

Krystian WasilewskiKatolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II; e-mail: wasilewskikrystian@wp.pl <https://orcid.org/0009-0004-2385-9579>

E-administracja w Polsce: determinanty rozwoju i bariery wdrożeniowe

**E-Administration in Poland:
Development Determinants and Implementation Barriers**

Streszczenie

W dobie cyfryzacji administracja publiczna w Polsce stoi przed koniecznością przekształcenia organizacji sfery wewnętrznej, aby sprostać oczekiwaniom współczesnego społeczeństwa. Artykuł stanowi próbę identyfikacji korzyści i wyzwań związanych z wdrażaniem e-administracji w Polsce oraz zdefiniowania tego pojęcia, co jest istotne w kontekście porządkowania terminologii i zrozumienia jego znaczenia dla transformacji administracji publicznej.

Analiza uwzględnia doświadczenia innych krajów, w szczególności Estonii, która dzięki kompleksowym rozwiązaniom cyfrowym osiągnęła znaczące efekty w zakresie efektywności administracyjnej. Jednocześnie podkreślono różnice wynikające z uwarunkowań wpływających na tempo i skalę wdrażania e-administracji. Istotnym elementem rozważań są także propozycje działań, które mogą pomóc przezwyciężyć istniejące bariery oraz przyczynić się do budowy nowoczesnego, cyfrowego systemu administracyjnego, uwzględniającego lokalne wyzwania społeczne i technologiczne.

Celem artykułu jest analiza obecnego stanu e-administracji w Polsce oraz wskazanie kierunków rozwoju, które mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności i dostępności usług publicznych, a także wzmocnienia zaufania społecznego do administracji cyfrowej.

SŁOWA KLUCZOWE: administracja publiczna, e-administracja, nauki administracji

Summary

In the era of digitalization, public administration in Poland faces the necessity of restructuring its internal organization to meet the expectations of modern society. This article aims to identify the benefits and challenges associated with the implementation of e-administration in Poland, as well as to propose a definition of the concept, which is crucial for organizing terminology and understanding its significance for the transformation of public administration.

The analysis incorporates the experiences of other countries, particularly Estonia, which has achieved significant administrative efficiency through comprehensive digital solutions. At the same time, it highlights the differences arising from Poland's unique demographic and structural conditions, which influence the pace and scale of e-administration implementation. The discussion also includes a proposal of actions that could help overcome existing barriers and contribute to the development of a modern digital administrative system that addresses local social and technological challenges.

The objective of this article is to analyze the current state of e-administration in Poland and to outline development directions that could enhance the efficiency and accessibility of public services, as well as strengthen public trust in digital administration.

KEYWORDS: public administration, e-administration, administrative sciences

Wprowadzenie

E-administracja stanowi fundamentalny element współczesnego zarządzania publicznego, ukierunkowanego na optymalizację procesów, zwiększenie dostępności usług oraz usprawnienie relacji między obywatelami a organami administracji. W Polsce rozwój cyfrowych narzędzi administracyjnych zyskuje szczególne znaczenie w kontekście konieczności modernizacji sfery wewnętrznej działania administracji i podnoszenia standardów obsługi obywateli.

Działalność administracji publicznej nieodłącznie wiąże się z dwiema kluczowymi wartościami: stabilnością operacyjną oraz elastycznością adaptacyjną. Stabilność instytucjonalna zapewnia ciągłość realizacji zadań publicznych, natomiast zdolność do dynamicznego reagowania na zmieniające się otoczenie, w tym na postęp technologiczny, stanowi warunek *sine qua non* efektywnego działania administracji (Gola, 2021, s. 112). Modernizacja struktur administracji publicznej wymaga wdrożenia nowoczesnych rozwiązań, takich jak cyfryzacja procesów wykonywania zadań publicznych, przy jednoczesnym zachowaniu integralności organizacyjnej (Stańczyk-Hugiet, 2008, s. 349–356). Proces ten wiąże się z koniecznością bilansowania korzyści płynących z innowacji z ryzykiem okresowego obniżenia efektywności działania.

Przeobrażenia w administracji publicznej można klasyfikować w zależności od ich zakresu i charakteru. Usprawnienia dotyczą modyfikacji na poziomie jednostkowych procesów, reorganizacja obejmuje zmiany zasad funkcjonowania instytucji, natomiast reforma wiąże się z głębokimi przeobrażeniami strukturalnymi i proceduralnymi. Wdrażanie tych zmian wymaga uwzględnienia zasad racjonalności oraz ciągłości działania administracji, co w kontekście cyfryzacji nabiera szczególnej wagi.

E-administracja, będąca jednym z kluczowych kierunków reform w administracji publicznej, opiera się na wykorzystaniu technologii cyfrowych do automatyzacji procesów, integracji danych oraz rozwoju platform elektronicznych umożliwiających sprawną obsługę obywateli. Skuteczna implementacja tych rozwiązań wymaga jednak nie tylko zaawansowanej infrastruktury technologicznej, ale również dostosowania ram organizacyjnych oraz przekształcenia kultury pracy w administracji publicznej (Izdebski, 2022, s. 47).

Niniejsza analiza wykorzystuje metodę porównawczą, odnosząc się do świadczeń Estonii w zakresie e-administracji, oraz opiera się na przeglądzie literatury przedmiotu i analizie aktualnych dokumentów strategicznych Ministerstwa Cyfryzacji, takich jak Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa (Ministerstwo Cyfryzacji, 2022), którego celem było dostarczenie społeczeństwu wysokiej jakości elektronicznych usług publicznych. Miało się to przyczynić do usprawnienia funkcjonowania państwa i obniżenia kosztów wdrażania oraz utrzymywania rozwiązań IT.

1. Definicja e-administracji

Według Mulawy, termin e-administracja obejmuje usługi świadczone przez administrację publiczną przy użyciu technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT; Mulawa, 2015, s. 250). Dąbrowska wskazuje natomiast na potrzebę połączenia ICT z modernizacją organizacyjną oraz rozwojem nowych kompetencji, co umożliwia skuteczniejsze świadczenie usług publicznych (Dąbrowska, Janoś-Kreśło, Wódkowski 2009, s. 47). Z kolei Kasprzyk zauważa, że e-administracja umożliwia trójkierunkową komunikację: między administracją a obywatelami (G2C), przedsiębiorcami (G2B) oraz wewnątrz w ramach samej administracji (G2G), co pozwala na bardziej kompleksową obsługę interesariuszy oraz współpracę wewnętrzną (Kasprzyk, 2011, s. 343). E-administracja definiowana jest jako wykorzystanie przez agencje rządowe technologii informacyjnych, które mają zdolność do przekształcenia stosunków z obywatelami, przedsiębiorstwami oraz innymi podmiotami pozostającymi w pewnych stosunkach z rządem (Małek, Kudaj, 2017, s. 236).

Wspomnieć należy, że sam termin „e-administracja” pojawia się w dokumentach międzynarodowych. Przykładem jest umowa o partnerstwie w zakresie stosunków i współpracy między Unią Europejską i jej państwami członkowskimi a Nową Zelandią, z drugiej strony, sporządzona w Brukseli z dnia 5 października 2016 r. (Dz. U. z 2022 r. poz. 1834). Podobne odniesienia znajdujemy w krajowych

aktach prawnych, takich jak uchwała nr 102 Rady Ministrów z dnia 17 września 2019 r. w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030” (M.P. z 2019 r. poz. 1060), która wspomina o zadaniach związanych z rozwojem aplikacji i usług e-administracji na poziomie krajowym (Komisja Europejska, 2016).

Zarówno krajowe, jak i unijne akty prawne posługują się terminem „usługi cyfrowe”. Termin „usługi cyfrowe”, używany w krajowych i unijnych aktach prawnych, obejmuje szeroki zakres pojęciowy – e-administracja jest jedynie częścią – bowiem najogólniej rzecz ujmując, świadczenie usług cyfrowych wykracza poza sferę stosunków publicznoprawnych.

„Usługi cyfrowe” to pojęcie szersze, stosowane w takich regulacjach, jak: ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1513), Prawo telekomunikacyjne (Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 34 z późn. zm.), ustawa o prawach konsumenta (Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1796) oraz akt prawny dotyczący przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu (Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 644). Niemniej jednak e-usługi w administracji stanowią istotny komponent w ramach tego szerszego pojęcia „usług cyfrowych”, odnosząc się bezpośrednio do cyfrowej obsługi obywateli przez organy publiczne. Na podstawie, oczywiście pośrednio, definicji „usługi cyfrowej” zawartej w ustawie o prawach konsumenta, która określa ją jako „[...] usługę umożliwiającą inne formy interakcji za pomocą danych w postaci cyfrowej”, można zaproponować następującą definicję „e-administracji”, odpowiednio dostosowaną do specyfiki administracji publicznej.

„E-administracja” to zespół usług publicznych świadczonych przez organy administracji publicznej, umożliwiających interakcję z podmiotami korzystającymi z tych usług, za pomocą danych w formie cyfrowej, przy wykorzystaniu technologii informatycznych. Uzasadnienie dla zaproponowanej definicji „e-administracji” opiera się na analizie charakteru usług publicznych świadczonych przez administrację. Administracja publiczna, jako aparat odpowiedzialny za zapewnienie obywatelom, przedsiębiorcom oraz innym podmiotom dostępu do usług publicznych, realizuje swoje zadania w sposób zorganizowany i uporządkowany. W kontekście e-administracji proces świadczenia tych usług odbywa się w formie elektronicznej.

Zastosowanie terminu „zespół usług” w definicji „e-administracji” znajduje swoje uzasadnienie w specyfice procesów administracji, które często obejmują nie

pojedynczą, lecz szereg powiązanych czynności. Świadczenie usług publicznych w ramach e-administracji zwykle wiąże się z realizowaniem kompleksowych procesów, które obejmują różnorodne etapy, takie jak rejestracja, weryfikacja, zatwierdzanie czy udzielanie informacji. Każdy z tych etapów może być traktowany jako odrębna usługa, ale stanowi część szerszego procesu administracji.

E-administracja, jako istotny element współczesnej administracji publicznej, definiowana jest w sposób zróżnicowany także w zagranicznej literaturze naukowej, jej kluczowe aspekty są zgodne z fundamentalnymi założeniami transformacji cyfrowej.

E-administracja obejmuje nie tylko techniczne wdrożenia cyfrowe, ale również zmiany organizacyjne prowadzące do transformacji sposobu świadczenia usług publicznych. Reddick i Zheng (2017) wskazują, że proces ten wykracza poza zwykłą cyfryzację działań administracji, obejmując fundamentalne zmiany w strukturze operacyjnej, kulturze organizacyjnej oraz sposobach komunikacji z interesariuszami. Jest to zgodne z koncepcją Scholla (2021), który definiuje e-administrację jako integrację technologii cyfrowych w procesach zarządzania publicznego w sposób umożliwiający zwiększenie efektywności i przejrzystości działań rządowych.

Ponadto Almarabeh i AbuAli (2010) podkreślają automatyzację tradycyjnych procesów administracyjnych, co prowadzi do większej spójności, oszczędności czasu oraz zasobów. Natomiast Bannister i Connolly (2012) koncentrują się na aspektach jakości i dostępu, zauważając, że wdrożenie e-administracji wspiera rozwój transparentności i zaufania społecznego wobec instytucji publicznych. E-administracja to zatem pewien system świadczenia usług publicznych z wykorzystaniem technologii informatycznych. Obejmuje cyfryzację wewnętrznych procesów administracji.

2. Korzyści z wprowadzenia e-administracji

E-administracja ma na celu przede wszystkim uproszczenie procesów świadczenia usług publicznych, co w efekcie powinno prowadzić do zwiększenia efektywności działania urzędów. Transformacja cyfrowa stanowi coraz większe wyzwanie zarówno dla rządów, jak i instytucji międzynarodowych, które stają przed koniecznością nadążania za dynamicznymi zmianami technologicznymi. Rządy ponoszą odpowiedzialność za tworzenie stabilnej i dostępnej infrastruktury cyfrowej, będącej kluczowym warunkiem funkcjonowania nowoczesnej gospodarki. To wyzwanie nie ogranicza się do samego wdrażania innowacji,

lecz obejmuje także ich adaptację do istniejących struktur oraz zapewnienie powszechnego dostępu do technologii, co ma niebagatelne znaczenie dla utrzymania stabilności i konkurencyjności gospodarczej kraju.

Internetyzacja oraz powszechne korzystanie ze smartfonów zmieniły w znacznym stopniu krajobraz wielu sektorów gospodarki, m.in. sektora bankowego. Banki z sukcesem dostosowały się do nowej rzeczywistości technologicznej, co przełożyło się na redefinicję ról i obowiązków pracowników bankowości. Na początku XXI w. ich praca skupiała się głównie na bezpośredniej obsłudze klientów, natomiast dziś coraz częściej obejmuje wsparcie w rozwiązywaniu problemów technicznych związanych z obsługą aplikacji bankowych. Ten trend ilustruje, jak głęboko zakorzeniona w społeczeństwie cyfryzacja wpływa na sektor finansowy i oczekiwania klientów, przyczyniając się do przekształceń zarówno w zakresie operacyjnym, jak i organizacyjnym.

Transformacja cyfrowa administracji publicznej musi uwzględniać podobne wyzwania – od adaptacji technologii do potrzeb obywateli po inwestowanie w rozwój kompetencji cyfrowych kadr sektora publicznego. W dobie dynamicznych zmian technologicznych skuteczna digitalizacja procesów administracyjnych nie tylko usprawnia obsługę obywateli, ale także przyczynia się do budowy nowoczesnego, sprawnego i transparentnego państwa.

Estonia, z populacją liczącą około 1,3 mln mieszkańców, wdrożyła kompleksowy system e-administracji, co było ułatwione przez mniejszą skalę administracyjną i wyższy poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa. W Polsce, z populacją przekraczającą 38 mln, implementacja podobnych rozwiązań napotyka na większe wyzwania związane z różnorodnością samych struktur podmiotów administracji i zróżnicowanym poziomem umiejętności cyfrowych obywateli.

Wdrożenie e-administracji w Estonii przyniosło konkretne efekty w zakresie zwiększenia efektywności działania urzędów, co wynikało przede wszystkim z automatyzacji i cyfryzacji procesów. Zastąpienie tradycyjnej biurokracji systemami elektronicznymi pozwoliło na znaczną redukcję czasu potrzebnego na przetwarzanie dokumentów oraz na wyeliminowanie błędów ludzkich (Chlewicki, Kędzierska, Oranowski, 2010, s. 195–207). Efektem tych zmian była także poprawa jakości świadczonych usług publicznych – dostępność urzędów wzrosła dzięki możliwości realizacji wielu procedur online, co zmniejszyło kolejki i przyspieszyło obsługę obywateli.

Zaawansowane rozwiązania e-administracji w Estonii przyczyniły się do znaczących oszczędności finansowych i czasowych. Zastosowanie platform takich jak X-Road, umożliwiających bezpieczną wymianę danych między różnymi systemami publicznymi, pozwoliło na redukcję kosztów związanych z tradycyjną

administracją, jak drukowanie, archiwizowanie i przesyłanie dokumentów. Ponadto obywatele mogli zaoszczędzić czas dzięki dostępowi do usług online, eliminując potrzebę osobistych wizyt w urzędach. Podkreśla się, że rozwiązania te wspierają efektywność zarówno instytucji publicznych, jak i obywateli (Małek, Kudaj, 2017, s. 236–254).

Jednym z najważniejszych rezultatów wdrożenia estońskiej e-administracji było zwiększenie transparentności działań administracji oraz wzrost zaufania obywateli do instytucji państwowych. Dzięki cyfryzacji procesów i wprowadzeniu takich rozwiązań jak możliwość sprawdzenia statusu własnych spraw w systemie, obywatele zyskali większą kontrolę nad działaniami administracji (Gołębiowska, 2020). Transparentność była również wynikiem efektywnego systemu zarządzania danymi – obywatele mieli wgląd w to, jakie informacje są przetwarzane i przez kogo. Tego rodzaju innowacje przyczyniły się do budowy zaufania społecznego i pozytywnie wpłynęły na relacje między administracją a obywatelami.

Przykład Estonii, pioniera w dziedzinie cyfryzacji administracji publicznej, ukazuje, jak istotne korzyści może przynieść kompleksowe wdrożenie nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Polska, czerpiąc z estońskich doświadczeń, może odnotować podobne korzyści w różnych obszarach funkcjonowania państwa i życia obywateli. Elektroniczne narzędzia, takie jak e-dowód osobisty czy zdalny dostęp do usług administracyjnych, umożliwiają obywatelom szybki i wygodny kontakt z instytucjami państwowymi. Rozwiązania takie zmniejszają koszty obsługi administracyjnej, eliminują potrzebę osobistych wizyt w urzędach, a jednocześnie zwiększają dostępność usług publicznych. W Polsce rozwój e-administracji wspierałby także wzrost przejrzystości działań urzędów oraz efektywność procesów związanych z wydawaniem decyzji administracyjnych.

Ponadto rozwój e-usług administracyjnych przyczynia się do wzrostu zaangażowania obywateli w życie publiczne, ułatwiając im udział w konsultacjach społecznych, głosowaniach czy zarządzaniu sprawami lokalnymi. Podobnie jak w Estonii, gdzie 99% usług administracyjnych dostępnych jest online, także w Polsce rozwój e-administracji może wspierać działalność gospodarczą, umożliwiając zakładanie firm, autoryzację transakcji czy dostęp do dokumentacji medycznej w trybie zdalnym (Azzopardi, Lenain, Molnar, Mosiashvili, Pareliussen, 2020). E-administracja stanowi kluczowy element modernizacji państwa, przyczyniając się do zwiększenia efektywności, przejrzystości i dostępności usług publicznych, co jest niezbędne dla sprostania oczekiwaniom współczesnego społeczeństwa.

3. Wyzwania i problemy w implementacji e-administracji

Wyniki badań wskazują, że społeczeństwo z umiarkowanym optymizmem spogląda na perspektywy pełnej cyfryzacji gospodarki, jednocześnie postrzegając ten proces jako trudniejszy niż jakiegokolwiek dotychczasowe zmiany organizacyjne (Śledziwska, Włoch, 2020, s. 81–82). Sukces transformacji cyfrowej zależy od dwóch zasadniczych czynników: poziomu adaptacji cyfrowej oraz potencjału pracowników, którzy muszą nieustannie podnosić swoje kwalifikacje, by nadążyć za nowymi wymaganiami rynkowymi. Kompetencje cyfrowe stają się zatem nieodzownym elementem kapitału ludzkiego, a ich brak może skutecznie hamować postępy cyfryzacji na poziomie państwowym i instytucjonalnym.

Podstaw konieczności rozwoju cyfrowego w administracji publicznej należy doszukiwać się również w unijnych aktach prawnych, które wyznaczają nadrzędne cele gospodarcze, społeczne i środowiskowe dla państw członkowskich. Traktat o Unii Europejskiej (Dz. Urz. UE C 326 z 26.10.2012, s. 13–390) w art. 3 wskazuje na fundamentalne dążenia UE, takie jak ustanowienie rynku wewnętrznego i zapewnienie trwałego rozwoju opartego na zrównoważonym wzroście gospodarczym, stabilności cen oraz konkurencyjnej społecznej gospodarce rynkowej. Celem jest osiągnięcie pełnego zatrudnienia, postępu społecznego oraz wysokiego poziomu ochrony środowiska, w czym istotną rolę odgrywa także wspieranie postępu naukowo-technicznego.

Te założenia traktatowe uzasadniają potrzebę implementacji rozwiązań cyfrowych w sektorze publicznym jako elementu wspierającego sprawne funkcjonowanie rynku wewnętrznego oraz zwiększającego dostępność i efektywność usług świadczonych obywatelom. Cyfryzacja administracji publicznej wpisuje się zatem w szersze ramy realizacji priorytetów europejskich, takich jak podniesienie poziomu konkurencyjności i zapewnienie trwałego wzrostu społeczno-gospodarczego. Wspierając postęp technologiczny, UE kładzie nacisk na budowę administracji nowoczesnej, elastycznej i dostosowanej do potrzeb cyfrowego społeczeństwa (Komisja Europejska, 2016).

Cyfryzacja administracji to tym samym nie tylko kwestia technologiczna, ale także narzędzie umożliwiające państwom członkowskim wdrażanie unijnych polityk w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju, wysokiej konkurencyjności oraz ochrony jakości życia obywateli, przy jednoczesnym wspieraniu innowacji i transformacji cyfrowej gospodarki. Unia Europejska wdraża szereg polityk zawartych w dyrektywach i rozporządzeniach, które bezpośrednio odnoszą się do rozwoju cyfrowego w różnych obszarach funkcjonowania państw członkowskich. Akty te tworzą ramy regulacyjne wspierające proces cyfryzacji,

zapewniając jednocześnie harmonizację przepisów w całej UE. Przykłady takich inicjatyw obejmują między innymi regulacje dotyczące jednolitego rynku cyfrowego, bezpieczeństwa danych, interoperacyjności systemów informatycznych w administracji publicznej oraz wspierania e-usług.

Dyrektywy i rozporządzenia UE wprowadzają wymogi, które mają na celu usprawnienie procesu cyfryzacji administracji publicznej, zwiększenie dostępności usług cyfrowych dla obywateli oraz wzmocnienie zaufania społecznego do rozwiązań cyfrowych. Przykładem mogą być przepisy o ochronie danych osobowych (RODO; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych, Dz. Urz. UE L 119 z 4.05.2016) czy też akty dotyczące cyfrowej tożsamości i bezpieczeństwa w sieci, jak Rozporządzenie eIDAS (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz uchylające dyrektywę 1999/93/WE, Dz. Urz. UE L 257 z 28.08.2014). Tego typu regulacje wspierają państwa członkowskie w budowie nowoczesnej infrastruktury cyfrowej i zapewniają spójność podejmowanych działań z celami zawartymi w unijnych traktatach. Wprowadzając te przepisy, UE nie tylko promuje jednolite standardy technologiczne, ale również wspiera państwa członkowskie w realizacji ich obowiązków wobec obywateli, także w zakresie sprawnej, przejrzystej i dostępnej administracji cyfrowej.

Wdrożenie zaawansowanych rozwiązań e-administracyjnych w Polsce niesie ze sobą szereg wyzwań, które mogą ograniczać pełne wykorzystanie potencjału tych technologii. Kluczowym zagadnieniem pozostaje bezpieczeństwo systemów informatycznych i danych osobowych. Obawy związane z cyberprzestępczością, w tym oszustwami bankowymi i kradzieżą tożsamości, są istotną barierą dla szerokiego przyjęcia e-administracji przez społeczeństwo. Przestępcy coraz częściej wykorzystują zaawansowane technologie, co wymaga od państwa wdrożenia zaawansowanych zabezpieczeń oraz stałego monitorowania zagrożeń w cyberprzestrzeni (Muliński, 2015, s. 120).

W szczególności osoby starsze, które często mniej pewnie poruszają się w środowisku cyfrowym, mogą obawiać się korzystania z e-usług administracyjnych. Brak zaufania do nowych technologii, związany z ryzykiem stania się ofiarą oszustw, takich jak *phishing* czy wyłudzenia danych, sprawia, że ta grupa demograficzna może preferować tradycyjne formy kontaktu z administracją publiczną. Dodatkowym utrudnieniem jest niedostateczna edukacja cyfrowa, która ogranicza zdolność wielu osób do korzystania z nowoczesnych narzędzi

(Czarnecka, Kelm, Koczur, 2023, s. 3–18). Aby przeciwdziałać tym wyzwaniom, konieczne jest wdrażanie programów edukacyjnych i kampanii informacyjnych, które zwiększą świadomość na temat cyberbezpieczeństwa i korzyści płynących z e-administracji. Jednocześnie państwo musi inwestować w tworzenie intuicyjnych i bezpiecznych rozwiązań technologicznych, które będą dostępne dla osób o różnym poziomie kompetencji cyfrowych. Budowa zaufania społecznego wobec e-administracji powinna opierać się na transparentności, łatwości użytkowania oraz skutecznym systemie ochrony danych.

Kolejnym istotnym wyzwaniem w kontekście cyfryzacji administracji publicznej jest redefinicja roli urzędnika w relacji z usługami cyfrowymi. O ile rozwój e-usług administracyjnych koncentruje się na poprawie jakości i dostępności usług dla obywatela, mniej uwagi poświęca się wpływowi tych zmian na funkcjonowanie urzędnika oraz organizację jego pracy. Ministerstwo Cyfryzacji, w ramach inicjatywy kompleksowej cyfryzacji administracji, dostrzega konieczność prowadzenia badań nad nowymi modelami pracy, które uwzględniają specyfikę e-administracji oraz postulaty optymalizacji czasu pracy, przedstawiane również przez Ministerstwo Pracy (Instytut Finansów, 2023).

Cyfryzacja administracji rodzi pytania o zakres obowiązków urzędników w obliczu automatyzacji procesów i przenoszenia wielu czynności do środowiska cyfrowego. W praktyce może to prowadzić do ograniczenia roli urzędnika do nadzorowania poprawności działania systemów, weryfikacji dokumentów składanych online czy rozwiązywania niestandardowych problemów obywateli. W konsekwencji pojawia się potrzeba wypracowania nowych metod oceny efektywności pracy urzędników, szczególnie w kontekście pracy zdalnej lub hybrydowej, która dzięki cyfryzacji staje się bardziej realna. Kwestie takie, jak: rozliczanie czasu pracy poza siedzibą urzędu, organizacja stanowisk pracy zdalnej, a także zapewnienie odpowiednich narzędzi technologicznych, stają się kluczowe.

Automatyzacja części procesów może również prowadzić do przemyślenia struktury czasu pracy urzędnika, w tym możliwości jej skrócenia lub wprowadzenia elastycznych rozwiązań. Jednocześnie konieczne jest zapewnienie kompetencji cyfrowych oraz możliwości doskonalenia zawodowego, które umożliwią urzędnikom pełne wykorzystanie potencjału nowych technologii. Wprowadzenie takich zmian wymaga spójnych działań legislacyjnych oraz współpracy międzyresortowej, m.in. między Ministerstwem Cyfryzacji a Ministerstwem Pracy, w celu stworzenia kompleksowych ram funkcjonowania administracji publicznej w erze cyfrowej.

Rozwój e-administracji nie powinien być jedynie procesem technologicznym, ale także organizacyjnym i społecznym, który uwzględnia potrzeby zarówno

obywateli, jak i urzędników, zapewniając efektywność, przejrzystość oraz satysfakcję z pracy w sektorze publicznym. W przyszłości e-administracja ma szansę stać się fundamentem nowoczesnej administracji publicznej w Polsce, pod warunkiem, że zostaną pokonane aktualne wyzwania. Przemysłane wdrażanie innowacyjnych technologii, przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb obywateli, może przyczynić się do znaczącej poprawy jakości życia w Polsce. Wzrost efektywności, przejrzystości i dostępności usług publicznych to nie tylko cele same w sobie, ale także kroki w kierunku budowy zaufania społecznego i zaangażowania obywatelskiego.

W polskim kontekście kluczowe jest skoncentrowanie się na podnoszeniu kompetencji cyfrowych społeczeństwa, uproszczeniu funkcjonowania administracji oraz zapewnieniu odpowiedniego finansowania dla projektów cyfrowych. Rekomenduje się wdrożenie programów edukacyjnych mających na celu podniesienie kompetencji cyfrowych obywateli, inwestycje w nowoczesną infrastrukturę IT oraz przeprowadzenie kampanii informacyjnych promujących korzyści płynące z korzystania z e-administracji.

Zakończenie

Proces implementacji e-administracji w Polsce, jako kluczowego komponentu transformacji administracji publicznej, ukazuje zarówno perspektywy, jak i wyzwania, przed którymi stoi współczesna administracja. Wprowadzenie rozwiązań cyfrowych w administracji publicznej stanowi nie tylko technologiczną adaptację, lecz także głęboką reorganizację strukturalną i proceduralną, której celem jest optymalizacja procesów, zwiększenie efektywności, transparentności oraz dostępności usług publicznych.

Analiza wskazuje, iż fundamentalnym determinantem sukcesu w tym obszarze pozostaje równowaga między wdrażaniem innowacyjnych technologii a dostosowaniem organizacyjnym instytucji publicznych. Doświadczenia Estonii, uznawanej za globalny wzorzec w dziedzinie e-administracji, uwidaczniają znaczenie kompleksowego podejścia obejmującego rozwój zaawansowanej infrastruktury technologicznej, integrację danych oraz umiejętne zarządzanie zmianą w administracji publicznej. Jednakże, jak wynika z analizy, kluczowe różnice społeczno-kulturowe, demograficzne oraz organizacyjne stanowią istotne wyzwania w transpozycji estońskich doświadczeń na grunt polski.

W kontekście polskim konieczność inwestycji w rozwój kompetencji cyfrowych zarówno obywateli, jak i urzędników, wypukla wagę edukacji oraz

dostosowywania kompetencji ludzkich do wymogów współczesnej administracji. Ponadto budowa nowoczesnej infrastruktury IT oraz harmonizacja ram prawnych z unijnymi regulacjami stanowią warunki *sine qua non* skutecznej implementacji e-administracji. Istotnym zagadnieniem pozostaje również kwestia zaufania społecznego, które warunkuje akceptację rozwiązań cyfrowych, zwłaszcza w kontekście obaw związanych z bezpieczeństwem danych oraz dostępnością usług.

Podsumowując, transformacja administracji publicznej w Polsce poprzez implementację rozwiązań e-administracji powinna uwzględniać kompleksowy charakter tych procesów, obejmujący zarówno aspekty technologiczne, jak i organizacyjne. Kluczowym wyzwaniem pozostaje harmonizacja działań na poziomie krajowym z europejskimi standardami cyfryzacji, przy jednoczesnym dostosowaniu wdrażanych rozwiązań do lokalnych uwarunkowań społecznych i technologicznych. Przemyślane działania w tych obszarach mogą przyczynić się nie tylko do poprawy efektywności funkcjonowania administracji, lecz także do budowy nowoczesnego i transparentnego państwa, dostosowanego do wyzwań współczesności.

Bibliografia

Akty prawne

Umowa o partnerstwie w zakresie stosunków i współpracy między Unią Europejską i jej państwami członkowskimi, z jednej strony, a Nową Zelandią, z drugiej strony, sporządzona w Brukseli dnia 5 października 2016 r., Dz. U. z 2022 r. poz. 1834.

Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1513.

Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. – Prawo telekomunikacyjne, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 34 z późn. zm.

Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 1796.

Ustawa z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu, tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 644.

Traktat o Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE C 326 z 26.10.2012, s. 13–390.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych, Dz. Urz. UE L 119 z 4.05.2016.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 910/2014 z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie identyfikacji elektronicznej i usług zaufania w odniesieniu do transakcji elektronicznych na rynku wewnętrznym oraz uchylające dyrektywę 1999/93/WE, Dz. Urz. UE L 257 z 28.08.2014.

Uchwała nr 102 Rady Ministrów z dnia 17 września 2019 r. w sprawie przyjęcia „Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030”, M.P. z 2019 r. poz. 1060.

Literatura

- Almarabeh, T., AbuAli, A. (2010). A General Framework for E-Government Implementation. *International Journal of Computer Applications*, 6(8), 1–5.
- Azzopardi, D., Lenain, P., Molnar, M., Mosiashvili, N., Pareliussen, J. (2020). *Seizing the Productive Potential of Digital Change in Estonia*. Paris: OECD Publishing.
- Bannister, F., Connolly, R. (2012). Forward to the Past: Lessons for the Future of E-Government from the Story So Far. *Information Polity*, 17(3/4), 211–226. doi: 10.3233/IP-2012-000282.
- Chlewicki, M., Kędzierska, A., Oranowski, M. (2010). Elektroniczna administracja w Estonii. *Wrocławskie Studia Erazmiańskie. Zeszyty Studenckie*, 4, 195–207.
- Czarnecka, M., Kelm, T., Koczur, M. (2023). Wykluczenie cyfrowe seniorów w zakresie korzystania z usług społecznych w Polsce w dobie demograficznego starzenia się ludności. *Optimum. Economic Studies*, 1(111), 3–18.
- Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M., Wódkowski, A. (2009). *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
- Gołębiowska, M. (2020). Globalne standardy e-administracji – Estonia dzieli się doświadczeniem. *Komentarze IES*, 282(185). Pobrano z <https://ies.lublin.pl/komentarze/globalne-standardy-e-administracji-estonia-dzieli-sie-doswiadczeniem/> (17.05.2025).
- Gola, J. (2021). *Gospodarność i efektywność w działaniach organów administracji gospodarczej wobec przedsiębiorców publicznych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Instytut Finansów. (2023). *Cyfryzacja administracji publicznej w Polsce – analiza wyzwań i rekomendacje*. Warszawa: Ministerstwo Finansów.
- Izdebski, J. (2022). Wpływ informatyzacji administracji publicznej na reformę podziału terytorialnego na przykładzie Estonii. *Krytyka Prawa*, 14(2), 47–49.
- Kasprzyk, B. (2011). Aspekty funkcjonowania e-administracji dla jakości życia obywateli. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 343–353.
- Komisja Europejska. (2016). *European Interoperability Framework – Implementation Strategy for Digital Public Services*. Brussels.

- Małek, D., Kudaj, P. (2017). Dobre praktyki estońskiej e-administracji. Rekomendacje dla Polski. *Rocznik Administracji Publicznej*, 3, 236–254. doi: 10.4467/24497800RAP.17.014.7065.
- Mulawa, T. (2015). Technologie informacyjne i komunikacyjne w administracji publicznej. W: M. Dąbrowska (red.), *Spółeczeństwo informacyjne* (s. 245–260). Warszawa: CeDeWu.
- Muliński, T. (2015). *Zagrożenia bezpieczeństwa dla systemów informatycznych e-administracji*. Warszawa: CeDeWu.
- Ministerstwo Cyfryzacji. (2022). *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa 2022*. Warszawa: Ministerstwo Cyfryzacji.
- Reddick, C. G., Zheng, Y. (2017). Smart City Initiatives and E-Government Development. W: C. G. Reddick, J. Guerrero (red.), *Cybersecurity Policies and Strategies for Cyberwarfare Prevention* (s. 187–208). Hershey: IGI Global.
- Scholl, H. J. (2021). Digital Governance as a Scientific Concept. W: H. J. Scholl (red.), *Digital Government and Governance* (s. 1–23). Cham: Springer.
- Śledziewska, K., Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Stańczyk-Hugiet, E. (2008). Ewaluacja jako narzędzie doskonalenia organizacji. W: A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce* (s. 349–356). Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.