – zob. wykresy 3 i 4.

Jednocześnie taki rozwój sytuacji mógłby prowadzić do ograniczenia zasobu wiedzy eksperckiej w ESDZ, np. na temat Europy Wschodniej. W strukturach Komisji Europejskiej grono ekspertów o tej specjalizacji nie było duże, między innymi dlatego, że w placówkach w państwach tego regionu zatrudniano zazwyczaj niewielu urzędników, zapewniając im za to wsparcie ze strony stosunkowo licznych lokalnych agentów. Natomiast w delegacjach w państwach Afryki, Karaibów i regionu Pacyfiku – stanowiących przez lata uprzywilejowany kierunek działań zewnętrznych Komisji Europejskiej liczny był personel fachowy UE.

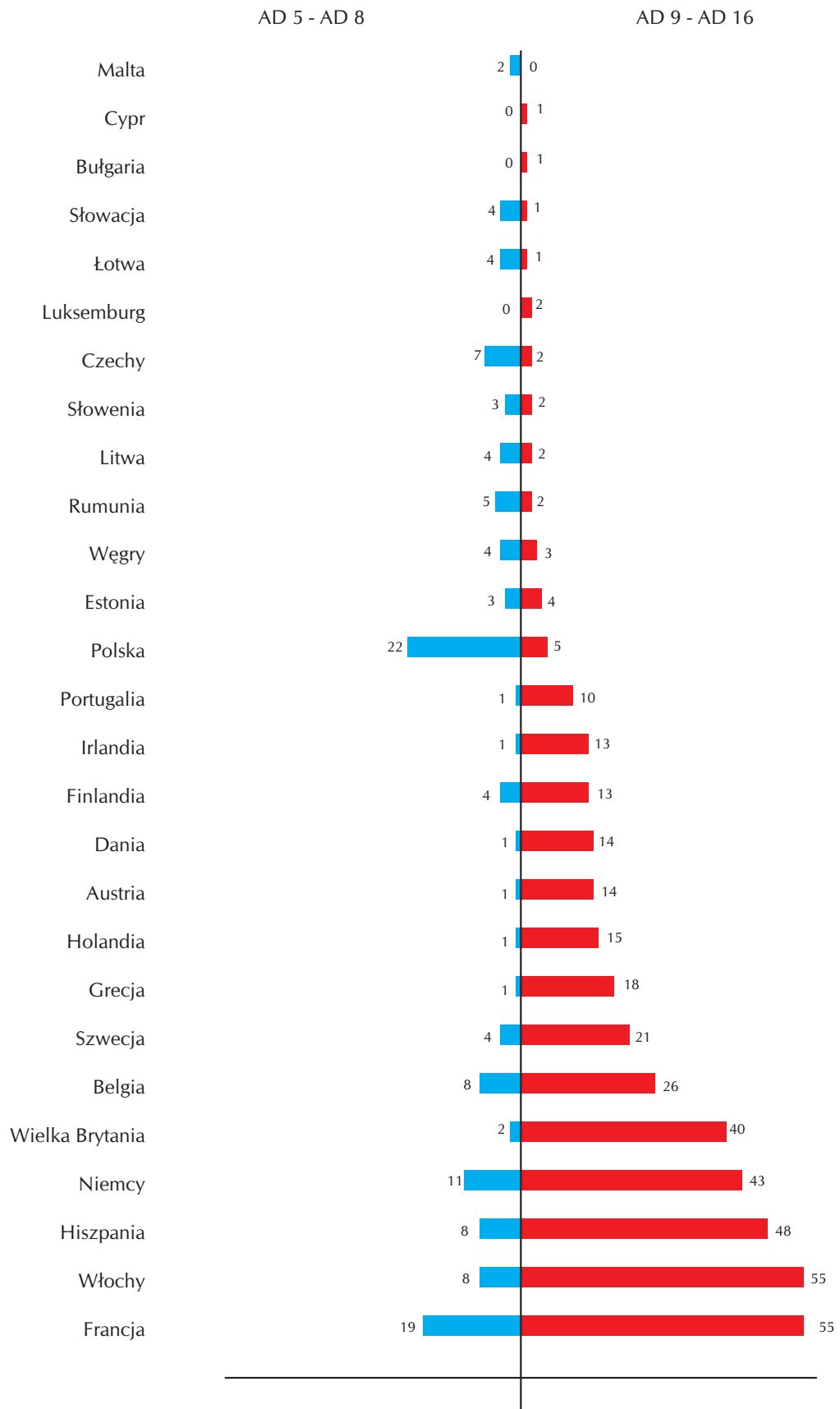
---

<sup>31</sup> 2012 EEAS Staff Report, s. 6–7.

<sup>32</sup> 2012 EEAS Staff Report, s. 5.

<sup>33</sup> “(...) progress towards the one third target will depend largely upon how well candidates from the diplomatic services of the Member States fit the selection criteria specified in the vacancy notice for the available positions in comparison with candidates from the other two sources of EEAS recruitment”, [w:] 2012 EEAS Staff Report, s. 5.

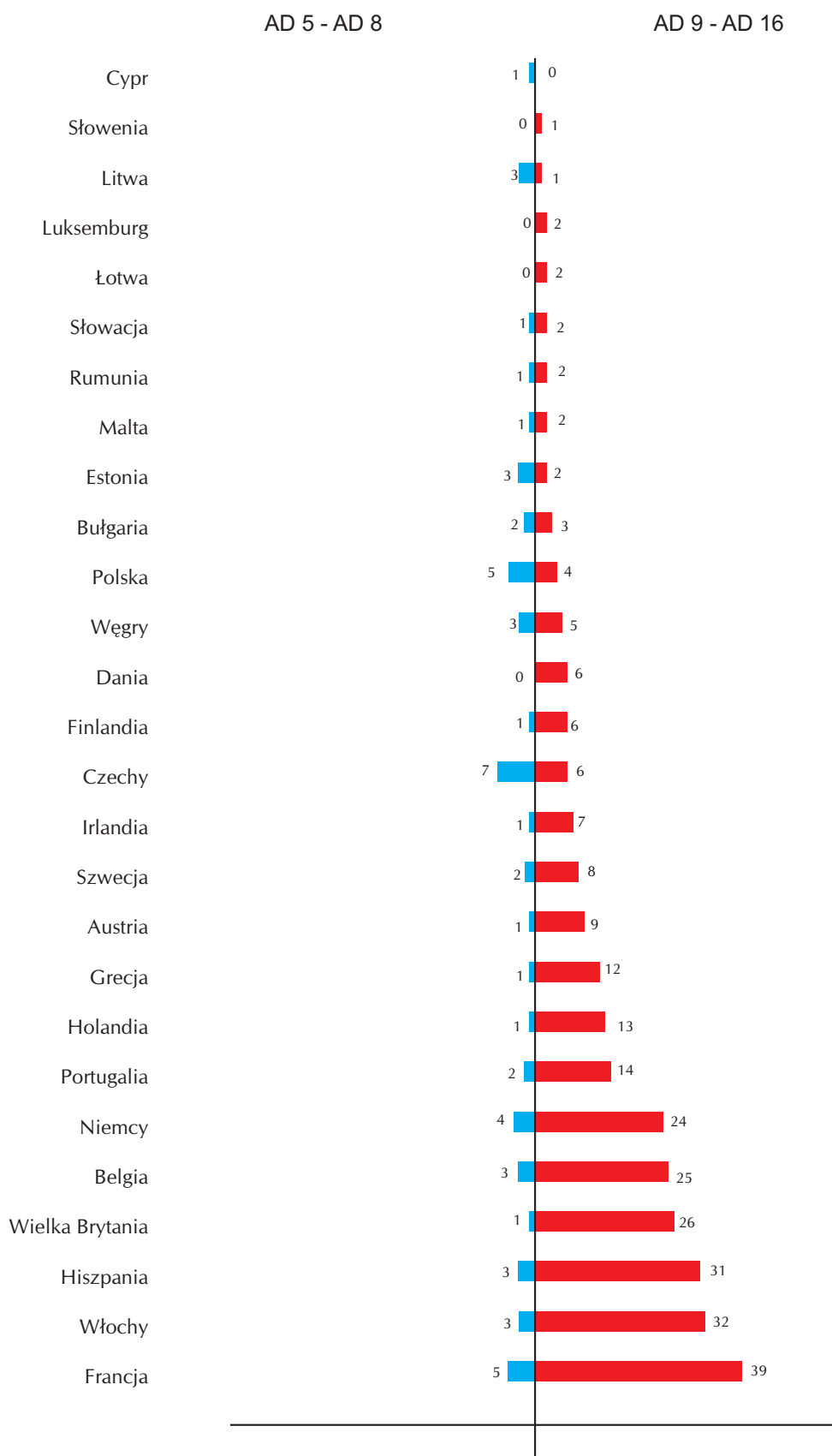
Wykres 3. Urzędnicy kategorii AD w centrali wg państw członkowskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie: dokument Ares (2012) 1083199-18/09/2012, Annex II *Breakdown of EEAS staff*.



Wykres 4. Urzędnicy kategorii AD w delegaturach wg państw członkowskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie: dokument Ares (2012) 1083199-18/09/2012, Annex II Breakdown of EEAS staff.

### 4.3. Nierównowaga geograficzna

W przedstawionym w grudniu 2011 r. raporcie w związku z rocznym okresem funkcjonowania ESDZ wysoka przedstawiciel pozytywnie oceniła przebieg procesu rekrutacji pod kątem zapewnienia równowagi geograficznej<sup>34</sup>. Analiza danych dotyczących struktury personelu wskazuje, że odziedziczone po DG RELEX dysproporcje między stopniem reprezentacji starych i nowych państw członkowskich przestały być skrajnie rażące, jednak nie zostały wyeliminowane, zarówno w centrali, jak i w delegaturach. Zasadniczą konsekwencją dotychczasowych decyzji kadrowych jest zróżnicowanie stopnia reprezentacji w gronie państw Dwunastki. Większość z nich to państwa małe, o stosunkowo niewielkiej liczbie ludności. W konsekwencji nawet nieduża grupa urzędników ESDZ oraz nieliczne nominacje uzyskane przez obywateli tych państw poprawiają ich stopień reprezentacji w ESDZ. Inaczej jest w przypadku Polski, a także Rumunii. Zapewne będzie to skutkować różnym podejściem do problemu nierównowagi geograficznej w ramach przeglądu ESDZ w 2013 r.

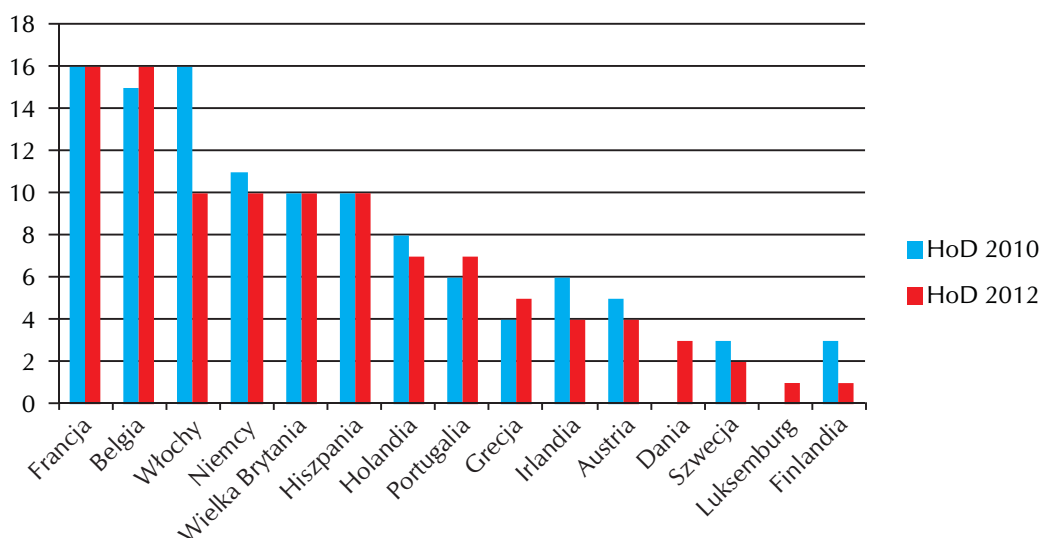
Po zliczeniu wszystkich objętych analizą wyższych stanowisk i funkcji na poziomie centrali ESDZ widoczna staje się silna pozycja państw tzw. wielkiej trójki: Francja i Wielka Brytania mają ich po sześć, a Niemcy osiem. Zwłaszcza pozycja tego ostatniego państwa zasługuje na szczególną uwagę, gdyż w stosunkowo krótkim okresie znacznie wzmocniło ono – mimo zaabsorbowania problemem zarządzania kryzysem w strefie euro – swoją obecność w ESDZ. Silną pięcioosobową reprezentację mają Włochy. Wśród pozostałych państw Piętnastki rozkład stanowisk jest następujący: Szwecja – cztery, Grecja i Hiszpania po trzy, Austria, Dania, Irlandia, Holandia, Finlandia po dwa oraz Belgia – jedno. W gronie nowych państw członkowskich najlepszy wynik uzyskała Słowenia oraz Polska po trzy. Po jednym stanowisku mają Rumunia, Litwa i Łotwa. Dziewięć państw nie ma ani jednego przedstawiciela na tym poziomie w centrali i są to dwa państwa Piętnastki (Portugalia i Luksemburg) oraz siedem państw Dwunastki (Czechy, Cypr, Węgry, Słowacja, Malta, Bułgaria, Estonia). Nowe państwa członkowskie ogółem objęły 9 z 53 stanowisk.

Oдноśnie do kierowników delegatur relatywne zrównoważenie podziału stanowisk w ramach poszczególnych tur rotacji w niewielkim tylko stopniu jest w stanie ograniczyć odziedziczone po Komisji Europejskiej zróżnicowanie. Należy także uwzględnić to, że rozdysponowanie kierownictwa placówek między większą niż dotąd liczbę państw członkowskich umożliwiło zwiększenie zasobu stanowisk do obsadzenia. Jest to wynik powołania nowych placówek, głównie przez ich całkowitą lub częściową deregionalizację, przez usamodzielnienie placówek podlegających dotąd kierownictwu ambasadora UE rezydującego w innym kraju bądź przez powołanie nowych delegatur. Upraszczając – nie tyle zrobiono miejsce dla nowych państw członkowskich, ile nieco poszerzono pulę dostępnych stanowisk. Większość państw Piętnastki zdołała stosunkowo sprawnie zbalansować reprezentację na stanowiskach kierowniczych na poziomie centrali ze stanowiskami kierowników delegatur.

---

<sup>34</sup> *Report to the European Parliament, the Council and the Commission on the first year of the establishment of the EEAS (Report by the High Representative to the European Parliament, the Council and the Commission of 22 December 2011)*, PROC HR(2011) 018.

Wykres 5. Kierownicy delegatur Unii Europejskiej z państw Piętnastki w 2010 i 2012 r.



Źródło: opracowanie własne.

Obraz się komplikuje, gdy obok kryterium ilościowego uwzględnione zostanie w analizie kryterium jakościowe. Stanowiska w centrali mają różną wagę nie tylko ze względu na miejsce w hierarchii, ale i zakres tematyczny. Także delegatury różnią się bardzo między sobą. Trudno wszak uznawać ekwiwalentność kierowania placówką Unii Europejskiej w USA czy w Chinach choćby z delegaturami w przeciętnym państwie Ameryki Łacińskiej. Poza tym w wyniku odmiennych uwarunkowań historycznych, gospodarczych, społecznych czy kulturowych niektóre lokalizacje mają dla poszczególnych państw członkowskich bądź ich grup większą wagę, co skutkuje większym zainteresowaniem w ich obsadzeniu. Nominacja na Białorusi znaczy dla Łotwy niewątpliwie więcej niż w Papui-Nowej Gwinei dla Niemiec. Ocena poziomu reprezentatywności powinna zatem uwzględniać także ten czynnik. Co więcej, kryteria jakościowe z czasem będą raczej zyskiwać na znaczeniu. Dla niektórych państw członkowskich satysfakcjonująca jest nominacja ich obywatela sama w sobie, inne natomiast celowo zabiegają o stanowiska związane z zagadnieniami międzynarodowymi priorytetowymi z perspektywy ich interesów. Miarodajną ocenę pozycji poszczególnych państw w ESDZ umożliwi w zasadzie dopiero porównanie stopnia reprezentacji na stanowiskach kierowniczych w centrali i w delegaturach (zob. aneks nr 3).

W celu wyjaśnienia mniejszej liczby nominacji dla przedstawicieli państw Dwunastki Catherine Ashton wskazywała też na konkurowanie przez nich o te same stanowiska<sup>35</sup>. Ponieważ nie są dostępne szczegółowe dane dotyczące liczby kandydatów w poszczególnych konkursach, można jedynie podjąć próbę fragmentarycznej analizy problemu<sup>36</sup>. Informacje o trzech postępowaniach rekrutacyjnych na stanowiska dyrektorskie zawarto w odpowiedziach na zapytania posłów do PE – zob. tabela 8. O stanowiska te ubiegali się odpowiednio kandydaci z 16, 10 i 8 państw członkowskich (część kandydatów zapewne już pracowała w instytucjach UE). Kandydaty z państw Dwunastki stanowią ok. połowy aplikacji, przy czym jedno ze stanowisk cieszyło się wyraźnie mniejszym zainteresowaniem w tej grupie członków

<sup>35</sup> Ashton justifies low intake from new EU countries, <http://euobserver.com/institutional/30871>, 22 września 2010 r.

<sup>36</sup> Wg 2012 EEAS Staff Report w ramach rotacji w 2012 r. wpłynęło 1769 aplikacji, z czego 882 stanowiły kandydatyry dyplomatów narodowych, w tym 310 z państw Dwunastki, s. 6. W przypadku stanowisk kierowniczych wśród 72 wyłonionych w preselekcji kandydatów z dyplomacji narodowych 34 pochodziło z tych państw członkowskich, s. 7.

UE. W przypadku stanowiska EEAS 9/2011 SM kandydaci byli obywatelami 4 państw starych państw członkowskich i 4 nowych. Z sześciu kandydatów zaproszonych na rozmowę kwalifikacyjną (*pre-selection interview*) połowę stanowili obywatele Piętnastki, a połowę Dwunastki. Nominację uzyskał – tak jak w pozostałych dwóch procedurach – obywatel starego państwa członkowskiego<sup>37</sup>. Traktowanie jednej rekrutacji w kategoriach *pars pro toto* nie byłoby uprawnione, jednak większa przejrzystość procesu rekrutacyjnego pozwoliłaby na wzmocnienie relacji współwłasności także tych państw członkowskich, które pozostają niedoreprezentowane.

**Tabela 8. Kandydaci wg państw członkowskich – przykład**

Państwo członkowskie	Liczba kandydatów w postępowaniu rekrutacyjnym			
	EEAS 4/2011 SM	EEAS 8/2011	EEAS 9/2011 SM	Łącznie
Francja	1	1	10	12
Hiszpania	3	–	5	8
Belgia	1	2	3	6
Bułgaria	3	–	1	4
Holandia	1	2	1	4
Niemcy	2	2	–	4
Wielka Brytania	2	2	–	4
Irlandia	2	1	–	3
Rumunia	1	2	–	3
Szwecja	2	1	–	3
Węgry	3	–	–	3
Czechy	1	–	1	2
Słowenia	1	–	1	2
Austria	1	–	–	1
Dania	–	1	–	1
Łotwa	–	–	1	1
Polska	1	–	–	1
Słowacja	–	1	–	1
Włochy	1	–	–	1
Cypr	–	–	–	–
Estonia	–	–	–	–
Finlandia	–	–	–	–

<sup>37</sup> Odpowiedź C. Ashton z 31 października 2011 r. na pytanie parlamentarne E-008349/2011, <http://www.europarl.europa.eu/sides/getAllAnswers.do?reference=E-2011-008349&language=EN>.

Państwo członkowskie	Liczba kandydatów w postępowaniu rekrutacyjnym			
	EEAS 4/2011 SM	EEAS 8/2011	EEAS 9/2011 SM	łącznie
Grecja	–	–	–	–
Litwa	–	–	–	–
Luksemburg	–	–	–	–
Malta	–	–	–	–
Portugalia	–	–	–	–
łącznie	26	15	23	64
W tym kandydatów z państw Dwunastki	11	3	17	31

Źródło: zmodyfikowane zestawienie danych przedstawionych przez wysokiego przedstawiciela w odpowiedzi na pytanie parlamentarne 2 września 2011 r., [www.europarl.europa.eu/sides/getAllAnswers.do?reference=E-2011-007822&language=PL](http://www.europarl.europa.eu/sides/getAllAnswers.do?reference=E-2011-007822&language=PL).

Problemem, przed którym stoją państwa o niewystarczającej reprezentacji, jest zwiększenie zdolności do przedstawiania dobrych kandydatów i sprawności w reagowaniu na praktykę rekrutacyjną ESDZ.

Otwarcie należy jednak stwierdzić, że całkowite wyeliminowanie zróżnicowania stopnia reprezentacji nie jest ani możliwe, ani celowe. Poza tym stopień zaangażowania i zainteresowania poszczególnych państw stanowi wypadkową ich potencjału, a także ambicji w zakresie wpływania na polityki zagraniczną, bezpieczeństwa i obrony UE. Dla efektywności i wiarygodności ESDZ ważne jest jednak, by zróżnicowanie nie miało charakteru strukturalnego, jak to miało, i w dużym stopniu nadal ma miejsce w przypadku państw, które przystąpiły do UE w 2004 i 2007 r.

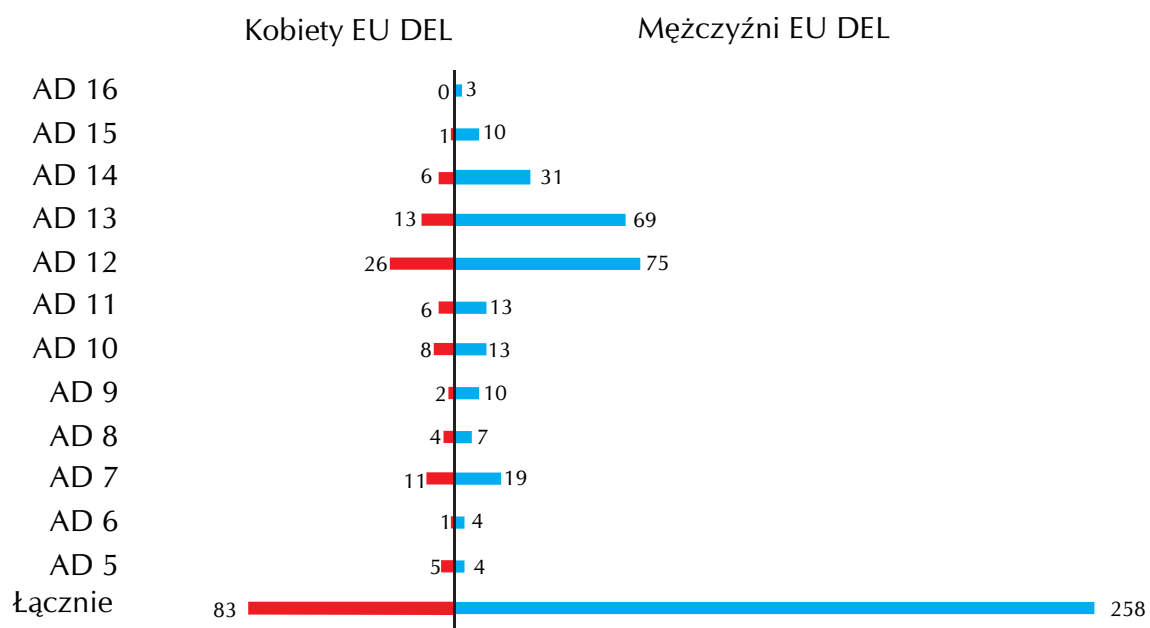
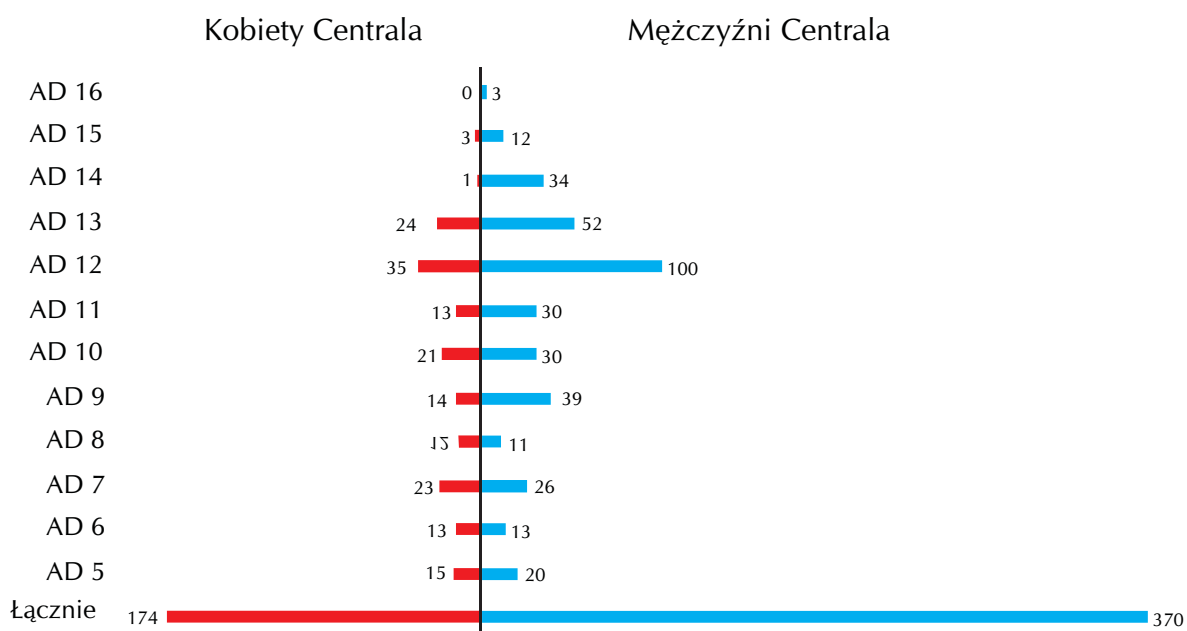
#### 4.4. Reprezentacja kobiet

Tak jak w przypadku równowagi geograficznej, uzyskanie większego udziału kobiet w kadrze kierowniczej traktować należy raczej jako zadanie obliczone na lata. Wśród urzędników kategorii AD kobiety stanowią 29%, przy czym w delegaturach wskaźnik ten jest jeszcze niższy i wynosi 24,3%<sup>38</sup>. Dysproporcja najbardziej widoczna jest na wyższych stanowiskach.

W radzie zarządzającej ESDZ – poza wysoką przedstawiciel – znalazła się jeszcze Niemka z narodowej służby zagranicznej. Podobnie jest w przypadku jedynej kobiety (Greczynki), która uzyskała stanowisko w gronie ośmiu dyrektorów zarządzających. Dwie kobiety (Francuzka i Brytyjka) pełnią funkcję dyrektora departamentu – z obsadzonych 13 na 14 takich stanowisk. Podobnie w gronie 11 specjalnych przedstawicieli UE znalazły się dwie kobiety (Brytyjka i Niemka), obie wywodzące się z dyplomacji narodowej. Liczniejsza jest dopiero reprezentacja kobiet wśród kierujących grupami roboczymi.

<sup>38</sup> W przypadku stanowisk AST sytuacja jest odwrotna: udział kobiet wynosi 70%: 73% w centrali i 62,6% w delegaturach; *2012 EEAS Staff Report*, s. 8.

Tabela 9. Personel ESDZ w kategorii AD wg płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z 2012 EEAS Staff Report.

Stanowiska szefów delegatur zajmują 24 kobiety<sup>39</sup>. Tym samym ich udział wzrósł z 10% w 2010 r. do 19%, co zdecydowanie bardziej korzystnie sytuuje ESDZ na tle służb dyplomatycznych w państwach członkowskich<sup>40</sup>. W ramach rotacji 2010 r. kobietom przypadło 7 nominacji, w 2011 r. – 8, a w 2012 – 3. Spośród 27 stanowisk zastępców szefów delegatur 7 zajmują kobiety.

Pod względem narodowości wśród kierowników delegatur najliczniej reprezentowane były Francuzki i Włoszki. Cztery z kierujących placówkami kobiet pochodzą z Europy Środkowej i Wschodniej (Polska, Węgierka, Czeszka i Łotyszka). Można zatem przypuszczać, że państwa Dwunastki kierowały się taktyką zwiększania szans poprzez przedstawianie kandydatów kobiet. Należy podkreślić, że kobiety uzyskały nominacje także na placówkach szczególnie wymagających, jak np. w Iraku.

**Tabela 10. Reprezentacja kobiet na stanowiskach kierowniczych w centrali i delegaturach wg narodowości (bez grup roboczych)**

A	B	B	C	C	D	D	E	E	E	F	F	H	I	I	L	L	L	M	N	P	P	R	S	S	S	U
T	E	G	Y	Z	E	K	E	L	S	I	R	U	E	T	V	T	U	T	L	L	T	O	I	K	E	K
1	3	-	-	1	3	-	-	2	1	-	6	1	-	4	1	-	-	-	2	1	2	-	-	-	-	2

Źródło: opracowanie własne.

Kwestia dążenia do zmniejszenia dysproporcji w reprezentacji kobiet zdaje się zajmować istotne miejsce w polityce komunikacyjnej ESDZ, na co wskazuje treść komunikatów prasowych po nominacjach. Catherine Ashton apelowała osobiście o zgłaszanie się kobiet do udziału w procedurach kwalifikacyjnych ESDZ. W ramach rotacji 2012 aplikacje kobiet stanowiły tylko 12,1% w przypadku stanowisk kierowniczych i 24,8% w odniesieniu do pozostałych<sup>41</sup>.

<sup>39</sup> W następujących delegaturach: Benin, Białoruś, Brazylia, Czad, Dominikana, Gabon, Gwatemala, Irak, Jamajka, Jemen, Jordania, Kazachstan, Kirgistan, Kolumbia, Liban, Meksyk, Senegal, Timor Wschodni, Tunezja oraz w delegaturach przy organizacjach międzynarodowych w Genewie, Wiedniu, Rzymie, Strasburgu i Paryżu.

<sup>40</sup> Zob. R. Formuszewicz, J. Kumoch, *Analiza obsady stanowisk delegatur Unii Europejskiej w przededniu powołania Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych*, Raport PISM, Warszawa, sierpień 2010.

<sup>41</sup> 2012 EEAS Staff Report, s. 7.



## 5. Wnioski i rekomendacje

W związku ze zbliżającym się przeglądem służby – na podstawie art. 13 ust. 3 decyzji konstytuującej ESDZ – kwestie personelu mogą ponownie znaleźć się w centrum uwagi. Znamienne jest, że podczas dyskusji o funkcjonowaniu ESDZ, przeprowadzonej na początku 2012 r. w związku z rocznicą podjęcia działalności przez służbę, kwestia wyzwań personalnych zajęła raczej marginalne miejsce<sup>42</sup>. Na pierwszy plan wysunęły się tematy słabości przywództwa i deficytów w zakresie strategii. Tymczasem to kształtowanie się personelu ESDZ w znacznym stopniu warunkuje efektywność służby.

Istniejące w chwili powołania dysproporcje w reprezentacji obywateli państw członkowskich wśród personelu ESDZ wprawdzie zmniejszono, ale ich nie wyeliminowano. Polityka kadrowa i przebieg procesu rekrutacji poddawane były na bieżąco krytycznej ocenie ze strony państw członkowskich, którym udało się doprowadzić do usprawnień jego przebiegu. Występują jednak dość istotne rozbieżności między delegaturami a centralą ESDZ, jeśli chodzi o proces obsady stanowisk.

W związku ze wciąż istniejącymi dysproporcjami w reprezentacji państw członkowskich trzeba się liczyć z tym, że mimo wielu ocen krytycznych trudno byłoby teraz zbudować koalicję w celu wprowadzenia radykalnych środków korygujących istniejący stan rzeczy, zgodnie z dyspozycją decyzji konstytuującej ESDZ. Idea kwot narodowych w jakiegokolwiek formie nie znajdzie zapewne zwolenników. Należy uwzględnić zwłaszcza zróżnicowanie stopnia reprezentacji w obecnej strukturze przedstawicieli państw, które przystąpiły do Unii Europejskiej w 2004 i 2007 r. Dla wielu z nich stan obecny, po dokonanych nominacjach, może wydawać się satysfakcjonujący. Ponadto stosunkowo dobre rezultaty uzyskane dotychczasowych przez niektóre z tych państw (Słowenia, Czechy, Polska) osłabiają siłę argumentów odwołujących się do strukturalnie gorszej pozycji państw Dwunastki w chwili powołania służby.

Skuteczne podnoszenie kwestii występujących ciągle jeszcze deficytów w reprezentatywności ESDZ i w polityce kadrowej wymaga przede wszystkim unikania dwóch pułapek argumentacyjnych. Pierwszą z nich jest skupianie się na obsadzie kierownictwa delegatur UE, przy jednoczesnym marginalnym traktowaniu poziomu kierowniczego w centrali. Takie ukiepunkowanie dyskusji korzystne jest przede wszystkim dla wysokiego przedstawiciela. Znamienne, że stan realizacji zaleceń dotyczących równowagi geograficznej i płci komentowany jest zasadniczo w komunikatach prasowych na temat nominacji w delegaturach, a nie tych w Brukseli. Tymczasem to centrala generuje zdecydowanie więcej pytań o koncepcję strukturalną, przejrzystość procesu rekrutacji, jak i o udział w nim państw członkowskich. W dyskusji o reprezentatywności służby celowe jest zatem zdecydowane wzmocnienie tematu praktyki nominacyjnej w centrali.

Drugą pułapką jest koncentrowanie się na równowadze geograficznej, która w decyzji konstytuującej ESDZ ma charakter ogólnego zalecenia co do doboru kadry. Jedynym sztywnym kryterium kształtowania personelu jest wymóg zapewnienia udziału jednej trzeciej dyplomatów narodowych, mniej uwagi poświęca się jednak możliwości wykorzystania tej właśnie dyspozycji do poprawy reprezentatywności służby. Wydaje się, że dopiero łączne

---

<sup>42</sup> Zob. m.in. S. Blockmans, *The European External Action Service One Year On: First Signs of Strengths and Weaknesses*, CLEER Working Papers 2012/02; S. Herma, T. Raines, R. Withman, *A Diplomatic Entrepreneur*, A Chatham House Report, grudzień 2011; S. Lehne, *More Action, Better Service. How to Strengthen the European External Action Service*, Carnegie Endowment for International Peace Policy Outlook, 16 grudnia 2011 r.; R. Balfour, A. Bailes, M. Kenna, *The European External Action Service at Work. How to Improve EU Foreign Policy*, EPC Issue Paper, nr 67, styczeń 2012. Zagadnienia polityki personalnej znalazły się w: P. Quinn (red.), *Making European Diplomacy Work. Can the EEAS Deliver?*, College of Europe EU Diplomacy Paper, nr 08/2011.



zastosowanie tych dwóch elementów daje państwom członkowskim niemającym reprezentacji adekwatnej do ich potencjału i pozycji możliwość precyzyjnego wykazania deficytów polityki kadrowej ESDZ i zwiększenia skuteczności własnych zabiegów.

Państwa członkowskie o niewystarczającym poziomie reprezentacji powinny przede wszystkim domagać się większej przejrzystości struktury personelu ESDZ i stałego udostępniania danych dotyczących personelu, analogicznie do polityki informacyjnej Komisji Europejskiej. Taki postulat ma szansę na uzyskanie licznych zwolenników w gronie państw członkowskich, a także na wsparcie ze strony organizacji pozarządowych. Konsekwentnie należy też podejmować temat deficytów w postępowaniu rekrutacyjnym na różnych szczeblach politycznych.

W związku z przewidzianą w decyzji powołującej ESDZ możliwością wprowadzenia mechanizmów korygujących dysproporcje w reprezentacji należy zabiegać o takie instrumenty, które mogłyby uzyskać szersze poparcie. Nie należą do tej kategorii wspomniane już kwoty, które są ponadto bronią obosieczną: zdobycie nominacji w jakiegokolwiek placówce może osłabiać szanse w rekrutacji na stanowiska priorytetowe z perspektywy danego państwa.

Niewłaściwe byłoby przyjmowanie zasady, że każde państwo członkowskie powinno mieć przynajmniej jedno stanowisko wśród szefów delegatur. Stanowiłoby to zbędne usztywnienie, odwracające przy tym uwagę od reprezentacji kompleksowej, a więc zarówno w centrali, jak i w delegaturach. Można ewentualnie rozważyć celowość zagwarantowania państwu członkowskiemu minimalnej puli stanowisk określonego poziomu zaszerogowania w ESDZ (np. od AD 9).

Na rozważenie zasługują też możliwości kompensowania deficytu reprezentacji przez inne formy wpływania na politykę zagraniczną UE, np. zastępstwo wysokiego przedstawiciela – obok prezydencji rotacyjnej – przez ministra spraw zagranicznych danego państwa w odniesieniu do określonych kwestii polityki międzynarodowej.

Warte refleksji byłoby zbadanie możliwości wynikających ze szczegółowego określenia mechanizmu rotacji. W interesie państw członkowskich leżałoby wprowadzenie rotacji w ramach poszczególnych specjalizacji, tak by zmiany w obsadzie stanowiska generowały potrzebę sięgnięcia po nowych pracowników, umożliwiając przystąpienie do rywalizacji obywatelom państw niedoreprezentowanych. Najprościej byłoby to osiągnąć przez wyraźne premiowanie specjalistycznych kompetencji merytorycznych w określeniu kryteriów doboru pracownika. W przeciwieństwie do narodowych służb zagranicznych ESDZ może zapewniać wysoki poziom specjalizacji poprzez sięgnięcie do zasobów ludzkich wszystkich państw członkowskich. Przykładowo specjalistę ds. Chin można byłoby wyłonić wyłącznie z grupy specjalistów ds. Chin. Warto się też zastanowić nad wypracowaniem dobrej praktyki, by w wyniku rotacji nie następowała zmiana na urzędnika pochodzącego z tego samego co poprzedni państwa członkowskiego, jak miało to miejsce np. w przypadku kierowników delegatur.

Generalnie ukształtowanie mechanizmu rotacji w ESDZ nie wydaje się w pełni przemyślane. Rozwiązanie kopiujące mechanizmy z ministerstw narodowych jest obecnie źródłem poważnych trudności organizacyjnych, szczególnie w kontekście potrzeby zapewnienia miejsca pracy w centrali pracownikom powracającym z placówek przy jednoczesnym zobowiązaniu prawnym do zapewnienia odpowiedniej reprezentacji dyplomatów z państw członkowskich. Państwa członkowskie nie powinny jednak dopuścić do wykorzystania tego argumentu do ograniczenia dostępności poszczególnych stanowisk w centrali dla dyplomatów narodowych w sytuacji, gdy przewidziana przez decyzję konstytuującą ESDZ norma jednej trzeciej nie została wypełniona.

Należałoby również sprawdzić prawne możliwości ograniczenia naboru przedstawicieli nadreprezentowanych państw członkowskich w konkursach otwartych, zwłaszcza że

takie postępowanie rekrutacyjne zostało już zainicjowane<sup>43</sup>. Drugą możliwością byłoby preferencyjne traktowanie przedstawicieli niedoreprezentowanych państw członkowskich, np. zapewnienia im pod warunkiem legalnej dopuszczalności pierwszeństwa przy naborze z powstałych list rezerwowych.

Ponadto państwa niedoreprezentowane powinny się domagać preferencyjnego traktowania w rozdziale stanowisk oddelegowanych ekspertów krajowych. Mogłyby też zawalczyć o wprowadzenie wymogu stosowania wobec ekspertów z państw nadreprezentowanych wyłącznie ścieżki oddelegowania niegenerującej kosztów<sup>44</sup>. Preferencyjne traktowanie powinno być też uwzględnione przy przyjęciach na staże w ESDZ.

W odniesieniu do reprezentacji kobiet można zaproponować bogatszą ofertę szkoleń na korzystniejszych warunkach finansowych, preferencje dla oddelegowanych ekspertek krajowych, a także wprowadzenie uprzywilejowania przy uzupełnieniu personelu na podstawie list rezerwowych.

Dążenie państw członkowskich do poszerzenia reprezentacji w ESDZ wymaga dostosowania krajowego modelu kształcenia dyplomatów do wymogów tej służby, np. przez wzmocnienie rozwijania kompetencji językowych w zakresie języka francuskiego (sprawdzanego obok angielskiego na panelach rekrutacyjnych, a w przyszłości zapewne jednego z języków *assessment centre*), w zakresie języków rzadkich (bonus za specjalizację), odpowiednio szerokiego szkolenia z dziedziny funkcjonowania UE, uzupełnionego o doświadczenie praktyczne (przy wykorzystaniu programów szkolenia dyplomatycznego w ramach UE, staży i oddelegowania ekspertów krajowych). Pożądana byłaby analiza treści ogłoszeń dotyczących stanowisk w ESDZ pod kątem określenia oczekiwanego profilu dyplomaty europejskiego. Oferta edukacyjna dla dyplomatów narodowych powinna także uwzględniać szkolenie w zakresie *assessment centres*, które stanowią element docelowej procedury wyboru z grona kandydatów na wysokie stanowiska w ESDZ. Konieczne jest dostosowanie narodowej taktyki zabiegania o stanowiska w strukturach międzynarodowych do specyfiki i ukształtowanej w międzyczasie praktyki rekrutacyjnej ESDZ.

Dla Polski dużą szansą na zwiększenie obecności w ESDZ w perspektywie średnioterminowej jest intensywne wykorzystanie możliwości oddelegowywania ekspertów krajowych. Tej formie obecności w strukturach służby sprzyałoby przeprowadzenie ewaluacji dotychczasowych polskich doświadczeń, ocena jej wpływu na późniejszy rozwój zawodowy oddelegowanych i ustalenie dobrych praktyk w tym zakresie.

Polska powinna ponadto zabiegać o ścisłą wykładnię art. 50b regulaminu pracowniczego. Wprowadza on zasadę, że oddelegowanie dyplomaty narodowego zasadniczo może nastąpić na okres maksymalnie czterech lat. W szczególnych przypadkach możliwe jest przedłużenie o kolejne cztery lata, a wyjątkowo jeszcze o dwa. Z perspektywy państwa o reprezentacji niewystarczającej w stosunku do potencjału ludnościowego korzystniejsze wydaje się zabieganie o utrzymanie dynamicznego charakteru struktur personelu i możliwości wprowadzania do niego kolejnych przedstawicieli. Dzięki takiemu podejściu więcej dyplomatów krajowych ma szansę na zdobycie doświadczenia w ESDZ. Korzystne wydaje się też objęcie dyplomatów narodowych systemem ewaluacji funkcjonariuszy UE. Powinno to ułatwić kształtowanie narodowej ścieżki kariery, a także ewentualny powrót do struktury ESDZ, ale już na wyższe stanowisko. Regulacje prawne ograniczają przecież tylko maksymalny

---

<sup>43</sup> Otwarty konkurs na stanowiska administratorów AD 5 i AD 7 także w stosunkach zewnętrznych w celu stworzenia list rezerwowych, na które rekrutowani będą pracownicy na wolne stanowiska w instytucjach Unii Europejskiej, Dziennik Urzędowy C 76 z 15.3.2012.

<sup>44</sup> Rozdział V Decyzji Wysokiego Przedstawiciela z dnia 23 marca 2011 r. ustanawiającej zasady mające zastosowanie do ekspertów krajowych oddelegowanych do Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych, Dz.U. C 12 z 14 stycznia 2012 r.

okres przedłużania oddelegowania, nie wykluczają jednak ponownego objęcia stanowiska w ESDZ po okresie spędzonym w narodowej służbie zagranicznej.

Nie należy w końcu bagatelizować dysfunkcyjnego potencjału poczucia „wrogiego przejęcia” po stronie urzędników pochodzących z instytucji UE. Korzystne byłoby uzupełnienie wprowadzania pracowników z krajowej służby zagranicznej zwiększeniem oferty dla pracowników instytucji w zakresie wymian bądź szkoleń. Oferta taka powinna być wsparta odpowiednimi działaniami komunikacyjnymi, akcentującymi wspólną troskę o wyposażenie ESDZ w kompetencje i umiejętności na miarę wyzwań XXI wieku.

## ANEKSY

Aneks 1  
Wykaz stanowisk w administracji centralnej ESDZ  
(stan na 16 listopada 2012 r.)

Imię i nazwisko	Funkcja	Państwo członkowskie
Catherine Ashton	Wysoki przedstawiciel Unii do spraw zagranicznych i polityki bezpieczeństwa	UK
<b>Rada Zarządzająca (Corporate Board)</b>		
Pierre Vimont	Wykonawczy sekretarz generalny	FR
David O'Sullivan	Dyrektor ds. operacyjnych (Chief Operating Officer)	IE
Helga Maria Schmid	Zastępca sekretarza generalnego	DE
Maciej Popowski	Zastępca sekretarza generalnego	PL
<b>Dyrektorzy Zarządzający</b>		
Viorel Isticioaia Budura	Dyrektor zarządzający, Departament Azji i Pacyfiku	RO
Nicholas James Westcott	Dyrektor zarządzający, Departament Afryki	UK
Luis Felipe Fernández de la Peña	Dyrektor zarządzający, Departament Europy i Azji Centralnej	ES
Hugues Mingarelli	Dyrektor zarządzający, Departament Afryki Północnej, Bliskiego Wschodu, Półwyspu Arabskiego, Iranu i Iraku	FR
Christian Leffler	Dyrektor zarządzający, Departament Ameryk	SE
Maria Marinaki	Dyrektor zarządzający, Departament Zagadnień Globalnych i Wielostronnych	EL
Agostino Miozzo	Dyrektor zarządzający ds. reagowania kryzysowego i koordynacji operacyjnej	IT
Patrick Child	Dyrektor zarządzający ds. administracyjnych i finansowych	UK
Olaf Skoog	Przewodniczący Komitetu Politycznego i Bezpieczeństwa	SE
<b>Dyrektorzy Departamentów</b>		
Vacat (Seamus Gillespie p.o.)	Dyrektor (Azja Południowa i Południowo-Wschodnia)	
Gerhard Sabathil	Dyrektor (Azja Północno-Wschodnia i Pacyfik)	DE
Koen Vervaeke	Dyrektor (Róg Afryki, Afryka Wschodnia i Południowa, Ocean Indyjski)	BE
Peteris Ustubs	Dyrektor (Afryka Zachodnia i Centralna, Sahel)	LV

Imię i nazwisko	Funkcja	Państwo członkowskie
Fernando Gentilini	Dyrektor (Europa Zachodnia, Bałkany Zachodnie, Turcja)	IT
Gunnar Wiegand	Dyrektor (Rosja, Partnerstwo Wschodnie, Azja Środkowa, Współpraca Regionalna, OBWE)	DE
Christian Berger	Dyrektor (Afryka Północna, Bliski Wschód, Półwysep Arabski, Iran, Irak)	AT
Roland Schäfer	Dyrektor (Ameryki)	DE
Stephan Auer	Dyrektor (Relacje wielostronne i zarządzanie globalne)	DE
Véronique Arnault	Dyrektor (Prawa człowieka i demokracja)	FR
Jenny Joelle	Dyrektor (Polityka bezpieczeństwa i zapobieganie konfliktom)	UK/CH
Vincent Guérend	Dyrektor (Finanse i wsparcie korporacyjne)	FR
Jacob Potuyt	Dyrektor (Bezpieczeństwo)	NL
Bjorn Larsson	Dyrektor (Zasoby ludzkie)	brak danych
Jacek Bylica	Główny doradca i specjalny wysłannik ds. nierozprzestrzeniania broni oraz rozbrojenia	PL
<b>Grupy Robocze Rady ds. Zagranicznych</b>		
Bogusław Majewski	COASI Grupa robocza ds. Azji i Oceanii	PL
Fiona Lunny	COAFR Grupa robocza ds. Afryki	IE
Petteri Vuorimäki	COEST Grupa robocza ds. Wschodniej Europy i Azji Centralnej	FI
Alyx Everard	COWEB Grupa robocza ds. Regionu Bałkanów Zachodnich	FR
Thierry Bechet	COSCE Grupa robocza ds. OBWE i Rady Europy	brak danych
Maja Bozovic	MAMA Grupa robocza ds. Maszreku i Maghrebu	SI
Sophie Kisling	COMEM/MOG Grupa robocza ds. Bliskiego Wschodu	DK
Fabricio Di Michele	COMEP Grupa robocza ad hoc ds. procesu pokojowego na Bliskim Wschodzie	IT
Alenka Zajc Freudenstein	COTRA Grupa robocza ds. relacji transatlantyckich	SI
Francisco Acosta Soto	COLAT Grupa robocza ds. Ameryki Łacińskiej	ES
Kristin De Peyron	CONUN Grupa robocza ds. ONZ	SE
Engelbert Theuermann	COHOM Grupa robocza ds. praw człowieka	AT
Fabio Della Piazza	COARM Grupa robocza ds. eksportu broni konwencjonalnej	IT

Imię i nazwisko	Funkcja	Państwo członkowskie
Clara Ganslandt	CODUN Grupa robocza ds. globalnego rozbrojenia i kontroli zbrojeń	SE
Wolfgang Rudischhauser	CONOP Grupa robocza ds. nieprolifracji	DE
Mika Markus Leinonen	CIVCOM Komitet ds. Cywilnych Aspektów Zarządzania Kryzysowego	FI
Arnout Molenaar	PMG Grupa robocza ds. polityczno-wojskowych	NL
Stefano Tomat	Grupa Nicolaidis	IT
<b>SPECJALNI PRZEDSTAWICIELE</b>		
Vygaudas Ušackas	Specjalny przedstawiciel w Afganistanie	LT
Gary Quince	Specjalny przedstawiciel przy Unii Afrykańskiej	UK
Alexander Rondos	Specjalny przedstawiciel ds. Rogu Afryki	EL
Samuel Žbogar	Specjalny przedstawiciel ds. Kosowa	SI
Andreas Reinicke	Specjalny przedstawiciel ds. procesu pokojowego na Bliskim Wschodzie	DE
Peter Sørensen	Specjalny przedstawiciel ds. Bośni i Hercegowiny	DK
Patricia Flor	Specjalny przedstawiciel ds. Azji Centralnej	DE
Philippe Lefort	Specjalny przedstawiciel ds. Południowego Kaukazu i konfliktu w Gruzji	FR
Bernardino León	Specjalny przedstawiciel ds. południowego regionu Morza Śródziemnego	ES
Rosalinda Marsden	Specjalny przedstawiciel ds. Sudanu	UK
Stavros Lambrinidis	Specjalny Przedstawiciel ds. Praw Człowieka	EL

## Aneks 2

Wykaz kierowników delegatur UE (stan na 16 listopada 2012 r.)

Państwo	Państwo członkowskie	Imię i nazwisko
Afganistan	Litwa	Vygaudas Ušackas
Albania	Włochy	Ettore Sequi
Algieria	Czechy	Marek Skolil
Angola	Hiszpania	Javier Puyol Pinuela
Arabia Saudyjska, Bahrajn, Kuwejt, Oman, Katar, ZEA	Polska	Adam Kułach
Argentyna	Hiszpania	Alfonso Díez Torres
Armenia	Rumunia	Traian Hristea
Australia	Irlandia	David Daly

Państwo	Państwo członkowskie	Imię i nazwisko
Azerbejdżan	Belgia	Roland Kobia
Bangladesz	Irlandia	William Hanna
Barbados i wschodnie Karaiby	Dania	Mikael Barfod
Benin	Francja	Françoise Collet
Białoruś	Łotwa	Maira Mora
Boliwia	Wielka Brytania	Timothy Torlot
Bośnia i Hercegowina	Dania	Peter Sørensen
Botswana (SADC)	Irlandia	Gerard McGovern
Brazylia	Portugalia	Ana Paula Zacarias
Burkina Faso	Francja	Alain Holleville
Burundi	Belgia	Stéphane De Loecker
Chile	Hiszpania	Rafael Dochao Moreno
Chiny (Mongolia)	Niemcy	Markus Ederer
Chorwacja	Belgia	Paul Vandoren
Czad	Francja	Hélène Cavé
Czarnogóra	Słowenia	Mitja Drobnič
Dominikana	Austria	Irene Horejs
Demokratyczna Republika Konga	Francja	Jean-Michel Dumond
Dżibuti	Francja	Joseph Silva
Egipt	Wielka Brytania	James Moran
Erytrea	Holandia	Marchel Gerrmann
Etiopia	Belgia	Xavier Marchal
Fidżi i wyspy Pacyfiku	brak danych	[Andrew Jacobs]
Filipiny	Francja	Guy Ledoux
Gabon (Wyspa Świętego Tomasza i Książęca, Gwinea Równikowa)	Portugalia	Cristina Martins Barreira
Ghana	Belgia	Claude Maerten
Gruzja	Bułgaria	Philip Dimitrov
Gujana, Surinam, Trynidad i Tobago, holenderskie kraje i terytoria zamorskie	Czechy	Robert Kopecky
Gwatemala	Grecja	Stella Zervoudaki
Gwinea	Belgia	Philippe Van Damme
Gwinea Bissau	Hiszpania	Joaquín González-Ducay



Państwo	Państwo członkowskie	Imię i nazwisko
Haiti	Hiszpania	Javier Niño Perez
Hongkong, Makau (Office of the European Union)	Holandia	Vincent Piket
Indie (Bhutan)	Portugalia	Joao Cravinho
Indonezja (Brunei, ASEAN)	Wielka Brytania	Julian Wilson
Irak	Czechy	Jana Hybášková
Islandia	Finlandia [Niemcy]	Timo Summa [Matthias Brinkmann]
Izrael	Wielka Brytania	Andrew Standley
Jamajka, Belize, Bahamy, Turks i Caicos, Kajmany	Włochy	Paola Amadei
Japonia	Austria	Hans Dietmar Schweisgut
Jemen	Niemcy	Bettina Muscheidt
Jordania	Polska	Joanna Wronecka
Kambodża	Francja	Jean-François Cautain
Kamerun	Portugalia	Raul Mateus Paula
Kanada	Niemcy	Matthias Brinkmann
Kazachstan	Francja	Aurélia Bouchez
Kenia	Holandia	Lodewijk Briet
Kenia (Somalia Unit)	Belgia [Włochy]	Georges-Marc André [Michele Cervone d'Urso]
Kirgistan	Belgia	Chantal Hebberecht
Kolumbia (Ekwador)	Holandia	Maria van Gool
Komory, Mauritius, Seszele	Włochy	Alessandro Mariani
Kongo	Belgia	Marcel van Opstal
Korea Południowa	Polska	Tomasz Kozłowski
Kosowo (European Union Office)	Słowenia	Samuel Žbogar
Kostaryka, Panama, Nikaragua, Salwador, Honduras	Hiszpania	Francisco Javier Sandomingo Núñez
[Kuba]	[Belgia]	Herman Portocarero
Lesoto, Suazi	Holandia	Hans Duynhouwer
Liban	Holandia	Angelina Eichhorst
Liberia	Włochy	Attilio Pacifici
Libia	Słowacja	Peter Zsoldos
Macedonia	Estonia	Aivo Orav



Państwo	Państwo członkowskie	Imię i nazwisko
Madagaskar	Grecja	Leonidas Tezapsidis
Malawi	Niemcy	Alexander Baum
Malezja	Belgia	Luc Vandebon
Mali	Niemcy	Richard Zink
Maroko	Hiszpania [Wielka Brytania]	Eneko Landaburu [Rupert Joy]
Mauretania	Niemcy	Hans-Georg Gerstenlauer
Meksyk	Belgia	Marie-Anne Coninx
Mołdawia	Niemcy	Dirk Schuebel
Mozambik	Irlandia	Paul Malin
Namibia	Hiszpania	Raúl Fuentes Milani
Nepal	Grecja	Alexander Spachis
Niger	Niemcy	Hans-Peter Schadek
Nigeria, ECOWAS	Wielka Brytania	David MacRae
Norwegia	Węgry	János Herman
ONZ i inne organizacje, Genewa	Włochy	Mariangela Zappia
ONZ, Nowy Jork	Austria	Thomas Mayr-Harting
ONZ, Wiedeń	Węgry	Györgyi Martin Zanathy
Pakistan	Szwecja	Lars-Gunnar Wigemark
Papua-Nowa Gwinea, Wyspy Salomona, Vanuatu	Niemcy	Martin Dihm
Peru	Szwecja	Hans Alldén
Rada Europy, Strasburg	Włochy	Luisella Pavan-Woolfe
Republika Środkowoafrykańska	Belgia	Guy Samzun
Republika Zielonego Przylądka	Portugalia	Jose Manuel Pinto Teixeira
Rosja	Hiszpania	Fernando M. Valenzuela
RPA	Holandia	Roeland van de Geer
Rwanda	Belgia	Michel Arrion
Senegal (Gambia)	Belgia	Dominique Dellicour
Serbia	Francja	Vincent Degert
Sierra Leone	Francja	Jean-Pierre Reymondet-Commoy
Singapur	Luksemburg	Marc Ungeheuer

Państwo	Państwo członkowskie	Imię i nazwisko
Sri Lanka, Malediwy	Wielka Brytania	Bernard Savage
Stany Zjednoczone	Portugalia	João Vale de Almeida
Stolica Apostolska, Zakon Maltański, organizacje ONZ, Rzym	Francja	Laurence Argimon-Pistre
Sudan	Czechy	Thomas Ulicny
Sudan Południowy	Niemcy	Sven Kühn von Burgsdorff
Syria	Grecja	Vassilis Bontosoglou
Szwajcaria, Liechtenstein	Wielka Brytania	Richard Jones
Tadżykistan	Austria	Eduard Auer
Tajlandia (Laos, Mjanma)	Wielka Brytania	David Lipman
Tajwan European Economic and Trade Office	Francja	Frederic Laplanche
Tanzania	Włochy	Filiberto Ceriani Sebregondi
Timor Wschodni	Francja	Sylvie Tabesse
Togo	Belgia	Patrick Spirlet
Tunezja	Hiszpania	Laura Baeza
Turcja	Francja	Jean-Maurice Ripert
Uganda	Włochy	Roberto Ridolfi
Ukraina	Polska	Jan Tombiński
UNESCO, OECD, Paryż	Włochy	Maria-Francesca Spatolisano
Unia Afrykańska	Wielka Brytania	Gary Quince
Urugwaj (Paragwaj)	Wielka Brytania [Hiszpania]	Geoffrey Barrett [Juan Fernandez Trigo]
Uzbekistan	Belgia [Bułgaria]	Norbert Josten [Yuri Sterk]
Wenezuela	Portugalia	Antonio Cardoso Mota
Wietnam	Dania	Franz Jessen
WTO Genewa	Grecja	Angelos Pangratis
Wybrzeże Kości Słoniowej	Francja	Thierry de Saint Maurice
Zachodni Brzeg i Strefa Gazy (Technical Assistance Office)	Malta	John Gatt-Rutter
Zambia	Francja	Gilles Hervio
Zimbabwe	Włochy	Aldo Dell'Araccia

## Aneks 3

 Reprezentacja państw członkowskich na poziomie menedżerskim ESDZ  
 – zestawienie zbiorcze (stan na 16 listopada 2012 r.)

W nawiasach kwadratowych podano lokalizacje delegatur, co do których dokonano nominacji, ale stanowiska nie zostały jeszcze objęte przez nowego kierownika. W odniesieniu do kierowników sprawujących jeszcze tę funkcję lokalizacje te podane zostały w nawiasach zwykłych.

Państwo członkowskie	Stanowiska kierownicze w centrali	Specjalni przedstawiciele	Kierownicy delegatur
Państwa Piętnastki			
Austria	Dyrektor (Afryka Północna, Bliski Wschód, Półwysep Arabski, Iran, Irak) COHOM Grupa robocza ds. praw człowieka		Dominikana, Japonia, ONZ Nowy Jork, Tadzycistan
Belgia	Dyrektor (Róg Afryki, Afryka Wschodnia i Południowa, Ocean Indyjski)		Azerbejdżan, Burundi, Chorwacja, Etiopia, Ghana, Gwinea, [Kuba], Kirgistan, Kongo, Malezja, Meksyk, Republika Środkowoafrykańska, Ruanda, Senegal, Togo, (Uzbekistan) (Kenia–Somalia Unit)
Dania	COMEM/MOG Grupa robocza ds. Bliskiego Wschodu	Specjalny Przedstawiciel ds. Bośni i Hercegowiny	Barbados, Bośnia i Hercegowina, Wietnam
Finlandia	COEST Grupa robocza ds. Wschodniej Europy i Azji Centralnej CIVCOM Komitet ds. Cywilnych Aspektów Zarządzania Kryzysowego		(Islandia)
Francja	Wykonawczy sekretarz generalny Dyrektor zarządzający, Departament Afryki Północnej, Bliskiego Wschodu, Półwyspu Arabskiego, Iranu i Iraku Dyrektor (Prawa człowieka i demokracja) Dyrektor (Finanse i wsparcie korporacyjne) COWEB Grupa robocza ds. Regionu Bałkanów Zachodnich	Specjalny Przedstawiciel ds. Południowego Kaukazu i konfliktu w Gruzji	Benin, Burkina Faso, Czad, DRK, Dżibuti, Filipiny, Kambodża, Kazachstan, OM Rzym, Serbia, Sierra Leone, Tajwan, Timor Wschodni, Turcja, WKS, Zambia

Państwo członkowskie	Stanowiska kierownicze w centrali	Specjalni przedstawiciele	Kierownicy delegatur
Grecja	Dyrektor zarządzający, Departament Zagadnień Globalnych i Wielostronnych	Specjalny przedstawiciel ds. Rogu Afryki Specjalny przedstawiciel ds. Praw Człowieka	Gwatemala, Madagaskar, Nepal, Syria, WTO Genewa
Hiszpania	Dyrektor zarządzający, Departament Europy i Azji Centralnej COLAT Grupa robocza ds. Ameryki Łacińskiej	Specjalny przedstawiciel ds. południowego regionu Morza Śródziemnego	Angola, Argentyna, Chile, Gwinea Bissau, Haiti, (Maroko), Namibia, Nikaragua, Rosja, Tunezja, [Urugwaj]
Holandia	Dyrektor (Bezpieczeństwo) PMG Grupa robocza ds. polityczno-wojskowych	–	Erytrea, Hongkong, Kenia, Kolumbia, Lesoto, Liban, RPA
Irlandia	Dyrektor ds. Operacyjnych (Chief Operating Officer) COAFR Grupa robocza ds. Afryki		Australia, Bangladesz, Botswana, Mozambik
Luksemburg			Singapur
Niemcy	Zastępca sekretarza generalnego Dyrektor (Azja Północno-Wschodnia i Pacyfik) Dyrektor (Ameryki) Dyrektor (Relacje wielostronne i zarządzanie globalne) Dyrektor (Rosja, Partnerstwo Wschodnie, Azja Centralna, Współpraca Regionalna, OBWE) CONOP Grupa robocza ds. nieprolifracji	Specjalny przedstawiciel ds. procesu pokojowego na Bliskim Wschodzie Specjalny przedstawiciel ds. Azji Centralnej	Chiny, [Islandia], Jemen, (Kanada), Malawi, Mali, Mauretania, Mołdawia, Niger, Papua-Nowa Gwinea, Sudan Południowy
Portugalia			Brazylia, Gabon, Indie, Kamerun, Republika Zielonego Przylądka, Stany Zjednoczone, Wenezuela
Szwecja	Przewodniczący Komitetu Politycznego i Bezpieczeństwa Dyrektor zarządzający, Departament Ameryk CODUN Grupa robocza ds. globalnego rozbrojenia i kontroli zbrojeń CONUN Grupa robocza ds. ONZ		Pakistan, Peru

Państwo członkowskie	Stanowiska kierownicze w centrali	Specjalni przedstawiciele	Kierownicy delegatur
Wielka Brytania	Wysoki Przedstawiciel Unii do Spraw Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa Dyrektor zarządzający, Departament Afryki Dyrektor zarządzający ds. administracyjnych i finansowych Dyrektor (Polityka bezpieczeństwa i zapobieganie konfliktom)	Specjalny przedstawiciel przy Unii Afrykańskiej Specjalny Przedstawiciel ds. Sudanu	Boliwia, Egipt, Indonezja, Izrael, [Maroko], Nigeria, Sri Lanka i Malediwy, Szwajcaria, Tajlandia, Unia Afrykańska, (Urugwaj)
Włochy	Dyrektor zarządzający ds. reagowania kryzysowego i koordynacji operacyjnej Dyrektor (Europa Zachodnia, Bałkany Zachodnie, Turcja) COARM Grupa robocza ds. eksportu broni konwencjonalnej COMEP Grupa robocza ad hoc ds. procesu pokojowego na Bliskim Wschodzie Grupa Nicolaidis		Albania, Jamajka, Komory, Liberia, OM Genewa, OM Strasburg, Tanzania, Uganda, OM Paryż, Zimbabwe, [Kenia–Somalia Unit]
Państwa Dwunastki			
Bułgaria			Gruzja, [Uzbekistan]
Cypr	–	–	–
Czechy			Algieria, Gujana, Irak, Sudan
Estonia			Macedonia
Litwa		Specjalny przedstawiciel w Afganistanie	Afganistan
Łotwa	Dyrektor (Afryka Zachodnia i Centralna, Sahar)		Białoruś
Malta			Zachodni Brzeg i Strefa Gazy
Polska	Zastępca sekretarza generalnego COASI Grupa robocza ds. Azji i Oceanii Główny doradca i specjalny wysłannik ds. nierozprzestrzeniania broni oraz rozbrojenia		Arabia Saudyjska, Jordania, Korea Południowa, Ukraina

<b>Państwo członkowskie</b>	<b>Stanowiska kierownicze w centrali</b>	<b>Specjalni przedstawiciele</b>	<b>Kierownicy delegatur</b>
Rumunia	Dyrektor zarządzający, Departament Azji i Pacyfiku		Armenia
Słowacja			Libia
Słowenia	MAMA Grupa robocza ds. Maszreku i Maghrebu COTRA Grupa robocza ds. relacji transatlantyckich	Specjalny przedstawiciel ds. Kosowa	Czarnogóra, Kosowo
Węgry			Norwegia, ONZ Wiedeń





**PISM** | POLSKI INSTYTUT SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH  
THE POLISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS

POLSKI INSTYTUT SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH (PISM) JEST CZOŁOWYM ŚRODKOWO-EUROPEJSKIM THINK TANKIEM ZAJMUJĄCYM SIĘ POLITYKĄ ZAGRANICZNĄ, INTEGRACJĄ EUROPEJSKĄ, BEZPIECZEŃSTWEM ORAZ MIĘDZYNARODOWYMI STOSUNKAMI GOSPODARCZYMI. SYTUUJĄC SIĘ MIĘDZY ŚWIATEM POLITYKI A NIEZALEŻNĄ ANALIZĄ, PISM JEST PROPAGATOREM IDEI WSPIERAJĄCYCH POLSKĄ DYPLOMACJĘ ORAZ ROZWÓJ STOSUNKÓW MIĘDZYNARODOWYCH.

POLSKI INSTYTUT SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH  
THE POLISH INSTITUTE OF INTERNATIONAL AFFAIRS  
UL. WARECKA 1A, 00-950 WARSZAWA  
PHONE (+48) 22 556 80 00, FAX (+48) 22 556 80 99  
PISM@PISM.PL, WWW.PISM.PL

ISBN 978-83-62453-44-3

