

E-ADMINISTRACJA W POLSCE – GŁÓWNE ZAŁOŻENIA, STAN AKTUALNY I KIERUNKI ROZWOJU

WIESŁAW GONCIARSKI
IZABELA MAZUREK

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

Streszczenie: Technologia teleinformatyczna przekształca obecnie wszystkie wymiary życia prywatnego, społecznego, ekonomicznego i publicznego. W tym artykule podjęto próbę przedstawienia, jak ta technologia wpływa, lub może wpływać, na funkcjonowanie współczesnej administracji. Przed przystąpieniem do badań autorzy sformułowali dwie podstawowe hipotezy badawcze:

1. Technologia teleinformatyczna dostarcza narzędziowych możliwości doskonalenia działalności urzędów administracji publicznej.

2. Aktualny stan wykorzystania technologii teleinformatycznej przez polską administrację nie odzwierciedla ani możliwości technologicznych, ani potrzeb zgłaszanych przez zainteresowane podmioty. W artykule wyjaśniono istotę e-administracji oraz wskazano podstawowe korzyści, jakie można osiągnąć, wdrażając nowoczesne rozwiązania teleinformatyczne w jednostkach administracji publicznej i samorządowej. Przedstawiono także założenia dotyczące rozwoju e-administracji zawarte w planach działań Unii Europejskiej i powiązane z nimi strategiczne założenia programu informatyzacji państwa, który jest obecnie realizowany w Polsce. Artykuł kończy analiza *case study*, w której przedstawiono wykorzystanie technologii teleinformatycznej w Urzędzie Dzielnicy Warszawa Bemowo.

Słowa kluczowe: zarządzanie, e-administracja, technologia cyfrowa, społeczeństwo informacyjne

Wstęp

Technologia teleinformatyczna (TTI) przekształca od kilku dziesięcioleci prawie wszystkie wymiary życia prywatnego, społecznego, ekonomicznego i publicznego. Dostarcza ona nowych możliwości działań, tworzy nowe sposoby komunikowania się, pozwala gromadzić i przetwarzać niewyobrażalne kiedyś ilości danych, likwiduje ograniczenia wynikające z fizycznej odległości. Nieco bardziej zaawansowane rozwiązania tej technologii pozwalają na analizowanie danych, jakimi dysponuje organizacja i w konsekwencji tworzenie z nich wartościowych informacji, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu daną strukturą. A rozwinięte systemy teleinformatyczne – w tym te, które wykorzystują tzw. sztuczną inteligencję – stwarzają możliwości przekształcania informacji w wiedzę, i to w zautomatyzowany sposób.

W szeroko rozumianym obszarze analiz dotyczących wpływu TTI na organizacje dominują ujęcia, które odnoszą się przede wszystkim do sektora biznesowego. Jest to podejście uzasadnione, gdyż w zdecydowanej większości przypadków właśnie na potrzeby tego sektora i przy jego finansowym zaangażowaniu powstają innowacyjne rozwiązania, z których korzystają przedsiębiorstwa, a później inni

użytkownicy. Jednak z wielu powodów – zarówno dotyczących możliwości, jak i zagrożeń – nie należy w analizach pomijać innych sektorów wykorzystujących TTI. W szczególności można tu wymienić gospodarstwa domowe, społeczne organizacje sektora *non profit* oraz instytucje sektora publicznego.

W tym artykule podjęta zostanie próba zaprezentowania możliwości wykorzystania technologii teleinformatycznej w administracji publicznej. Kontekstem analizy będzie ocena sytuacji istniejącej w Polsce, zaprezentowana na tle międzynarodowym. W szczególności przedstawione zostaną programy dotyczące rozwoju e-administracji w Polsce i Unii Europejskiej. Egzemplifikacją problemu będzie zaprezentowanie wykorzystania tej technologii w Urzędzie Dzielnicy Warszawa Bemowo.

Przed przystąpieniem do badań autorzy sformułowali dwie podstawowe hipotezy badawcze:

1. Technologia teleinformatyczna dostarcza narzędziowych możliwości doskonalenia działalności urzędów administracji publicznej.
2. Aktualny stan wykorzystania TTI przez polską administrację nie odzwierciedla ani możliwości technologicznych, ani potrzeb zgłaszanych przez zainteresowane podmioty.

Artykuł jest syntetyczną wersją badań obejmujących: (1) kwerendę literatury dotyczącej możliwości wykorzystania technologii teleinformatycznej w zarządzaniu podmiotami administracji publicznej, (2) analizy obowiązujących uregulowań prawnych, (3) analizy danych prezentowanych przez krajowe i zagraniczne instytucje statystyczne, (4) analizy programów i raportów przedstawionych przez instytucje Unii Europejskiej oraz rząd i ministerstwa Rzeczypospolitej Polskiej, (5) analizy raportów renomowanych firm konsultingowych, (6) analizę funkcjonowania wybranych jednostek administracji samorządowej.

1. Technologia teleinformatyczna jako podstawa doskonalenia funkcjonowania administracji publicznej

Postępujący już od kilku dziesięcioleci rozwój społeczeństwa informacyjnego (Jarrosson, 2009, s. 43-46; Cohen, 2006, s. 14-18; Castells, s. 34-40; Benkler, 2008a, s. 19-50; I. Papińska-Kacperek, 2008, s. 13-46) – w którego tworzeniu rola instytucji państwowych jawi się jako istotna (Haber, 2011, s. 18-25) – sprawia, że zasadne są pytania dotyczące możliwości i efektywności wykorzystania technologii teleinformatycznej przez administrację publiczną. Skłaniają do tego następujące argumenty:

1. Skoro przedsiębiorstwa z dużym powodzeniem wykorzystują TTI, można na zasadzie analogii wnioskować, że podobnie może być w organizacjach administracji publicznej.
2. W funkcjonowaniu i zarządzaniu instytucjami administracji publicznej występują procesy, które można udoskonalić i problemy, które można

efektywniej rozwiązywać poprzez zastosowanie rozwiązań technologii teleinformatycznej.

3. Technologia teleinformatyczna jest obecnie powszechnie wykorzystywana przez obywateli w sprawach prywatnych i służbowych, co powoduje, że mogą oni (a w zasadzie oczekują) korzystać z podobnych rozwiązań w relacjach z administracją publiczną.
4. Powszechność zastosowań – często bardzo zaawansowanych technologicznie – TTI w przedsiębiorstwach (a także przez sektor non profit) powoduje naturalne oczekiwania, że w kontaktach z administracją ta technologia także będzie mogła być wykorzystywana.
5. Nienadążanie administracji w dziedzinie wykorzystania TTI za gospodarką i obywatelami hamuje rozwój społeczeństwa informacyjnego.
6. Opóźnienia w zakresie rozwoju e-administracji utrudniają integrację kraju z państwami Unii Europejskiej oraz ograniczają możliwości pełnego włączenia się w system zglobalizowanej gospodarki.

Znaczenie problematyki wykorzystania technologii teleinformatycznej przez administrację publiczną wynika z oczywistego faktu, że jest ona niezwykle istotną częścią nowoczesnego społeczeństwa informacyjnego. Na istotność tej problematyki zwraca uwagę noblista H.A. Simon, który zauważa, że w społeczeństwie postindustrialnym kluczowy problem dotyczy takiego sposobu zorganizowania się, aby możliwe było sprawne przetwarzanie informacji dzięki współdziałaniu człowieka z technologią komputerową, zwłaszcza że stopień zaawansowania tej technologii stale rośnie (Simon, 2007, s. 170). W tej sytuacji administracja musi z jednej strony być w stanie – narzędziowo i organizacyjne – włączyć się w system gospodarki elektronicznej, a z drugiej strony ma także do wykonania pewne zadania związane z kreowaniem systemu społeczeństwa informacyjnego, czy bardziej ambitnie społeczeństwa opartego na wiedzy. Jak trafnie zauważa G. Bilewicz, z perspektywy Polski, jako państwa członkowskiego Unii Europejskiej (UE), nabiera to szczególnego znaczenia, gdyż np. w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, w UE znaczenie administracji publicznej jest zdecydowanie większe, i to zarówno z perspektywy obywatela, jak i podmiotów gospodarczych (Bilewicz, 2007, s. 163). Gdy dodamy do tego konstatację J. Rifkina, że: „Inteligentne technologie dopiero zaczynają wpływać na światową gospodarkę” (Rifkin, 2012, s. 356), to możemy uświadomić sobie skalę wyzwań, jaka w tym zakresie istnieje przed administracją publiczną.

W tym miejscu wyjaśnić należy, że używany w tym rozdziale termin „technologia teleinformatyczna” należy rozumieć jako alternatywę dla traktowanych jako równoważne takich nazw, jak: technologie informacyjne i komunikacyjne (ang. *Information and communication technologies*), technologie informatyczne (*information technologies*), technologie informacyjne (*information technology*), czy też technologie cyfrowe (*digital technologies*). Generalnie chodzi tu o całą rodzinę technologii, które służą do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji w wersji elektronicznej (cyfrowej).

Warto jednak zauważyć, że technologii tej nie należy kojarzyć tylko z wykorzystaniem komputerów w zarządzaniu organizacjami. Oczywiście sprzęt, który jest w dyspozycji organizacji oraz jej interesariuszy jest bardzo ważny, ale obecnie oprócz stacjonarnych komputerów wykorzystywane są powszechnie takie urządzenia, jak notebooki, smartfony, tablety, systemy GPS i wiele innych. Warto zauważyć, że cechą tych nowych urządzeń jest ich mobilność, która oparta jest na bezprzewodowym przekazywaniu sygnałów.

Obecnie szczególną rolę w funkcjonowaniu systemu teleinformatycznego odgrywają sieci, a zwłaszcza nowa wersja Internetu określana nazwą Web 2.0. Tę nową wersję sieci kojarzyć należy z interaktywnością, szerokopasmowością, mobilnością oraz takimi rozwiązaniami, jak portale społecznościowe, blogi i mikroblogi. Ale szczególne efekty synergiczne sprzętu i sieci uzyskiwane są dzięki innowacyjnym rozwiązaniom w zakresie oprogramowania, wśród którego innowacyjnych możliwości dostarczają systemy funkcjonujące pod ogólną nazwą *Big Data*, które pozwalają przetwarzać ogromne ilości danych. Na uwagę zasługuje także *cloud computing* (tzw. przetwarzanie w chmurach) oraz oprogramowanie do analiz semantycznych (Gonciarski, 2013, s. 143-145).

Jak z tego wynika, analiza wykorzystania teleinformatyki przed administracją nie może ograniczać się tylko do jednego aspektu, jakim może być np. komunikacja z beneficjentami, lecz należy ją prowadzić w ujęciu systemowym, biorąc pod uwagę aspekty zarówno technologiczne, organizacyjne, funkcjonalne, jak i efektywnościowe. Należy ją prowadzić, uwzględniając zarówno problem sprawności i skuteczności osiągania celów przez poszczególne instytucje administracji, jak i potrzeby oraz oczekiwania otoczenia. W sumie chodzi więc w tym wszystkim nie tyle o samą technologię, ile o przekształcenia dotyczące działania organizacji, które z tej technologii korzystają. W tym zakresie zarządzanie instytucjami publicznymi w niewielkim tylko zakresie różni się od zarządzania organizacjami biznesowymi (Gonciarski, 2013, s. 54-58). Jednocześnie korzystanie z coraz bardziej wyrafinowanych rozwiązań TTI dobrze wpisuje się w koncepcję tzw. nowego zarządzania publicznego (*New Public Management – NPM*), które zakłada m.in.: konieczność ciągłego wzrostu wydajności i jakości działań, decentralizacji, delegacji zadań i uprawnień oraz wykorzystania odpowiednich systemów informacji (Filipiak, 2012, s. 103). Choć jednocześnie należy zgodzić się z M. Barabelem i O. Meierem, którzy zauważają, że zarządzanie organizacjami publicznymi ma swoją specyfikę, wynikającą w szczególności z: ograniczonego pola działania, ograniczonej autonomii, zależności politycznych, małej swobody dysponowania środkami czy ograniczeń w zakresie polityki zarządzania zasobami ludzkimi (Barabel, Meier, 2010, s. 224). Ograniczenia te niewątpliwie w dużej mierze determinują możliwość stosowania technologii teleinformatycznej w jednostkach administracji publicznej.

Analiza funkcjonowania administracji w Polsce i na świecie prowadzi do wniosku, że ciągle wiele w tym zakresie można i należy zmienić. Obszary tych zmian są różnorodne: od przekształcenia uregulowań prawnych, poprzez zmiany strukturalne, wzrost kompetencji urzędników, do zmian mentalnych w kierunku

realnego uznania, że administracja pełni służebną funkcję w stosunku do obywateli. Celem zmian jest także – jak zauważa A. Przybylska – lepszy przepływ informacji między administracją a obywatelami, osiągnięcie większej przejrzystości systemu oraz lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań obywateli (Przybylska, 2006, s. 187). Te jakże aktualne – zwłaszcza w polskiej rzeczywistości kierunki zmian – mogą być przyspieszone m.in. dzięki wdrożeniu nowoczesnych rozwiązań technologii teleinformatycznej. Oczywiście technologia ta nie zastąpi uprzejmości i kompetencji urzędnika, ale może spowodować, że urzędy będą działać bardziej efektywnie, a korzystający z ich usług będą bardziej zadowoleni.

2. Rozumienie e-administracji w Polsce

Świadomość potencjału technologii teleinformatycznej w zakresie możliwości doskonalenia funkcjonowania instytucji publicznych i państwa – jako całości – jest obecnie coraz większa. Widać to szczególnie w oczekiwaniach formułowanych zarówno przez obywateli, organizacje (przedsiębiorstwa oraz instytucje tzw. trzeciego sektora) działające na terenie państwa, jak i podmioty zagraniczne, zwłaszcza gdy pochodzą z krajów o rozwiniętych usługach e-administracji.

W tym miejscu wyjaśnić należy, że pod terminem „instytucje administracji publicznej” kryją się różnorodne podmioty, tak czy inaczej powiązane z szeroko rozumianą władzą publiczną. Ogólnie chodzi tu przede wszystkim o instytucje administracji rządowej oraz samorządowej, funkcjonujące na różnych szczeblach i realizujące różnorodne zadania w imieniu państwa lub społeczności lokalnej. W szczególności w Polsce chodzi tu o podmioty realizujące zadania publiczne, które wymienione są w art. 2 ustawy o informatyzacji działalności podmiotów, realizując zadania publiczne, czyli (Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r.):

- 1) organy administracji publicznej,
- 2) organy kontroli państwowej i ochrony prawa,
- 3) sądy,
- 4) jednostki organizacyjne prokuratury,
- 5) jednostki samorządu terytorialnego i ich organów,
- 6) jednostki budżetowe,
- 7) zakłady budżetowe i gospodarstwa pomocnicze jednostek budżetowych,
- 8) fundusze celowe,
- 9) samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- 10) Zakład Ubezpieczeń Społecznych,
- 11) Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego,
- 12) Narodowy Fundusz Zdrowia,
- 13) państwowe lub samorządowe osoby prawne tworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu realizacji zadań publicznych.

Perspektywa systemowa nakazuje jednak, by na problem kształtowania e-administracji patrzeć jednak szerzej i uwzględniać w niej również takie instytucje utrzymywane ze środków publicznych, jak np.:

- 1) Sejm i jego organy,
- 2) państwowe szkoły wyższe i zawodowe,
- 3) Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej,
- 4) Rzecznik Praw Obywatelskich,
- 5) Najwyższa Izba Kontroli,
- 6) Narodowy Bank Polski,
- 7) Sąd Najwyższy,
- 8) sądy administracyjne.

Wdrożenie rozwiązań teleinformatycznych w administracji prowadzić powinno do stworzenia warunków technologicznych i organizacyjnych dogodnych dla obywatela, podmiotów działających na terenie danego kraju, a jednocześnie umożliwiających organom i instytucjom publicznym sprawne realizowanie swoich zadań. W sensie koncepcyjnym jest to rozwiązanie będące elementem infostrady opisywanej już w latach 90. XX wieku przez Billa Gatesa, który rozumiał ją jako interaktywną szerokopasmową sieć łączącą gospodarstwa domowe z miejscami pracy oraz podmiotami administracji publicznej (szerzej: Gates, 1997, s. 107-133). Po raz pierwszy rozwinięty plan działań („Adenda for Action”) dotyczący „autostrady informacyjnej” został wdrożony w Stanach Zjednoczonych przez prezydenta B. Clintona (Benkler, 2008, s. 413).

Wynik finalny tego typu wdrożeń określany jest mianem e-administracji (ang. *e-government*). Jak z tego wynika, jest to termin, który może być kojarzony z różnymi poziomami zaawansowania wykorzystywania tej technologii przez podmioty administracji publicznej. E-administracja nie oznacza, że wszystkie relacje z zainteresowanymi podmiotami odbywać się mogą drogą elektroniczną, lecz że tylko niektóre z nich w ten sposób są realizowane. W efekcie są zarówno państwa o bardzo zaawansowanej e-administracji, jak i takie, w których jest ona bardzo słabo rozwinięta. Przy czym ocena tego zjawiska dodatkowo komplikowana jest poprzez różne rozumienie tego zjawiska.

Pojęcie *e-government* jest niejednoznaczne i różnorodnie definiowane, zarówno przez poszczególne państwa, jak i różne organizacje międzynarodowe (np. OECD, ONZ, UE) posiadające formalne uprawnienia, by na ten temat kompetentnie się wypowiadać. Wąskie znaczenie tego terminu spotykamy w Stanach Zjednoczonych oraz niektórych państwach azjatyckich (Japonia, Korea Płd.), gdzie e-administracja odnosi się przede wszystkim do zapewnienia dostępu drogą elektroniczną do usług publicznych. Znacznie szerzej termin ten rozumie się w Unii Europejskiej oraz w opracowaniach OECD i ONZ. Zauważa się w nich, że dostępność usług publicznych świadczonych drogą elektroniczną jest podstawą do takiej przebudowy i modernizacji całej administracji, by była ona otwarta, przejrzysta, przyjazna oraz efektywna (Grodzka, 2009, s. 58). Autorzy tego rozdziału opowiadają się za rozszerzoną wersją tego pojęcia.

W tej sytuacji możemy przyjąć, że: „E-administracja (ang. *e-government*) to wykorzystanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w administracji publicznej, w powiązaniu ze zmianami natury organizacyjnej i zdobywaniem nowych umiejętności w celu poprawienia jakości świadczonych usług publicznych, wzmocnienia zaangażowania obywatela w procesy demokratyczne oraz poparcia dla polityki państwa” (Dąbrowska et al., 2009, s. 47).

Jak z tego wynika, e-administrację należy traktować jako ciągły proces doskonalenia funkcjonowania jednostek administracji publicznej poprzez włączenie technologii teleinformatycznych w przekształcanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych. „Relacje zewnętrzne to urząd – obywatel, urząd – podmiot gospodarczy oraz urząd – usługodawca, natomiast relacje wewnętrzne to urząd – urząd oraz urząd – pracownicy. E-administracja powinna świadczyć usługi stosowane do potrzeb klienta” (Bilewicz, 2007, s. 163). Odwołując się do terminologii stosowanej od pewnego czasu w nauce o zarządzaniu, chodzi tu o spełnienie oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, w sposób w pełni ich satysfakcjonujący. Oczywiście osiągnięcie tego stanu to działania docelowe, realizowane poprzez kolejne poziomy wdrażania rozwiązań teleinformatycznych i odpowiadające im przekształcenia sposobów działania instytucji sektora publicznego. Pamiętać jednocześnie należy, że ciągłość tego procesu doskonalenia jest spowodowana zarówno postępującym rozwojem technologii teleinformatycznych, jak i niekończącym się wzrostem oczekiwań „klientów” administracji.

E-administracja jest także podstawą budowania strategicznych ram zrównoważonego rozwoju. Jedną z kluczowych jej funkcji jest stworzenie zintegrowanych ram polityki, rozwiązań prawnych i przepisów oraz rozwoju instytucji i procesów, które pozwalają, by sektor prywatny – a w szczególności obywatele – odnosił korzyści z nowych technologii (E-Government Survey, 2012, s. 2). Jest to tym ważniejsze, że – jak stwierdzają autorzy raportu KPMG o globalnych megatrendach – technologie ICT, jako jeden z 9 głównych megatrendów, będą w najbliższych dwóch dziesięcioleciach podstawą dla rozwoju badań, przekształceń, wzrostu gospodarczego, rozwoju nauki, postępu w medycynie i naukach technicznych (KPMG, 2013, s. 22-25). Wydaje się, że do tych obszarów, na które szczególny wpływ ma teleinformatyka, dodać jeszcze należy szeroko rozumianą administrację.

Dzięki rozwojowi e-administracji powinien wyłonić „się nowy typ organizacji sektora publicznego – otwartego na świat, współpracującego ze wszystkimi, zwłaszcza z obywatelami, udostępniającego środki, które dawniej były zastrzeżone. Czyli wykorzystującego potęgę zbiorowej współpracy i postępującego jak faktycznie zintegrowana organizacja” (Tapscott, Williams, 2011, s. 277). Chodzi także o to, by powstające w ten sposób środowisko wirtualne tworzyło niezwykle przyjazny obszar praktyk partycypacyjno-obywatelskich (Pierzchalski, 2013, s. 553). Cele te są niezwykle ambitne i jakże trudne (a może nawet niewyobrażalne) do osiągnięcia w polskich warunkach. Przyczyn tej sytuacji jest wiele i możemy je identyfikować zarówno po stronie słabości samej administracji, jak i po stronie petentów. Wpływają na to także zaszłości historyczne i ograniczenia finansowe.

Podkreślić jednak wypada, że świadomość znaczenia sprawnej administracji jest dość powszechna i widać to w dokumentach rządowych. W raporcie *Państwo 2.0. Nowy start dla e-administracji* – przygotowanym przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w 2012 roku – zauważa się, że zasoby informacyjne, którymi dysponuje państwo, powinny gwarantować, że sprawy urzędowe będą załatwiane szybko i bez konieczności przedstawiania zbędnych zaświadczeń, w sytuacji gdy urzędnik stosowną wiedzę w danej sprawie może pozyskać za pomocą technologii cyfrowej. Podkreśla się także, że „sprawne państwo” oznacza, iż instytucje administracji publicznej i sektora usług publicznych oferują niezbędne usługi o jak najlepszej jakości, efektywnie, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych i działają w oparciu o ideę otwartego rządu. A ponadto sprawna administracja może być katalizatorem rozwoju społeczeństwa i gospodarki, co może być uzyskane m.in. poprzez teleinformatyczne udostępnianie danych, jakie zbiera państwo, obywatelom do zastosowań społecznych, biznesowych i rozwojowych w otwartych standardach dzielenia się wiedzą (MAiC, 2012a, s. 5-6). Szkoda tylko, że deklaracje te dotyczą odległej – jak się wydaje – przyszłości, bo trudno zauważyć w aktualnej rzeczywistości istotne próby ich realizacji.

3. Programy rozwoju e-administracji w Unii Europejskiej i w Polsce

Analiza rozwoju e-administracji w Polsce nie może być obecnie prowadzona w oderwaniu od rozwiązań istniejących w Unii Europejskiej (UE). Ma to cztery podstawowe przyczyny:

- 1) Polska jako członek UE jest zobowiązana do wdrażania rozwiązań przyjmowanych przez stosowne organy UE;
- 2) Włączenie Polski w system społeczeństwa i gospodarki europejskiej wymaga jak najpełniejszego wdrożenia rozwiązań e-administracji;
- 3) Oczekiwania dotyczące sprawnego działania e-administracji mogą być obecnie zgłaszane także przez podmioty zagraniczne (instytucje administracji publicznej UE oraz administracji poszczególnych państw, a także przedsiębiorstwa i osoby fizyczne).
- 4) Znaczna część kosztów związanych z wdrożeniem rozwiązań TTI jest pokrywana z funduszy Unii Europejskiej.

Potrzebę rozwoju e-administracji w Unii Europejskiej dostrzeżono na wiele lat przed przyjęciem Polski do tej organizacji. Już w 1997 r. raport finalny High-Level Expert Group pt. *Budowa europejskiego społeczeństwa informacyjnego dla wszystkich* akcentował znaczenie tej problematyki. Istotnym krokiem była też deklaracja wiedeńska zatytułowana: *Przybliżyć administrację publiczną do obywateli* z 1998 r., w której zawarto takie tematy, jak: kształt elektronicznej współpracy międzyrządowej, zakres obszarów tematycznych w publicznych serwisach internetowych, infrastruktura techniczna czy e-demokracja. A w 1999 r. Komisja Europejska

przedstawiła inicjatywę *eEurope*, w której sugerowano konieczność zapewnienia każdemu obywatelowi UE, każdej szkole, wszystkim przedsiębiorstwom oraz urzędом dostępu do nowych technik teleinformatycznych i ich wykorzystania (Kaczorowska, 2008, s. 526).

Pierwszym istotnymi przedsięwzięciami podjętymi w Polsce – jeszcze przed formalnym wstąpieniem do UE – w zakresie wdrożenia idei e-administracji było wydanie ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej oraz opracowanie zbiorczej strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001-2006 – *ePolska*. Realizacja zamierzeń przedstawionych w tych dokumentach nieco zdynamizowała informatyzację polskich urzędów, ale efekty trudno było uznać za satysfakcjonujące. Po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, co nastąpiło w 2004 r., władze publiczne musiały zintensyfikować prace w tym zakresie, zwłaszcza poprzez realizację założeń Strategii Lizbońskiej, która od 2000 roku była istotnym źródłem krajowych programów informatyzacji administracji. Bardzo ważną regulacją dotyczącą tej problematyki była ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących działania publiczne, na podstawie której Rada Ministrów opracowała Plan Informatyzacji Państwa (Bilewicz, 2007, s. 166-167).

W roku 2008 polski Rząd przyjął ustawę o nazwie: *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013* (MAiC, 2013c). Był to jeden z pierwszych dokumentów, w którym dokonano usystematyzowania kierunków rozwoju społeczeństwa informacyjnego w kraju. Analiza ta została dokonana w odniesieniu do obecnych uwarunkowań społeczeństwa informacyjnego krajów zachodnioeuropejskich. Na jej podstawie stworzono misję: *Umożliwienie społeczeństwu powszechnego i efektywnego wykorzystania wiedzy i informacji do harmonijnego rozwoju w wymiarze społecznym, ekonomicznym i osobistym* (MSWiA, 2008). Strategia ta była realizowana w trzech najważniejszych obszarach:

1. Człowiek – upowszechnienie dostępu do Internetu, rozwój kapitału ludzkiego, minimalizacja zjawiska *wykluczenia cyfrowego*¹, wzrost kompetencji cyfrowych.
2. Gospodarka – rozwój firm w sferze innowacyjności i konkurencyjności dzięki dostępowi do sieci internetowej, usprawnienie komunikacji i współpracy pomiędzy firmami.
3. Państwo – wzrost dostępności usług związanych z administracją publiczną poprzez wykorzystanie nowych technologii informacyjnych, wewnętrzna przebudowa administracji publicznej (MAiC, 2013a).

Nowe podejście do realizowania rozwiązań dotyczących e-administracji zapowiadał dokument zatytułowany ***Państwo 2.0 – nowy start dla e-administracji***, przygotowany w 2012 roku w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji. Wskazano

¹ Osoby zagrożone wykluczeniem cyfrowym to obywatele znajdujący się w przedziale wiekowym 55+, emeryci, renciści, osoby niepełnosprawne i najuboższa część społeczeństwa.

w nim 13 głównych problemów, które przeszkadzały dotychczas w konstruowaniu satysfakcjonujących rozwiązań. Były one następujące (MAiC, 2012):

1. Brak kompleksowego, wielowymiarowego i perspektywicznego podejścia do zadań cyfryzacyjnych.
2. Brak pełnej i zorganizowanej instytucjonalnie na poziomie rządowym koordynacji przygotowywania i wdrażania projektów informatycznych.
3. Brak w dotychczasowym podejściu, przenikającej wszystkie projekty, kompleksowej wizji użytkownika systemu.
4. Dominuje perspektywa techniczno-sprzętowa w przygotowywaniu projektów.
5. Brak logicznej sekwencyjności w opracowywaniu i realizacji projektów.
6. Brak etapowości w planowaniu oraz wdrażaniu projektów w sensie materialno-finansowym.
7. Efekty osiągnięte przez projekty, jak na przykład jakość dostarczanych produktów, mogą być niezadowalające, jeśli okres zamknięcia i rozliczenia zbyt wielu projektów skumuluje się w końcowej fazie tego okresu budżetowania UE.
8. Różne instytucje rozwijają równoległe systemy, nie myśląc o ich kompatybilności i wzajemnej komunikacji.
9. Brak dopasowania rozwiązań oferowanych użytkownikom w projektach do ich realnych potrzeb zmiennych w czasie.
10. Brak analiz kosztów utrzymania projektów, sieci oraz systemów po wdrożeniu.
11. Zbyt słaba współpraca w projektach ze wszystkimi interesariuszami.
12. Harmonogramy realizacji oraz budżety wielu projektów nie uwzględniają fazy testowania rozwiązań, wyciągania wniosków i wprowadzania poprawek do systemów przed ich przekazaniem do eksploatacji.
13. Część decyzji finansowych dotyczących niektórych działań w latach 2007-2010 nie była tak przejrzysta, jak być powinna.

W efekcie trudno być zadowolonym z dotychczas osiągniętego stanu rozwoju e-administracji. Z tego też powodu Polska musi intensywnie włączyć się w realizację programów przyjętych w UE. Obecnie działania związane z tworzeniem e-administracji wpisują się w bardziej ogólną strategię zaprezentowaną przez Komisję Europejską w dokumencie: **EUROPA 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu**. W obszarze rozwoju usług *e-government* Komisja Europejska zakłada osiągnięcie dwóch kluczowych wskaźników (Europa 2020, 2012):

- wzrost w okresie do 2015 r. poziomu wykorzystania usług administracji elektronicznej przez obywateli UE do 50% oraz do 80% przez przedsiębiorstwa;
- zapewnienie dostępności w Internecie wielu kluczowych usług publicznych, umożliwiających przedsiębiorcom zakładanie i prowadzenie działalności

gospodarczej z dowolnego miejsca w UE, niezależnie od ich pierwotnej lokalizacji, a obywatelom łatwiejsze podejmowanie nauki i pracy oraz zamieszkanie i przechodzenie na emeryturę w dowolnym miejscu w UE.

Bardziej konkretne zalecenia dotyczące tej problematyki są prezentowane w pięciu unijnych dokumentach strategicznych²:

1. Cyfrowa strategia dla Europy³;
2. ICT i e-Gospodarka: europejski plan działania 2011-2015⁴;
3. Sieci dostępu nowej generacji⁵;
4. Szerokie pasma: inwestowanie w rozwój oparty na technologiach cyfrowych⁶;
5. E-umiejętności na XXI wiek: wspieranie konkurencyjności, wzrostu i zatrudnienia⁷.

Niestety, także w Unii Europejskiej realizowanie założeń wskazanych w powyższych dokumentach napotyka na wiele przeszkód, wśród których najistotniejsze to⁸:

- rozbite rynków cyfrowych,
- brak interoperacyjności,
- wzrost cyberprzestępczości i ryzyko nieufności wobec sieci,
- brak inwestowania w sieci,
- niedostateczne wysiłki w zakresie badań i innowacji,
- brak umiejętności wykorzystywania technologii cyfrowych,
- niewykorzystane możliwości podjęcia wyzwań społecznych.

Ponadto, w Unii Europejskiej większość internetowych usług publicznych nie działa ponad granicami, co jest niekorzystne dla mobilności przedsiębiorstw i obywateli. Władze publiczne koncentrowały się dotychczas na potrzebach krajowych i niewystarczająco uwzględniały wymiar jednolitego rynku e-administracji. Tymczasem wiele inicjatyw i instrumentów prawnych w zakresie jednolitego rynku opiera się na możliwości współpracy przedsiębiorstw i załatwiania formalności z administracjami publicznymi drogą elektroniczną oraz ponad granicami państw. Dlatego też UE potrzebuje lepszej współpracy administracyjnej w celu opracowywania i wdrażania transgranicznych

² http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/ (20.05.2014).

³ *Stratégie numérique pour l'Europe*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0016_fr.htm (20.05.2014).

⁴ *TIC et administration en ligne : plan d'action européen 2011-2015*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0021_fr.htm (20.05.2014).

⁵ *Réseaux d'accès de nouvelle génération (NGA)*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0018_fr.htm (20.05.2014).

⁶ *Haut débit: investir dans une croissance induite par le numérique*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0017_fr.htm (20.05.2014).

⁷ *Des compétences numériques pour le XXIe siècle: stimuler la compétitivité, la croissance et l'emploi*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24293_fr.htm (20.05.2014).

⁸ *Stratégie numérique pour l'Europe*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0016_fr.htm (20.04.2014)

internetowych usług publicznych. Obejmuje to wdrożenie jednolitego systemu elektronicznych zamówień publicznych, jak również praktycznej elektronicznej identyfikacji i elektronicznego uwierzytelniania usług transgranicznych⁹.

Z tych też powodów np. **Strategia cyfrowa dla Europy** przewiduje realizację czterech głównych priorytetów¹⁰:

Priorytet 1: Wzmocnienie pozycji użytkowników, zwłaszcza poprzez: rozwijanie usług dostosowanych do potrzeb użytkowników, wdrożenie rozwiązań umożliwiających aktywne zaangażowanie użytkowników w e-administrację, powszechną możliwość wykorzystania informacji sektora publicznego, zwiększenie przejrzystości działań administracji oraz rozwijanie usług elektronicznych dla wsparcia inicjatyw obywatelskich.

Priorytet 2: Wzmocnienie rynku wewnętrznego, zwłaszcza poprzez: bezgraniczne usługi dla biznesu, zwiększenie mobilności ludzi oraz realizację usług międzynarodowych w skali całej UE.

Priorytet 3: Poprawa efektywności i skuteczności rządu, w drodze poprawy procesów organizacyjnych, zmniejszenie obciążeń administracyjnych, zmniejszenie emisji dwutlenku węgla.

Priorytet 4: Stworzenie warunków dla rozwoju e-administracji, poprzez zapewnienie:

- interoperacyjności, czyli zdolności urzędów do funkcjonowania w ramach danych procesów i interpretowania informacji w pełnym zakresie;
- identyfikacji i uwierzytelniania, co oznacza wyjście poza proste hasła i rozwijanie bardziej wyrafinowanego podejścia do identyfikacji i uwierzytelniania podmiotów;
- innowacyjności, czyli takiego działania nowej generacji e-administracji, które dostosowuje się do rozwoju społeczeństwa informacyjnego, w celu zwiększenia jego wydajności.

Pragnąc zrealizować cele wyznaczone na poziomie europejskim, Polska zdefiniowała długoterminowe plany rozwoju tej dziedziny w polskiej administracji. W dokumencie: **Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju** (MAiC, 2014b) określono, że wyzwaniem dla Polski jest stworzenie sprawnego państwa, natomiast celem strategicznym – umiejętne i intensywne spożytkowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych na rzecz rozwoju kraju. Jego realizację w perspektywie 2020 r. uszczegółowiono w **Strategii Rozwoju Kraju 2020** (KPRM, 2014). Priorytety dotyczące realizacji celu głównego, w dziedzinie poprawy sprawności państwa oraz rozwoju społeczeństwa cyfrowego, określono w kilku obszarach strategicznych (MAiC, 2013b).

⁹ *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Une stratégie numérique pour l'Europe I*, COM/2010/0245 final, eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML (22.01.2014).

¹⁰ *Une stratégie numérique pour l'Europe*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:52010DC0245> (22.01.2014).

W Polsce są obecnie realizowane różnorodne programy, które wpisują się w unijne pomysły dotyczące informatyzacji państwa oraz rozwój e-administracji. Szczególnie strategiczne znaczenie mają trzy dokumenty przyjęte przez Rząd w styczniu 2014 roku:

1. Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa do 2020 r. (MAiC, 2013d);
2. Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 (MAiC, 2013b);
3. Narodowy Plan Szerokopasmowy (MAiC, 2014a).

Ograniczenia objętościowe artykułu nie pozwalają na szczegółowe zaprezentowanie oczekiwanych wyników informatyzacji państwa. W tej sytuacji ograniczymy się do wskazania na kilka wskaźników, które planuje się osiągnąć. Działania w sferze rozwoju e-administracji mierzone będą za pomocą następujących wskaźników:

- Odsetek osób korzystających z usług administracji publicznej za pomocą Internetu w 2020 r. ma osiągnąć wartości sytuujące Polskę w pierwszej siódemce krajów UE;
- Odsetek osób korzystających z usług administracji publicznej za pomocą Internetu w celu wysyłania wypełnionych formularzy lub wypełniania ich w czasie rzeczywistym w 2020 r. ma osiągnąć wartości sytuujące Polskę w pierwszej siódemce krajów UE;
- Odsetek internautów oceniających pozytywnie lub raczej pozytywnie sposób załatwienia sprawy urzędowej przez Internet ma wzrosnąć z 50% w 2012 r. do 70% w 2020 r.;
- Odsetek przedsiębiorców korzystających z usług elektronicznej administracji w 2020 r. ma osiągnąć wartości sytuujące Polskę w pierwszej siódemce krajów UE;
- Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących Internet w kontaktach z administracją publiczną w celu odsyłania wypełnionych formularzy w formie elektronicznej ma osiągnąć wartości sytuujące Polskę w pierwszej siódemce krajów UE;
- Udział dokumentów elektronicznych w korespondencji wychodzącej z urzędu powinien wzrosnąć z 6% w 2012 r. do 60% w 2020 r.;
- Udział dokumentów elektronicznych w korespondencji wpływającej do urzędu powinien wzrosnąć z 7% w 2012 r. do 60% w 2020 r.;
- Odsetek urzędów korzystających z elektronicznego zarządzania dokumentacją powinien wzrosnąć z 46% w 2012 r. do 100% w 2020 r.;
- Odsetek urzędów udostępniających na platformie ePUAP co najmniej 80% podstawowych usług elektronicznych zgodnie ze wskazanym przez UE katalogiem usług powinien wzrosnąć w 2020 r. do 70%;
- Do 2015 r. zapewnić dostępność w Internecie wszystkich kluczowych transgranicznych usług publicznych, zawartych w uzgodnionym przez państwa członkowskie wykazie (wskaźnik EAC) i osiągnąć wartości sytuujące Polskę w pierwszej siódemce krajów UE do 2020 r.

W rozwoju e-administracji chodzi jednak przede wszystkim o to, by obywatele i przedsiębiorcy uzyskali dostęp do rozwiązań przyjaznych oraz pozwalających na bezproblemowy kontakt z instytucjami publicznymi, by informatyzacja pozwoliła na załatwianie spraw niezależnie od czasu i miejsca pobytu zainteresowanego danym problemem. Drugim istotnym celem jest doprowadzenie do zwiększenia efektywności działania urzędów, co może być osiągnięte zarówno poprzez podniesienie sprawności działań, jak i obniżkę kosztów.

Jak dotychczas poziom rozwoju e-administracji w Polsce ocenić należy jako mało satysfakcjonujący, chociaż trudno nie zauważyć pozytywnych zmian, jakie w tym zakresie nastąpiły. Wśród tych pozytywnych wymienić należy w szczególności:

- możliwość elektronicznego rozliczania podatków CIT, PIT oraz usługę e-cło,
- możliwość elektronicznego zakładania działalności gospodarczej i rejestracji spółek z o.o. w KRS w jeden dzień na podstawie e-wniosku,
- przeprowadzenie aukcji i licytacji elektronicznych w zamówieniach publicznych oraz posługiwanie się e-skrzynką podawczą przy odwołaniach do Krajowej Izby Odwoławczej,
- elektroniczny wgląd do Ksiąg Wieczystych oraz spisu spółek prawa handlowego w Krajowym Rejestrze Sądowym,
- możliwość przeprowadzania Elektronicznego Postępowania Upominawczego (e-sąd),
- możliwość elektronicznej rejestracji bezrobotnych oraz poszukujących pracy,
- możliwość korzystania z e-usług samorządów na platformach regionalnych, serwisach samorządów, a częściowo za pomocą profilu zaufanego ePUAP,
- funkcjonowanie Centralnej Ewidencji Pojazdów i Kierowców (CEPiK),
- funkcjonowanie w ochronie zdrowia systemu EWUŚ,
- elektroniczną obsługę wywołań numeru 112,
- udostępnianie zasobów informacyjnych administracji i nauki na portalach: stat.gov.pl/gus; geo.stat.gov.pl; edustat.com.pl,
- możliwość składania e-wniosek o dopłaty rolnicze.

Niestety, powyżej przedstawione pozytywne przykłady wykorzystania technologii cyfrowej w administracji nie mogą prowadzić do samozadowolenia, gdyż dane statystyczne wskazują, jak wiele w tym zakresie należy jeszcze zrobić. Na przykład, wg danych GUS, w 2013 r. tylko co czwarta osoba wyszukiwała w Polsce za pomocą Internetu informacje na stronach administracji publicznej. A już tylko 15,6% osób pobierało formularze urzędowe i zaledwie 11,4% wysyłało wypełnione formularze do urzędów (GUS, 2013, s. 159).

Nieco lepiej kształtują się wyniki dotyczące przedsiębiorstw korzystających z e-administracji. Według danych GUS w 2011 r. Polska znalazła się na 14. miejscu w UE i była w gronie tych państw, w których odsetek przedsiębiorstw korzystających z Internetu w kontaktach z administracją był wyższy od średniej 27 państw UW (87%) (GUS, 2013, s. 102-103).

Bardziej precyzyjna analiza funkcjonowania e-administracji w Polsce, a zwłaszcza gdyby miała być przeprowadzona na tle Unii Europejskiej czy świata, wymaga zbyt dużo miejsca, by przeprowadzić ją w tym artykule. W zamian autorzy proponują – w następnym punkcie – analizę swoistego *case study* na przykładzie funkcjonowania e-administracji w Urzędzie Dzielnicy Warszawa Bemowo.

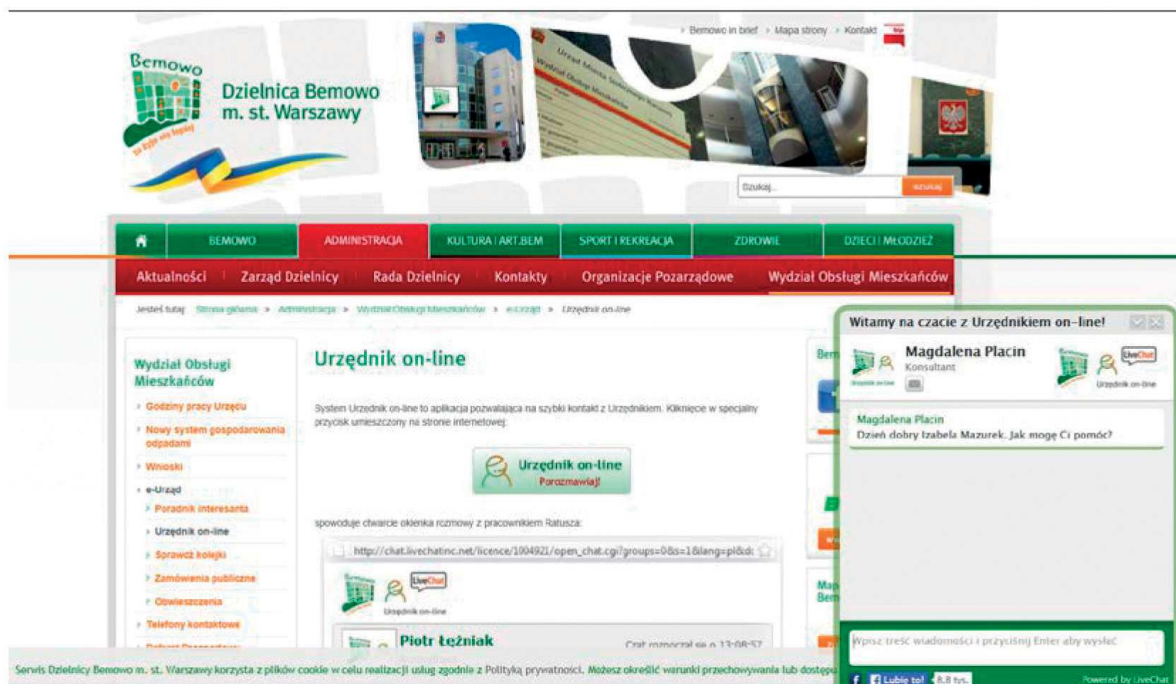
4. Wykorzystanie technologii cyfrowej w Urzędzie Dzielnicy Warszawa Bemowo

Bemowo jest jedną z najszybciej rozwijających się dzielnic Warszawy. Należy też zauważyć, że aż 60% ludności zamieszkujących tę część miasta jest poniżej 30. roku życia. Dzięki takiemu układowi demograficznemu Bemowo w pełni może wykorzystać wszelkie nowinki technologiczne, jakie obecnie są oferowane na rynku.

Podstawowym pomysłem realizowanym w tym urzędzie jest możliwość kontaktu w urzędnikami poprzez stronę internetową Ratusza. Nie zastępuje ona całkowicie wizyty w Urzędzie, ale umożliwia wyjaśnienie wszelkich wątpliwości, a tym samym zmniejsza ryzyko popełnienia błędu w trakcie np. wypełnienia druków. Można również wypełniać dokument z urzędnikiem przez Internet i w trakcie wizyty złożyć już gotowy wniosek. Pozwala to na znaczące zmniejszenie kolejek w Urzędzie, gdyż korzystając z tego udogodnienia, można załatwić sprawę w trakcie jednej wizyty. Na stronie internetowej znajdują się również bardzo szczegółowe instrukcje, jak wypełnić określony dokument oraz wykaz niezbędnych dokumentów, jakie są niezbędne do szybkiego załatwienia konkretnej sprawy. Chat z urzędnikiem jest dostępny w godzinach pracy urzędu i jest traktowany jako dodatkowe zadanie (rys. 1). Co jednak oznacza, że nie ma wydelegowanej osoby, która zajmuje się tylko komunikacją interaktywną i urzędnicy mogą w tym uczestniczyć wtedy, gdy nie obsługują petentów przybyłych do urzędu.

Kolejnym ciekawym pomysłem jest umożliwienie rezerwacji numerków *on-line* do niektórych usług realizowanych przez urząd. Aplikacja dostępna na stronie urzędu umożliwia umówienie się na wizytę z wyznaczeniem konkretnego dnia i godziny (rys. 2). Dzięki temu petent nie spędza dużo czasu na oczekiwaniu w kolejce. System rezerwacji wizyt jest bardzo popularny wśród mieszkańców. Rejestracja każdorazowo jest potwierdzana mailowo.

Jednym z celów informatyzacji obsługi petenta w urzędzie jest zmniejszenie kolejek do poszczególnych stanowisk jego obsługi. Oprócz powszechnej już w dzielnicy rezerwacji kolejki przez Internet, w sprawach pilnych jest możliwe sprawdzenie liczby osób oczekujących na obsługę (rys. 3). Opcja ta jest również dostępna przez stronę urzędu i co najistotniejsze – jest aktualizowana co pięć sekund. Dzięki tak częstej aktualizacji możliwe jest dogodne zaplanowanie dla siebie wizyty. System analizujący wielkość kolejek jest zamontowany w najważniejszych dla mieszkańców działach.



Rys. 1. Okno umożliwiające chat z pracownikiem urzędu

Źródło: http://www.bemowo.waw.pl/administracja/wydzial_obsługi_mieszkanow/e_urzad/_urzednik_on_line/ (dostęp: 27.03.2014)



Rys. 2. Rezerwacja wizyt w urzędzie w systemie on-line

Źródło: <http://rezerwacje.bemowo.waw.pl/> (dostęp: 27.03.2014)

Sprawdź kolejki

Poniższa tabela przedstawi aktualną statystykę systemu kolejowego w Urzędzie Dzielnicy Bemowo. Tabela jest odświeżana automatycznie co 10 sekund.

NAZWA	AKTUALNY NUMER	W KOLEJCE	CZYNNYCH STANÓWK
A - ZASOBY LOKALOWE	9	3	0
B - DZIAŁAL. GOSPODARCZA - EWIDENCJA	36	1	1
C - SKŁADANIE WNIOSEK, PASZPORTOWYCH	27	1	1
D - ODBIÓR PASZPORTÓW	26	0	1
E - BemowoNET, BEMOWSKA KARTA MIESZKAŃCA	24	0	0
F - OCHRONA ŚRODOW. INFRASTRUKTURA	7	0	0
G - GOSPODARKA NIERUCHOMOŚCIAMI	27	1	1
H - ŚWIADCZENIA RODZINNE	15	0	1
I - ARCHITEKTURA	4	1	1
J - KASA PARTER	121	3	2
K - KASA PIĘTRO	35	0	1
L - REJESTRACJA POJAZDÓW	73	2	4
M - PRAWA JAZDY	26	0	1
P - MELDUNKI, DOWODY OSOBISTE	96	0	3
S - GOSPODARKA ODPADAMI	3	0	0
T - ODBIÓR DOWODÓW I TABLIC REJESTR.	36	1	1
W - KARTA WARSZAWIANKA	40	0	2



Podziel się:

Rys. 3. Okno umożliwiające sprawdzenie liczby petentów do określonego działu
Źródło: http://www.bemowo.waw.pl/administracja/wydzial_obsługi_mieszkanow/e_urząd_/sprawdz_kolejki/ (dostęp: 27.03.2014)

Jak już wcześniej wspomniano, cyfryzacja urzędów postępuje stosunkowo powoli. Główną przyczyną tego zjawiska jest brak precyzyjnych uregulowań prawnych umożliwiających np. przepływ dokumentów w sposób cyfrowy – tzw. Elektroniczny System Zarządzania Dokumentami. System ten funkcjonuje wewnątrz urzędu i jest powieleniem klasycznego systemu obrotu dokumentów. Aby jednak uniknąć niepotrzebnych wizyt, istnieje możliwość zgłoszenia zapotrzebowania na określony dokument drogą mailową. W takim przypadku czas rozpatrywania prośby mailowej i klasycznej (pisemnej) jest identyczny. Mailowo można również zadać pytanie urzędnikowi w podobny sposób jak w wersji pisemnej lub w wersji interaktywnej za pomocą chatu.

Bemowo jest dzielnicą otwartą na postęp technologiczny. Jednym z elementów ułatwiających życie mieszkańcom jest wprowadzenie Elektronicznego Systemu Wspomagania Rekrutacji do ośrodków edukacji, w tym żłobków i przedszkoli. System ten zмага się nie tylko na Bemowie, ale również w innych dzielnicach oraz miastach z wieloma trudnościami. Głównym problemem jest jego przeciążenie w trakcie ostatnich dni rekrutacji oraz brak powszechnego dostępu do Internetu wśród docelowej grupy jego odbiorców.

Kolejnym elementem elektronicznego systemu wspomagania szkół jest wprowadzenie elektronicznych dzienników, które zastępują ich papierowe odpowiedniki. System cieszy się ogromną popularnością wśród bemowskich szkół. System ten może być wykorzystywany nie tylko do kontroli postępów uczniów, ale może również w pełni zastąpić dzienniczki uczniowskie, w których znajduje się także korespondencja z rodzicami. Dodatkową funkcją tego rozwiązania jest możliwość sprawdzenia jadalospisu w stołówce czy zmian w planie zajęć.

Jednym z postulatów Europejskiej Agencji Cyfrowej jest „Zagwarantowanie powszechnego dostępu szerokopasmowego o coraz większej szybkości” (KE 2010). BemowoNet jest próbą odpowiedzi na potrzeby mieszkańców w kwestii dostępu do Internetu oraz realizacją wymagań stawianych państwu przez Unię Europejską. Osoby, które przebywają na terenie dzielnicy, mogą w urzędzie uzyskać indywidualny login oraz hasło, które umożliwiają dostęp do sieci internetowej. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1, liczba użytkowników korzystających z tego rozwiązania rośnie z roku na rok.

Tabela 1. Zestawienie dotyczące liczby zarejestrowanych użytkowników

	Badany okres				
	Koniec 2010	W roku			Na dzień 14.11.13
		2011	2012	2013*	
Liczba zarejestrowanych użytkowników	11 531	3 088	2 958	1 852	19 429
Przyrost liczby użytkowników w stosunku do roku 2010 (w %)	-	26,78%	25,65%	16,06%	-

* niepełny rok, do dnia 13.11.2013

Źródło: Materiały wewnętrzne Urzędu Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy

Ważną cechą tego projektu jest brak wymogów dotyczących meldunku na terenie dzielnicy do uzyskania hasła. Uzyskanie hasła jest możliwe w Urzędzie bez konieczności wcześniejszego umówienia się na wizytę. Aby uzyskać niezbędne dane, a tym samym zarejestrować się, niezbędny jest dowód osobisty. Jest to podyktowane względami formalnoprawnymi, by prowadzić ewidencję użytkowników. W przyszłości planowane jest umożliwienie rejestracji nowym użytkownikom poprzez specjalną stronę WWW.

Strona BemowoNet zawiera też szczegółowe informacje, jak należy skonfigurować router oraz komputer tak, aby korzystanie z Wi-Fi było komfortowe i bezproblemowe. Dostęp obecnie jest realizowany poprzez 78 punktów hotspot (BemowoNET, 28.11.2013) rozmieszczonych na terenie całej dzielnicy ze szczególnym uwzględnieniem terenów o największym wskaźniku zaludnienia.

Kolejnym zastosowaniem rozwiązań teleinformatycznych, które mogą wpływać na codzienne życie mieszkańców jest stworzenie e-biblioteki. Publiczna biblioteka na swojej stronie internetowej umożliwia skorzystanie z katalogu bibliotecznego, który jednocześnie informuje czytelnika o dostępności określonej książki. Wychoząc naprzeciw mieszkańcom, kartą biblioteczną mogą być – oprócz klasycznej karty – także:

- Warszawska Karta Miejska,
- Elektroniczna Legitymacja Studencka,
- Elektroniczna Legitymacja Uczniowska.



Rys. 4. Aktualna mapa hotspotów w dzielnicy Warszawa Bemowo

Źródło: <http://www.bemowonet.pl/portal.php?aid=124109686249f9a29e9be4f> (dostęp: 27.03.2014)

Posiadanie karty bibliotecznej umożliwia korzystanie ze wszystkich filii biblioteki na terenie dzielnicy. Następnym udogodnieniem dla czytelnika jest możliwość rezerwacji określonej książki i otrzymanie wiadomości SMS w momencie, gdy dany wolumin będzie już dostępny w bibliotece. Oprócz klasycznych książek biblioteka oferuje też wypożyczenia: audiobooków, programów komputerowych, filmów oraz coraz popularniejszych e-booków. E-booki można wypożyczać bez wizyty w czytelniku. Wystarczy zalogować się na swoje indywidualne konto biblioteczne poprzez stronę WWW. Są one dostępne w dwóch formatach: PDF umożliwiającym czytanie poprzez komputer, tablet lub telefon komórkowy, a także w wersji e-PUB, która jest dedykowana specjalnym czytnikom e-booków.

Oprócz rozwiązań, które zostały niejako narzucone poprzez *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa*, dzielnica posiada również profil na Facebooku, który został otworzony 25 lipca 2011 roku. Prowadzenie fanpage'a jest inicjatywą samych pracowników urzędu dzielnicy. Jest on stale aktualizowany o informacje niezbędne mieszkańcom oraz osobom przebywającym na terenie Bemowa. Jest to największy fanpage dzielnicy w mieście stołecznym Warszawa. Informacje zamieszczane regularnie na tym profilu docierają codziennie do prawie 9 tysięcy „lubiących” fanpage Bemowa.

Komunikacją interaktywną na oficjalnym profilu dzielnicy zajmują się pracownicy Wydziału Promocji i Komunikacji Społecznej. Prowadzenie fanpage'a jest jednym z obowiązków tego wydziału w ramach promowania dzielnicy. Ścisły związek z fanpage'em na Facebooku ma tylko jedna osoba, która zajmuje się tym regularnie. Przeszła ona przeszkolenie z obsługi profilu, a także posiada doświadczenie z radzeniem sobie w stacjach kryzysowych, które mogą występować przy tej formie komunikacji. Nie ma ona jednak obowiązku konsultowania zamieszczanych postów z przełożonymi, chyba że jest to sytuacja kryzysowa – wtedy zbiera się cały zespół pracujący w wydziale i razem podejmują decyzję. Dzielnica nie posiada ścisłego schematu publikacji danych i informacji – zamieszcza je w ramach bieżących potrzeb i rozwoju sytuacji w dzielnicy.

Portal Facebook jest obecnie najbardziej interaktywnym portalem dostępnym użytkownikom Internetu. Posiada wiele udogodnień, które poprawnie wykorzystywane mogą przysłużyć się wzrostowi popularności fanpage'a. W pewnym sensie Facebook łączy w sobie wszystkie charakterystyczne cechy innych portali społecznościowych. Umożliwia on bowiem nie tylko umieszczanie informacji w formie zwykłych postów, lecz również prezentowanie krótkometrażowych filmów oraz przeprowadzenie ankiet.

Dzielnica Bemowo wykorzystuje większość możliwości, jakie daje jej fanpage. W ramach swoich publikacji informuje mieszkańców o możliwych utrudnieniach w komunikacji występujących na jej terenie. Jest to jeden z elementów codziennych aktualizacji na Facebooku. Informacje te są umieszczane codziennie w godzinach wczesnoporannych, tak aby każdy z mieszkańców dzielnicy mógł zaplanować z odpowiednim wyprzedzeniem swoją podróż do pracy, szkoły czy uczelni.

Szczególne uwagę fanpage poświęca wszelkim wydarzeniom kulturalnym oraz sportowym odbywającym się na terenie dzielnicy. Z odpowiednim wyprzedzeniem na swoim profilu informuje o zbliżających się koncertach, wystawach czy innych formach kulturalnego wypoczynku, jakie oferuje mieszkańcom dzielnicy. Na szczególną uwagę zasługuje fakt częstej organizacji imprez masowych, co sprzyja wytworzeniu się więzi nie tylko za pomocą interakcji w sieciach społecznościowych. Wśród wydarzeń kulturalnych znajdziemy informacje skierowane nie tylko do młodych ludzi, lecz również informacje o imprezach dla rodzin z małymi dziećmi, a także emerytów i rencistów. Na portalu społecznościowym zamieszcza się więc np. informacje o odbywającym się w weekend pikniku rodzinnym czy tzw. białej niedzieli, dzięki której można skorzystać z bezpłatnych badań.

Większość imprez kulturalnych odbywa się pod specjalnym patronatem Bemowa. Aby promować wydarzenia odbywające się na terenie dzielnicy, Bemowo organizuje wiele konkursów, w których nagrodą są m.in. bezpłatne wejściówki lub gadzety związane z tą imprezą. Bilety te uzyskuje od organizatorów wydarzeń, które odbywają się pod patronatem Ratusza. Należy jednak zwrócić uwagę, że organizatorzy imprezy nie są zobowiązani umową do nieodpłatnego przekazania biletów Ratuszowi. Konkursy te polegają najczęściej na jak najszybszej odpowiedzi na pytanie zadane przez osobę prowadzącą fanpage. Konkursy cieszą się dużą popularnością wśród lubiących profil i najczęściej są rozwiązywane w ciągu kilku minut od zamieszczenia konkursu na stronie. Obecnie pod wpływem zmian w regulaminie Facebooka odpowiedzi należy wysyłać na maila, wcześniej odpowiedź wystarczyło zamieścić w poście pod konkursem. Zabronione było natomiast jej edytowanie – każda edycja odpowiedzi oznaczała automatyczną dyskwalifikację.

Dzielnica Bemowo poprzez tworzenie albumów ze zdjęciami przedstawia mieszkańcom postęp prac inwestycyjnych związanych z rozwojem dzielnicy. Bemowo jest jednym z najszybciej się rozwijających terenów Warszawy. Dzięki fanpage'owi mieszkańcy mogą obejrzeć zdjęcia z postępów prac, a także wywrzeć rzeczywisty wpływ na rozwój dzielnicy. W ramach popularyzacji zdrowego trybu życia w dzielnicy, Bemowo utworzyło siłownie plenerowe, o których lokalizacji zdecydowali sami mieszkańcy poprzez m.in. ankiety na profilu. Podobnie było również z lokalizacjami wypożyczalni rowerów – BemowoBike.



Rys. 5. Fanpage Dzielnicy Bemowo

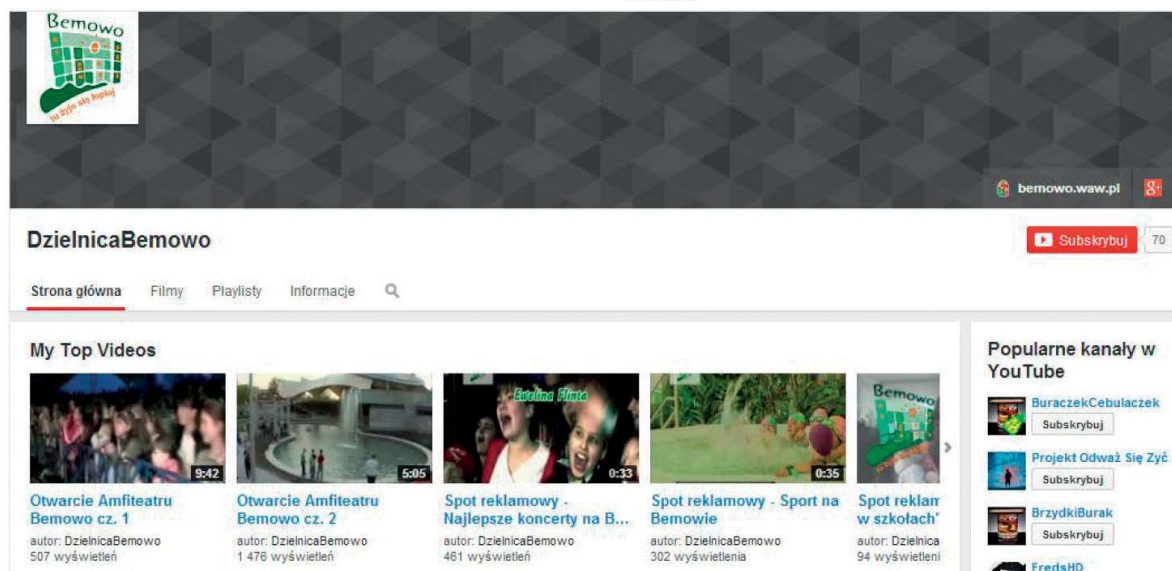
Źródło: <https://www.facebook.com/bemowowarszawa?fref=ts> (dostęp: 27.03.2014)

Pomimo możliwości zablokowania dodawania postów przez fanów na fanpage, Bemowo zdecydowało się na ten sposób interakcji z mieszkańcami. Dzięki temu każdy mieszkaniec ma możliwość bez wychodzenia z domu uzyskania odpowiedzi na nurtujące go pytanie. Wśród postów można też znaleźć reklamy lokali gastronomicznych z terenu dzielnicy oraz informacje o wydarzeniach kulturalnych, które mają miejsce, ale nie odbywają się pod patronatem Ratusza. Niestety, osoba prowadząca fanpage

bardzo rzadko odpowiada na pytania mieszkańców. Może to być związane z trudnością w uzyskaniu przez nią odpowiedzi za zadane pytanie od osoby, która jest z problemem w sposób bezpośredni powiązana. Pracownik Wydziału Promocji i Komunikacji Społecznej dla Dzielnicy, który prowadzi fanpage, nie ma obowiązku posiadania informacji na wszystkie tematy związane z bieżącym funkcjonowaniem dzielnicy.

Oprócz głównego profilu dzielnicy, można również odnaleźć profile tematyczne, które jednak bezpośrednio wiążą się z promocją Bemowa. Do takich należy m.in. oficjalny profil radia Bemowo FM oraz fanpage Sportowe Bemowo. Profil Sportowe Bemowo jest również prowadzony przez Wydział Sportu i Rekreacji Urzędu Dzielnicy Bemowo. Jest on skierowany do osób aktywnych fizycznie, które zamieszkują dzielnicę. Profil Sportowe Bemowo jest odpowiedzią na coraz bardziej rosnącą popularność sportu wśród Polaków. Powstał 29 maja 2013 r., więc jest nową inicjatywą.

Kolejnym projektem zmniejszającym dystans pomiędzy mieszkańcem dzielnicy a jej zarządem jest „Telewizja Internetowa Dzielnicy Bemowo m.st. Warszawy” prowadzona dzięki portalowi YouTube (rys. 6). Na każdym ważniejszym wydarzeniu w dzielnicy wyznaczona osoba nagrywa oraz montuje, dodając logo dzielnicy, odpowiednie podpisy do filmów oraz ścieżkę muzyczną. Filmy poruszają tematykę bieżących wydarzeń z dzielnicy – np. oficjalnych uroczystości, koncertów. Na kanale można również znaleźć spoty promujące inwestycje w dzielnicy, a także filmy o tematyce istotnej dla każdego mieszkańca, np. popularyzujące zdrowy styl życia.



Rys. 6. Kanał telewizyjny Dzielnicy na YouTube

Źródło: <http://www.youtube.com/user/DzielnicaBemowo/featured> (dostęp: 27.03.2014)

Coraz bardziej popularną formą kontaktu pomiędzy mieszkańcami a Ratuszem jest Twitter. Ten portal społecznościowy wywiera istotny wpływ na kształtowanie relacji pomiędzy mediami a zarządcą dzielnicy. Coraz częściej w mediach można znaleźć informacje, których źródła należy szukać właśnie na Twitterze. W związku z pewną oficjalnością tej formy kontaktu, w prowadzenie konta jest osobiście zaan-

gażowany rzecznik dzielnicy Bemowo. Twitter pozwala na zamieszczanie jedynie krótkich informacji, które nie przekraczają 140 znaków. Takie ograniczenie sprawia, że informacje na nim zamieszcane są bardzo rzeczowe. Najczęściej zawierają link i krótki opis. W większości przypadków są to rekomendacje oraz informacje, które wywierają wpływ na funkcjonowanie dzielnicy. Konto @dzielnicabemowo (rys. 7) przekazuje również wiadomości z innych kont Twittera, które mogą być istotne dla mieszkańców. Wśród informacji przekazywanych można znaleźć wiadomości od ZTM czy prezydenta miasta.



Rys. 7. Profil dzielnicy na Twitterze

Źródło: <https://twitter.com/dzielnicabemowo> (dostęp: 27.03.2014)

Każde przedsięwzięcie, które jest warunkowane przez aktywność więcej niż jednej strony, wiąże się z określonymi szansami i zagrożeniami. Komunikacja interaktywna na portalach społecznościowych jest stosunkowo nową formą komunikacji. Bieżące informowanie mieszkańca o wydarzeniach na terenie dzielnicy sprawia, że wzrasta frekwencja w takich wydarzeniach. Istotne jest również radzenie sobie z nieprzychylnymi komentarzami pojawiającymi się na fanpage'u. Umiejętne radzenie sobie z niekorzystnymi sytuacjami pozytywnie wpływa na wizerunek dzielnicy. Należy również pamiętać, iż prowadzenie komunikacji interaktywnej jest przedsięwzięciem czasochłonnym i wymagającym stałego zaangażowania wydziału prowadzącego fanpage lub inny kanał. Jednym z ważnych elementów prowadzenia kanałów interaktywnych jest ich popularyzacja wśród grupy docelowej. W przypadku Bemowa, które jest dużą dzielnicą, promowanie profilu na Facebooku

i innych form komunikacji jest niewielkie. Nie wykorzystuje się potencjału, który jest w tradycyjnych formach kontaktu z mieszkańcami – gazecie BemowoNews o nakładzie 60 000 egzemplarzy oraz olbrzymim wyświetlaczu, który znajduje się w centrum dzielnicy na Ratuszu. Popularyzacja interaktywnych kanałów komunikacji powinna być intensywna, gdyż może ograniczyć niezadowolenie mieszkańców z powodu wystąpienia nieoczekiwanych utrudnień, o których wcześniej może Ratusz poinformować.

Dzielnica Bemowo wykorzystuje wszystkie najpopularniejsze portale społecznościowe. Robi to z olbrzymim zaangażowaniem i poświęceniem. Dostrzega się jednak niską popularność tych kanałów, pomimo ich długiego stażu prowadzenia. Należy poświęcić więcej uwagi spopularyzowaniu tej formy komunikacji z mieszkańcami, gdyż większość osób zamieszkujących Bemowo to osoby młode, które stanowią największą grupę osób korzystających z portali społecznościowych i innych nowinek technologicznych.

5. Ocena zaawansowania e-administracji w Urzędzie Dzielnicy m.st. Warszawa i propozycje doskonalenia

Poziom informatyzacji urzędu Dzielnicy jest zadowalający, lecz niewystarczający w odniesieniu do tempa rozwijania się dzielnicy i potrzeb współczesnego społeczeństwa informacyjnego. Urząd nie posiada Elektronicznej Skrzynki Podawczej, a brak odgórnych uregulowań prawnych dotyczących Elektronicznego Obiegu Dokumentów uniemożliwia jednocześnie swobodne stosowanie tego systemu w sposób oficjalny. W efekcie, w Urzędzie stosuje się klasyczny obieg dokumentów jako oficjalny oraz cyfrowy, który traktowany jest jako niewiążący (testowy, przyspieszający pracę).

Zauważyć jednak należy, że corocznie Urząd Miasta Warszawa organizuje konkurs na najlepszy Wydział Obsługi Mieszkańców. W konkursie tym głosującymi są sami mieszkańcy dzielnic. W roku 2009 i 2010 konkurs ten wygrywał Urząd Dzielnicy Bemowo (Konkursom, 2013). Wśród czynników mających wpływ na pozycję w rankingu mają wpływ m.in.: stopień informatyzacji oraz szeroko pojęte kwestie przyjazności urzędu dla petenta, w tym dostęp do wniosków w wersji cyfrowej (PDF, DOC) niezbędnych do załatwienia spraw w Wydziale. Należy wspomnieć, że Urząd Dzielnicy Bemowo był pionierem przy wprowadzaniu udogodnień związanych z interakcją przez Internet z petentem, co miało znaczący wpływ na wyniki konkursu.

Znaczący wpływ na działanie cyfryzacji w urzędzie ma struktura demograficzna petentów. W przypadku tej dzielnicy można uznać, że społeczeństwo jest otwarte na nowinki technologiczne i należy umiejętnie to wykorzystać poprzez dalszy rozwój cyfrowych usług. Przede wszystkim pierwszym etapem udoskonalania cyfryzacji urzędu powinno być stworzenie Elektronicznej Skrzynki Podawczej. Kolejnym kierunkiem przekształceń powinno być istotne zwiększenie ilości spraw, które moż-

na załatwić w urzędzie przez sieć. Można by także zbudować system powiadamiania SMS o ewentualnych zagrożeniach, a dla mieszkańców, którzy wyrażą taką zgodę także o ważnych dzielnicowych wydarzeniach. Ciekawym rozwiązaniem może być również wykorzystanie programu Skype do kontaktu z mieszkańcami. Pomimo posiadania chatu umożliwiającego korespondencję z urzędnikiem, należy sądzić, że Skype mógłby usprawnić kontakt poprzez stworzenie możliwości bezpośredniej rozmowy audio i/lub wideo z petentem.

W obecnej sferze portali *social-media* należy także uważać na stale zmieniające się zainteresowanie konkretnymi portalami społecznościowymi. Coraz bardziej opiniotwórczy charakter przejawiają dwa niedawno powstałe portale: Google+ oraz Instagram, którymi także urząd powinien się zainteresować. Urząd powinien również zauważyć, że w ostatnim okresie wzrosło znaczenie komunikacji bezprzewodowej i powszechnie do komunikacji sieciowej stosowane są smartfony oraz tablety. Oferta urzędu powinna umożliwiać bezproblemowe z nich korzystanie. Wydaje się także, że dostęp do *hotspotów wi-fi* powinien być otwarty, bez konieczności rejestrowania użytkownika.

Ogromne możliwości, niedocenione w tym urzędzie – jak również w całej polskiej administracji – związane są z wykorzystaniem technologii cyfrowej w procesie samego zarządzania urzędem, oceną pracy urzędników, prowadzeniem spraw kadrowych. Konieczne zmiany w tym zakresie wymagają z jednej strony przekształceń mentalnych decydentów, a z drugiej – systemowych rozwiązań w skali krajowej.

Podsumowanie

W XXI wieku cyfryzacja urzędów jest kolejnym etapem ich rozwoju, tak jak wcześniej komputery zastąpiły maszyny do pisania, tak dzisiaj sieci informatyczne zastępują fizyczną konieczność obecności obywatela w urzędzie i umożliwiają usprawnienie ich działania. Należy też zjawisko to widzieć jako ważny wkład instytucji publicznych w kształtowanie się społeczeństwa informacyjnego, którego szczególny rozwój obserwujemy w świecie biznesu oraz w życiu prywatnym obywateli. Jest to tym ważniejsze, że rozwój technologiczny, który nastąpił na przełomie XX i XXI w. przyzwyczyił znaczną część społeczeństwa do możliwości załatwienia większości spraw codziennych przez sieć i tego samego obywatela oraz przedsiębiorstwa w ostatnich latach oczekują od administracji publicznej.

Niestety, w Polsce wyraźnie odczuwany i obserwowany statystycznie jest dysonans między cyfrowymi możliwościami i oczekiwaniami ludności oraz przedsiębiorstw a technologią teleinformatyczną wykorzystywaną przez administrację. Pomimo znaczącego postępu, jaki dokonał się w ciągu ostatnich kilku lat, polskie urzędy nadal są w końcówce statystyk Komisji Europejskiej w zakresie rozwoju e-administracji. Na ten niezadowolający stan składają się różnorodne przyczyny, a wśród nich zaniechania i błędy popełniane przez władze centralne i samorządowe kraju. W szczególności odczuwany był brak spójnej strategii rozwoju e-administracji, zdecydowanie niewy-

starczające były nakłady finansowe, brakowało także spójności i współpracy pomiędzy poszczególnymi jednostkami administracyjnymi. W tym kontekście można jedynie wyrazić nadzieję, że dalszy rozwój e-administracji będzie przebiegał znacznie sprawniej i przynajmniej w istotnej części zrealizowane zostaną planowane przedsięwzięcia i osiągnięte wskaźniki rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARABEL M., MEIER O., 2010, *Manageor. Les meilleures pratiques du management*, Dunod, Paris.
- [2] BENKLER Y., 2008a, *Bogactwo sieci*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- [3] BENKLER Y., 2008b, *Społeczeństwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, WAiP, Warszawa.
- [4] BILEWICZ G., 2007, *Administracja w gospodarce elektronicznej*, [w:] C.M. Olszak, E. Ziemia (red.), *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, PWN, Warszawa.
- [5] CASTELLS M., 2007, *Społeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa.
- [6] COHEN D., 2006, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Éditions du Seuil et La République des Idées, Paris.
- [7] DĄBROWSKA A., JANOŚ-KRESŁO M., WÓDKOWSKI A., 2009, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa.
- [8] *E-Government Survey 2012. E-Government of the People*, 2012, United Nations, New York, p. 2.
- [9] FILIPIAK B., 2012, *Problemy wdrażania instrumentów planistycznych New Public Management – refleksje metodyczne*, [w:] E. Kuczmera-Ludwiczynska, *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa.
- [10] GATES B., 1997, *Droga ku przyszłości*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- [11] GONCIARSKI W., 2013, *Technologies numériques et capital humain des organisations*, *Humanizacja Pracy*, nr 3.
- [12] GONCIARSKI W., 2013, *Zarządzanie 2.0 jako radykalna i wielowymiarowa innowacja*, [w:] W. Gonciarski, U. Ornarowicz (red.), *Współczesne zarządzanie: różnorodność problemów i sposobów ich rozwiązywania*, Wyd. WAT, Warszawa.
- [13] GRODZKA D., 2009, *E-administracja w Polsce*, [w:] D. Grodzka (red.), *Społeczeństwo informacyjne*, *Studia BAS*, nr 3.
- [14] GUS, 2013, *Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2009-2013*, Warszawa.
- [15] HABER L.H., 2011, *Społeczeństwo informacyjne w ujęciu analitycznym*, [w:] L.H. Haber (red.), *Komunikowanie i zarządzanie w społeczeństwie informacyjnym*, Zakład Wydawniczy NOMOS, Kraków.
- [16] JARROSSON B., 2009, *Vers l'économie 2.0*, Éditions d'Organisation, Paris.
- [17] KACZOROWSKA A., 2008, *Elektroniczna administracja*, [w:] I. Papińska-Kacperek (red.), *Społeczeństwo informacyjne*, PWN, Warszawa.
- [18] MAiC, 2014a, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Narodowy Plan Szerokopasmowy*, Warszawa.
- [19] MAiC, 2013a, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Państwo 2.0 – nowy start dla e-administracji*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa.

- [20] MAiC, 2014b, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*, Warszawa.
- [21] MAiC, 2013b, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Program Operacyjny Polska Cyfrowa na lata 2014-2020*, Warszawa.
- [22] MAiC, 2013c, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, *Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2013*, Warszawa.
- [23] MAiC, 2013d, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa*, Warszawa.
- [24] MSWiA, 2008, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, *Strategia Rozwoju Społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013*, grudzień 2008.
- [25] PAPIŃSKA-KACPEREK I., 2008, *Nowa epoka – społeczeństwo informacyjne*, [w:] I. Papińska-Kacperek (red.), *Społeczeństwo informacyjne*, PWN, Warszawa.
- [26] PIERZCHAŁSKI F., 2013, *Podmiotowość sprawcza on line – kilka uwag na temat cyberaktywizmu politycznego*, [w:] L.W. Zacher (red.), *Wirtualizacja – problemy, wyzwania, skutki*, Wyd. Poltekst, Warszawa.
- [27] PRZYBYLSKA A., 2006, *Internet a reforma instytucji demokratycznych: nadzieje, wyzwania, porażki*, [w:] *Re: Internet – społeczne aspekty medium. Polskie konteksty i interpretacje*, WPiA, Warszawa.
- [28] RIFKIN J., 2012, *Trzecia rewolucja przemysłowa*, Wyd. Sonia Draga, Katowice.
- [29] SIMON H.A., 2007, *Podjmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Wyd. Helion, Gliwice.
- [30] TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D., 2011, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- [31] Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne, Dz.U. nr 64, poz. 565 (z późniejszymi zmianami).

NETOGRAFIA:

- [1] *Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Une stratégie numérique pour l'Europe I*, COM/2010/0245 final, eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245 (22.01.2014).
- [2] *Des compétences numériques pour le XXIe siècle: stimuler la compétitivité, la croissance et l'emploi*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/l24293_fr.htm (20.05.2014).
- [3] *EUROPE 2020. Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive I*, COM/2010/2020 final/ <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/FR/>
- [4] *Haut débit: investir dans une croissance induite par le numérique*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0017_fr.htm (20.05.2014).
- [5] KPMG (2013) *Future state 2030. The global megatrends shaping governments*, www.kpmg.com/government (15.02.2014).
- [6] *Une stratégie numérique pour l'Europe*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:52010DC0245>.
- [7] *Réseaux d'accès de nouvelle génération (NGA)*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0018_fr.htm (20.05.2014).
- [8] *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, www.bip.kprm.gov.pl/download/75/11026/Strategia_2020.pdf

- [9] *Stratégie numérique pour l'Europe*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies (25.01.2014)
- [10] http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/(20.05.2014).
- [11] *Stratégie numérique pour l'Europe*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0016_fr.htm (20.05.2014).
- [12] *TIC et administration en ligne: plan d'action européen 2011-2015*, http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0021_fr.htm (20.05.2014).

STRONY INTERNETOWE:

<http://konkurswom.um.warszawa.pl/najlepszy-wom-po-raz-piaty>

<http://rezerwacje.bemowo.waw.pl/>

http://www.bemowo.waw.pl/administracja/wydzial_obslugi_mieszkancow/e_urzad_/sprawdz_kolejki/

<http://www.bemowonet.pl/portal.php>

<https://www.facebook.com/bemowowarszawa>

<http://www.youtube.com/user/DzielnicaBemowo/featured>

<https://twitter.com/dzielnicabemowo>

E-ADMINISTRATION IN POLAND – MAIN ASSUMPTIONS, CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Summary: Nowadays, ICT Technology (Information and Communication Technologies) is omnipresent in every part of the private, social, economic and public life and keeps on its transforming.

The article presents the ICT' impact on functioning public administration.

Before doing the research, authors formulated two basic hypotheses:

1. ICT provides a tool capabilities to improve working activities of public administration offices.
2. Current status of the use of ICT by polish administration neither reflects the technological capabilities nor needs reported by interested holders.

The article explains the essence of e-administration and identifies the basic benefits that can be achieved by implementing modern ICT solutions in units of public administration and local government.

Furthermore, the article presents the assumptions (regarding the development of e-administration) which are included in the action plans of the European Union and which are related to strategic assumptions of the state computerization program which is currently being implemented in Poland.

The article concludes with the analysis of the case study, which shows the use of technology ICT in Warsaw Bemowo District Office.

Keywords: management, e-administration, digital technology, information society