

**Komunikacja
społeczna
w samorządzie
terytorialnym**
Między Matrixem a Realem

**Magdalena Kalisiak-Mędelska
Paweł A. Nowak
Piotr Król**



AKADEMIA SAMORZĄDOWA

**Komunikacja
społeczna
w samorządzie
terytorialnym**

Między Matrixem a Realem



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Komunikacja społeczna w samorządzie terytorialnym

Między Matrixem a Realem

Magdalena Kalisiak-Mędelska

Paweł A. Nowak

Piotr Król

AKADEMIA SAMORZĄDOWA

Magdalena Kalisiak-Mędelska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Logistyki, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

Paweł A. Nowak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Informatyki Ekonomicznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37

Piotr Król – Many Mornings s.c. Adrian Morawiak, Maciej Butkowski
95-070 Aleksandrów Łódzki, ul. Kalinowa 2

RECENZENT

Małgorzata Czornik

KOORDYNATOR SERII

Justyna Przywojska

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Joanna Balcerak

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/cozyta

© Copyright by Authors, Łódź 2018

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07926.17.0.K

Ark. wyd. 6,5; ark. druk. 8,0

ISBN 978-83-8088-891-3

e-ISBN 978-83-8088-892-0

<https://doi.org/10.18778/8088-891-3>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział 1. Komunikacja społeczna w samorządzie terytorialnym	11
1.1. Samorząd terytorialny – na czym polega.	11
1.2. Po pierwsze prawo. Samorząd terytorialny w polskim systemie prawnym.	13
1.3. Relacje wspólnoty – wspólnota relacji	16
1.4. Marketing terytorialny	27
Rozdział 2. Wirtualny samorząd	39
2.1. W drodze do Matrixa	39
2.2. Społeczeństwo informacyjne a zadania administracji publicznej	51
2.3. Okna samorządu terytorialnego do wirtualnego świata.	56
2.4. Real na dziś – samorząd terytorialny w Internecie	62
2.4.1. Dobór próby	62
2.4.2. Zakres badania.	63
2.4.3. Termin prowadzenia badania.	64
2.4.4. Wyniki badania	64
2.4.5. Podsumowanie wyników.	67
2.4.6. Pytania badawcze	69
2.4.7. Wyniki badania „e-Uslugi publiczne jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego” w obszarze serwisów BIP	69
2.4.8. Udogodnienia zwiększające dostępność serwisów BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego.	70
2.4.9. Spełnianie niektórych wymogów <i>Rozporządzenia o BIP</i>	71
2.4.10. Podsumowanie badania „e-Uslugi publiczne jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego” w obszarze serwisów BIP.	72
2.5. Interwencja, inwestycja i... problemy.	73
2.6. I co dalej?	78
Rozdział 3. Sprawozdanie z Matrixa	81
3.1. Media społecznościowe – wejście do Matrixa.	81
3.2. Samorząd terytorialny w mediach społecznościowych	93
Zamiast zakończenia – czy warto uciekać z Matrixa?	103
Bibliografia	107
Załączniki	115
Spis tabel i rysunków	127

WSTĘP

Współczesny świat jest wypełniony informacjami. Oprócz tradycyjnych form przekazu prasy, radia i telewizji doszło potężne medium, jakim stał się Internet – informacje wpuszczone do globalnej sieci w jednym miejscu pojawiają się w czasie rzeczywistym w dowolnym zakątku świata. Dodatkowo rozwój technologiczny spowodował, że każdy, kto posiada dostęp do Internetu oraz kompatybilne urządzenie końcowe (np. komputer, tablet, telefon), może taką informację stworzyć i przekazać światu.

Według badań przeprowadzonych w 2014 r., średnio w ciągu jednej minuty w Internecie pojawiały się średnio 204 miliony nowych maili, do zasobów serwisu YouTube dodawane były 72 godziny nowych filmów, ponad 4 mln użytkowników próbowało wyszukać informację za pomocą wyszukiwarki Google, a na Facebooku ponad 2,4 mln użytkowników zmieniało swój status. Jeżeli do tego uwzględnimy, że społeczność internetowa w latach 2011–2014 wzrosła o 14,3% i na koniec 2014 r. wynosiła około 2,4 miliarda osób¹, to – czy nam się to podoba, czy nie – znaleźliśmy się w informacyjnym Matrixie².

Świat wirtualny stał się, zwłaszcza dla młodego pokolenia, naturalną przestrzenią komunikacji w czasie rzeczywistym, środowiskiem o nieograniczonym dostępie do globalnej informacji, pozwalającym na kreowanie swojej obecności nie tylko w wirtualnym, lecz także w realnym świecie³. Dla pokolenia „cyfrowych tubylców”, czyli osób urodzonych po 1980 r., które nie pamiętają świata sprzed rewolucji internetowej, jest to środowisko naturalne. Często zresztą, tak jak

¹ Szczegółowy wyniki badań można znaleźć na stronie www.domo.com.

² *Matrix* – trylogia filmów science fiction, opisująca świat, w którym ludzie nie żyją własnym życiem, tylko życiem wykreowanym przez system komputerowy, do którego są na stałe podłączeni. Tworzą ją następujące obrazy: *Matrix* (1999), *Matrix: Reaktywacja* (2003) oraz *Matrix: Rewolucje* (2003). W języku potocznym „żyć w Matrixie” oznacza życie w nierealnym, wirtualnym świecie. Matrix (z ang. matryca, macierz) to przede wszystkim układ liczb w postaci kolumn i wierszy, który charakteryzuje jednakowa liczba elementów we wszystkich kolumnach, a każdy wiersz ma dokładnie tyle elementów ile jest kolumn. Matrix determinants, http://www.hec.ca/en/cam/help/topics/Matrix_determinants.pdf (23.11.2016).

³ F. Hu, J. Lu, T. Zhang, *Virtual Reality Enhanced Robotic Systems for Disability Rehabilitation*, Medical Information Science Reference, Hershey 2016. Zob. także: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 1.

w filmowym *Matrixie*, mają oni problem z rozróżnieniem tego, co realne, a tylko przekazane z wykorzystaniem technologii cyfrowych, od tego, co jest wyłącznie wirtualną kreacją. Dlatego właśnie przybysze do cyfrowej rzeczywistości muszą się tego świata ostrożnie uczyć. Rosnące umiejętności w zakresie korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. *information and communication technologies* – ICT), takich jak dostęp, analiza, ocena i tworzenie treści w różnych formach, otwierają przed nami nowe, nieograniczone możliwości. Zwiększyło się znaczenie tworzenia informacji, jej wymiany, uaktualniania czy komentowania w celu tworzenia wzajemnie korzystnych stosunków społecznych, poprawy życia jednostki i społeczeństwa bez oczekiwania natychmiastowej gratyfikacji⁴.

Jedną z najbardziej spektakularnych zmian w komunikacji, spowodowaną przez dynamiczny rozwój ICT było pojawienie się mediów społecznościowych. Od kilku lat niekwestionowanym królem tego typu rozwiązań stał się Facebook. Choć większość z ponad 1,5 miliarda użytkowników traktuje go jako zaawansowany komunikator (pozwalający na zamieszczanie komentarzy, filmów i zdjęć), to „możliwości Facebooka stale się poszerzają – coraz częściej użytkownicy wykorzystują tablicę (miejsce publikowania informacji) jako lokalny biuletyn, miejsce nieformalnych spotkań i wymiany myśli, dotyczących spraw publicznych (*town hall meeting*), niezależnie od tego, gdzie się znajdują (przebywają). Coraz częściej dyskusje odbywające się za pośrednictwem mediów społecznościowych określa się mianem nowej agory. Traktowanie tablicy na Facebooku jako możliwej alternatywy dla lokalnego biuletynu czy gazety stanowi także wyzwanie dla komunikacji lokalnej w polskim samorządzie, który publikuje własne materiały drukowane – gazety, biuletyny, informatory. Media społecznościowe, zwłaszcza blogi i mikroblogi oraz serwisy społecznościowe, można potraktować jako potencjalną alternatywę dla tradycyjnych mediów samorządowych – popularnych kanałów komunikowania się władz samorządu z lokalną społecznością. „Media społecznościowe coraz częściej stają się w związku z tym elementem procesu komunikacji prowadzonej przez samorządy”⁵. Komunikacja społeczna stała się więc ważnym obszarem działalności samorządu terytorialnego, nie można bowiem skutecznie prowadzić żadnych polityk publicznych, projektować zmian i realizować ich bez komunikacji z mieszkańcami. Sprawne, rzetelne komunikowanie staje się więc podstawą budowania samorządności, opartej na wzajemnym zaufaniu pomiędzy wszystkimi interesariuszami życia społeczno-gospodarczego oraz agregacji zróżnicowanych interesów i potrzeb różnych kategorii i grup społecznych.

⁴ J. Osiński, J. Popławska, *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego. Państwo, gospodarka, świat*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 73.

⁵ G. Piechota, *Zarządzanie procesem komunikowania w mediach społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia i ich prezydentów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 4 (22), s. 54.

Książka *Komunikacja społeczna w samorządzie terytorialnym. Między Matrixem a Realem* powstała w celu pokazania, w jaki sposób technologie informacyjno-komunikacyjne wpływają na metody, a co najważniejsze możliwości komunikacji społecznej, która stanowi przecież jedno z istotnych zadań samorządu terytorialnego.

Rozdział pierwszy, *Komunikacja społeczna w samorządzie terytorialnym* (Magdalena Kalisiak-Mędelska), jest poświęcony interakcjom jednostek samorządu terytorialnego z otaczającym go środowiskiem, ze szczególnym uwzględnieniem komunikacji społecznej jako elementu współpracy z mieszkańcami oraz funkcji sprawowania władzy. Rozdział drugi, *Wirtualny samorząd* (Paweł A. Nowak), dotyczy wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w realizacji zadań samorządu terytorialnego oraz jego roli w budowie społeczeństwa informacyjnego. Rozdział trzeci, *Sprawozdanie z Matrixa* (Piotr Król) odwołuje się do wyników badania, zrealizowanego przez autorów publikacji, mającego na celu identyfikację wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych przez administrację publiczną w Polsce, w tym przez jednostki samorządu terytorialnego.

Publikacja jest adresowana do szeroko rozumianego środowiska samorządowego: do władz jednostek samorządu terytorialnego (członków rad samorządów wszystkich szczebli, ich władz wykonawczych), do pracowników administracji samorządowej, do studentów kierunków związanych z funkcjonowaniem administracji publicznej oraz do wszystkich zainteresowanych różnymi aspektami budowy społeczeństwa informacyjnego w Polsce.

Rozdział 1

KOMUNIKACJA SPOŁECZNA W SAMORZĄDZIE TERYTORIALNYM

1.1. Samorząd terytorialny – na czym polega

Samorząd terytorialny jest jedną z podstawowych instytucji ustrojowo-prawnych współczesnego demokratycznego państwa, normowaną aktami prawnymi najwyższego rzędu, łącznie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej. Współcześnie jest on podmiotem życia kulturowo-cywilizacyjnego, płaszczyzną realizacji interesów ogółu społeczeństwa, budowania zaufania, lojalności, więzi regionalnych, tożsamości indywidualnej i zbiorowej. Stanowi ogniwo łączące działania o charakterze społecznym, gospodarczym i politycznym w procesie demokratyzacji życia publicznego⁶.

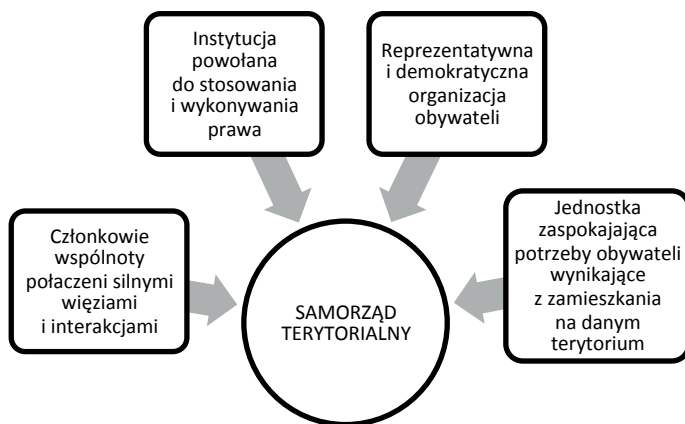
Współczesny samorząd terytorialny powstał w wyniku długiej ewolucji, stąd też definiowany jest w różnorodny sposób. Z socjologicznego punktu widzenia wyraża określoną zbiorowość powiązaną naturalnymi więzami społecznymi, identyfikującymi jej wspólne interesy. Od strony prawnej jest on swego rodzaju instytucją osadzoną w środowisku obowiązującego prawa. Aspekt ten ściśle koresponduje z decentralizacją administracji publicznej oraz upodmiotowieniem społeczności lokalnych i regionalnych, z podkreśleniem zakresu jej niezależności wobec administracji rządowej. Wymiar polityczny odzwierciedla zbiór zasad konstytuujących ideę samorządu w świetle danego ustroju politycznego, natomiast wymiar ekonomiczny traktuje samorząd jako podmiot odpowiedzialny za dostarczanie dóbr i usług publicznych⁷.

Samorząd terytorialny odzwierciedla społeczne interakcje i zależności zachodzące między tworzącymi go ludźmi. Kluczowymi aspektami są tutaj: łączący ich

⁶ S. Dębski, *Samorząd terytorialny w Polsce: tradycja a współczesne przemiany polityczne*, Grudziądz 2014, s. 4, http://milenium.edu.pl/application/files/biblioteka/Samorzad_terytorialny_w_Polsce_tradycja_a_wspolczesne_przemiany_polityczne.pdf.

⁷ M. Kalisiak-Mędelska, *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.

cel (interes), a co za tym idzie – zdolność do podejmowania działań na jego rzecz, poczucie grupowej i przestrzennej tożsamości oraz społeczno-gospodarcza przestrzeń działania⁸ (rys. 1). Samorząd jest szczególną i swoistą formą partycypacji obywatelskiej, powołaną do wykonywania zadań społeczno-organizatorskich przez wspólnoty terytorialne, wyodrębnione na zasadzie powszechnej przynależności, oraz wyłaniane przez te wspólnoty organy⁹.



Rys. 1. Samorząd terytorialny

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Sakowicz, *Modernizacja samorządu terytorialnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, s. 44.

Jednostka samorządu terytorialnego postrzegana jest jako podmiot, po pierwsze, realizujący samodzielnie zadania publiczne – własne i powierzone (wyznaczone przez normy prawne oraz podpisane umowy), po drugie, urzeczywistniający określone polityki publiczne, po trzecie, uprawiający określoną politykę informacyjną wobec członków danej wspólnoty samorządowej. Tym samym, artykułując swoje interesy i potrzeby, staje się uczestnikiem gry wielorakich interesów oraz potrzeb różnych kategorii i grup społecznych, pozostających we wzajemnych relacjach¹⁰. Szczególna rola przypada tutaj samorządowi terytorialnemu jako podmiotowi inspirującemu aktywność obywateli, kształtującemu ład społeczny oparty na więziach społecznych, na wspólnych działaniach,

⁸ J. Chądzyński, *Istota rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2007, s. 71.

⁹ D. Fleszer, *Samorząd terytorialny jako wspólnota obywatelska*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2016, nr 16 (1), s. 101.

¹⁰ E. Ganowicz, L. Rubisza (red.), *Polityka lokalna. Właściwości, determinanty, podmioty*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.

na inicjatywach społeczności lokalnych w celu tworzenia zbiorowych porozumień w zakresie rozwiązywania wspólnych problemów społecznych. Tym samym istnienie samorządu terytorialnego stanowi fundament, na którym powstać może silne i rzeczywiste społeczeństwo obywatelskie, myślące o sprawach publicznych, ekonomicznych i politycznych w odmiennych od dotychczasowych kategoriach. Takie, które podejmie funkcjonowanie w nowych realiach – wspólnot lokalnych, pełniących rolę gospodarza wielu spraw publicznych, właściwych dla danego obszaru. W środowiskach lokalnych tego rodzaju społeczeństwo postrzegane jest jako porozumienie wolnych i równych obywateli, którzy swoją jedność zawdzięczają m.in. uzgodnionemu wcześniej consensusowi opartemu na zasadach państwa demokratycznego¹¹. Mimo że samorząd terytorialny i społeczeństwo obywatelskie są względem siebie autonomiczne, to jednak – chcąc wzmacniać siłę samorządu terytorialnego – należy rozwijać współpracę z instytucjami społeczeństwa obywatelskiego. Służy temu dostęp do rzetelnej, bieżącej, różnorodnej i oczekiwanej informacji, w sposób bezpieczny, szybki i prosty. Społeczeństwo obywatelskie wymaga zatem istnienia skutecznego systemu komunikacji społecznej, który służyłby wymianie informacji między uczestnikami życia społecznego.

1.2. Po pierwsze prawo. Samorząd terytorialny w polskim systemie prawnym

Uregulowania prawne, które weszły w życie po 1989 r., dały samorządowi wiele uprawnień zarezerwowanych do tej pory jedynie dla państwa. Przyjęto, że ustrój terytorialny państwa musi być oparty na klauzuli korporacyjnej, dającej wyraz przynależności do danej wspólnoty samorządowej z mocy prawa, pomocniczości stanowiącej podstawę systemu, decentralizacji władzy publicznej i odrębnej od państwa podmiotowości w prawie publicznym¹². Kluczowa zasada pomocniczości wyraża ideę mówiącą o tym, że sprawy i zadania publiczne winny być realizowane tam, gdzie przynosi to najlepsze efekty, czyli najbliżej ostatecznego adresata, konsumenta, obywatela, mieszkańca. Obok wymienionych zasad nie mniej ważne są: zasada uczestnictwa samorządu terytorialnego w sprawowaniu władzy publicznej, zasada domniemania kompetencji na rzecz samorządu terytorialnego w wykonywaniu zadań publicznych, zasada wolności zrzeszania się oraz zasada samodzielności samorządu terytorialnego. Niemały wpływ na sposób

¹¹ H. Sasinowski, *Społeczeństwo obywatelskie i jego rola w budowie demokracji*, "Economy and Management" 2012, No. 1, s. 33.

¹² M. Kulesza, *Doświadczenia decentralizacji w Polsce*, [w:] W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), *Główne kierunki modernizacji państwa budżet zadaniowy i decentralizacja*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej w Warszawie, École Nationale d'Administration we Francji, Warszawa 2009, s. 96.

organizacji i funkcjonowania samorządu ma zasada unitarnego charakteru państwa. Zgodnie z jej literą, instytucja państwa ma pełną i wyłączną suwerenność, czego konsekwencją dla jednostek samorządu terytorialnego jest brak atrybutów charakterystycznych dla państwa posiadającego autonomiczne regiony. Skutkuje to przede wszystkim ustawowo określonymi zasadami ustrojowymi, odnoszącymi się do samorządu lokalnego i regionalnego, dotyczącymi w szczególności systemu organów, ich wzajemnych relacji czy też trybu powoływania

Samorząd terytorialny stał się bardzo ważną instytucją demokratycznego państwa prawa, zawierającą elementy wspólnotowości terytorialnej, niezależności i lokalności. Jest on również wyrazem udziału obywateli we władzy publicznej (uczestnictwa w rządzeniu), w podejmowaniu decyzji, co jest konsekwencją zjawiska podmiotowości wspólnot samorządowych oraz ich prawa oddziaływania na ośrodek władzy. Takiemu stanowi rzeczy sprzyja:

1. Utworzenie jednolitego systemu władz publicznych na szczeblu rządowym i samorządowym – niezależnych wobec siebie w zakresie kompetencji, zadań i finansów publicznych.

2. Wyodrębnienie hierarchicznie niezależnych samorządowych jednostek terytorialnych (gmin, powiatów i województw samorządowych), zdolnych do realizacji całości spraw publicznych dotyczących właściwych im wspólnot.

3. Odejście od politycznych zależności między poszczególnymi elementami systemu administracji publicznej na rzecz zależności ekonomicznych. W efekcie włączono w proces realizacji zadań publicznych instytucje samorządowe, organizacje pozarządowe, prywatne podmioty gospodarcze oraz samych obywateli.

4. Stworzenie uspołecznionej płaszczyzny, pozwalającej obywatelom rzeczywiście wpływać, w sposób pośredni i bezpośredni – na szereg decyzji publicznych.

5. Możliwość artykulacji samodzielności i aktywności wspólnot lokalnych w zakresie bieżącej działalności i perspektywicznego rozwoju.

6. Funkcjonowanie w ramach struktur samorządu terytorialnego różnego rodzaju instytucji publicznych, zatrudniających wyspecjalizowaną kadrę urzędników, urzeczywistniającą założenia przyjętych polityk publicznych, a także uczestniczącą w procesie świadczenia usług publicznych.

7. Zmiana sztywnych zasad biurokracji Weberowskiej na zarządzanie publiczne, daleko idące w kierunku rozwiązań rynkowych oraz z zakresu *governance*.

Pomimo znacznego zróżnicowania charakteru jednostek samorządu terytorialnego, jego struktura wydaje się w miarę przejrzysta. Szereg aktów prawnych (np. ustawy o samorządzie gminnym¹³, o samorządzie powiatowym¹⁴, o samorządzie

¹³ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591, z późn. zm., tekst jednolity.

¹⁴ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1592, z późn. zm., tekst jednolity.

województwa¹⁵), będących podstawą jego konstrukcji, wskazuje zakres przynależnych poszczególnym jednostkom zadań, precyzuje ich status prawny, strukturę, tryb powoływania, nadzór i kompetencje. Pozwala to na samodzielne wykonywanie zadań w obszarze swojej właściwości, przy zachowaniu całkowitej niezależności jednostek względem siebie (samorząd terytorialny nie ma struktury pionowej – jakiegokolwiek związku między jednostkami mogą mieć kierunek poziomy).

Ustawodawca szczególną rolę powierzył gminie. Potwierdzeniem jej wagi i znaczenia jest art. 164, pkt. 1 Konstytucji RP, który przyznaje gminie status podstawowej jednostki samorządu terytorialnego. Ustawowe umocowanie gminy sprawia, że przyznane kompetencje mają charakter wyłączny i pociągają za sobą obowiązek ich wykonania. Gmina nie może zatem ani zrzec się ich, ani też, poza wyraźnie wskazanymi przypadkami, przekazać innemu podmiotowi, może ona jednak bronić swojego zakresu działania i samodzielności przed naruszeniem ze strony organów państwa.

Powiat jest natomiast jednostką uzupełniającą, komplementarną w stosunku do gminy. Ma on większy potencjał gospodarczy, finansowy i społeczny niż gmina, co pozwala mu na sprostanie zadaniom o charakterze ponadgminnym. O ile gmina i powiat prowadzą praktycznie działalność usługową, o tyle region (województwo samorządowe) stał się szczeblem koordynowania i dynamizowania zjawisk o wydźwięku społeczno-gospodarczym. O utworzeniu tego szczebla samorządu terytorialnego zdecydowały zgoła inne przesłanki, niż w przypadku gminy lub powiatu. Wyodrębnienie dużych terytoriów o spójnych warunkach społecznych, gospodarczych i geograficznych daje podstawy do stworzenia optymalnych warunków zastosowania jednorodnych metod zarządzania¹⁶. Województwo postrzegane jest zatem jako jednostka odpowiedzialna za szeroko rozumiany rozwój społeczno-gospodarczy regionu, uwzględniający przy tym:

- kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców oraz pielęgnowanie i umacnianie tożsamości lokalnej;
- pobudzanie aktywności gospodarczej, konkurencyjności i innowacyjności;
- wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego.

Regionalizacja nie naruszyła w żaden sposób autonomii władz lokalnych. Samorząd regionalny, opierając się na Europejskiej Karcie Samorządu Regionalnego, zachował odrębne prawo i zdolność do zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych zgodnie z zasadą subsydiarności. Samorządność regionalna powinna być uznana, w możliwie jak najszerszym zakresie, w konstytucji oraz w przepisach prawa wewnętrznego¹⁷. Polska konstytucja, w rozdziale poświęconym

¹⁵ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa. Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1590, z późn. zm., tekst jednolity.

¹⁶ Z. Niewiadomski, *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2001, s. 63.

¹⁷ *Europejska Karta Samorządu Regionalnego*, IV Sesja Kongresu Władz Lokalnych i Regionalnych, Strasburg 1997, <http://administracja.info/europejskakarta.doc>.

samorządowi terytorialnemu, odwołuje się jedynie do przepisów ustawowych, określających istnienie i funkcjonowanie samorządu regionalnego (art. 164, ust. 2).

Odejście od sztywnej scentralizowanej konstrukcji państwa stworzyło warunki do pojawienia się struktur przepelnionych niekontrolowaną energią, m.in. dzięki rozwojowi nowych technologii oraz nieskrepowanemu rozprzestrzenianiu się nie tylko produkcji czy finansów, lecz także informacji. Otworzyło to przed samorządem terytorialnym szereg nowych możliwości, ale także postawiło liczne wyzwania, co dla sceptyków jest „totalnym chaosem”, a dla zwolenników „nowym rozdziałem historii”¹⁸. Mogą się również pojawić nowe, niezidentyfikowane jeszcze zagrożenia.

1.3. Relacje wspólnoty – wspólnota relacji

Współcześnie zakres i złożoność wzajemnych relacji w sferze społecznej, ekonomicznej, kulturowej oraz możliwości technicznych, wynikających z intensywnego rozwoju nowych sposobów komunikowania się powodują szereg istotnych zmian, odnoszących się także do definiowania samorządu terytorialnego. Perspektywa jego interpretacji wykracza poza ujęcia dotychczas przyjęte jako powszechne. To inne spojrzenie na samorząd terytorialny nie odrzuca jednak jego trwałych elementów, takich jak ludzie, władza, terytorium – przewartościowuje je i uzupełnia o nowe. Słabnie znaczenie terytorium w sztywnych granicach, stanowiącego punkt odniesienia dla działalności samorządu, trzonem staje się natomiast wspólnota samorządowa i jej interes¹⁹. Samorządu terytorialnego nie można rozpatrywać w oderwaniu od jego środowiska, a przede wszystkim relacji, jakimi jest z nim powiązany. Powoduje to, że wchodzi w sieć kontaktów i powiązań, których nie może odrzucić²⁰. Narzucają mu one konieczność podjęcia współpracy i budowania partnerstw, a także kształtowania umiejętności koordynacji działań.

Mamy zatem do czynienia z samorządem terytorialnym, będącym organizacją obrazującą sposób powiązania jego elementów składowych i środowiska, w którym funkcjonuje (poszczególne elementy sieci pozostają jednak w znacznym stopniu niezależne). W szerokim znaczeniu stanowi on zbiór rozproszonych jednostek, należących do jednego organizmu o znamionach politycznych, społecznych i gospodarczych²¹. Samorząd jest więc społeczeństwem obywatelskim,

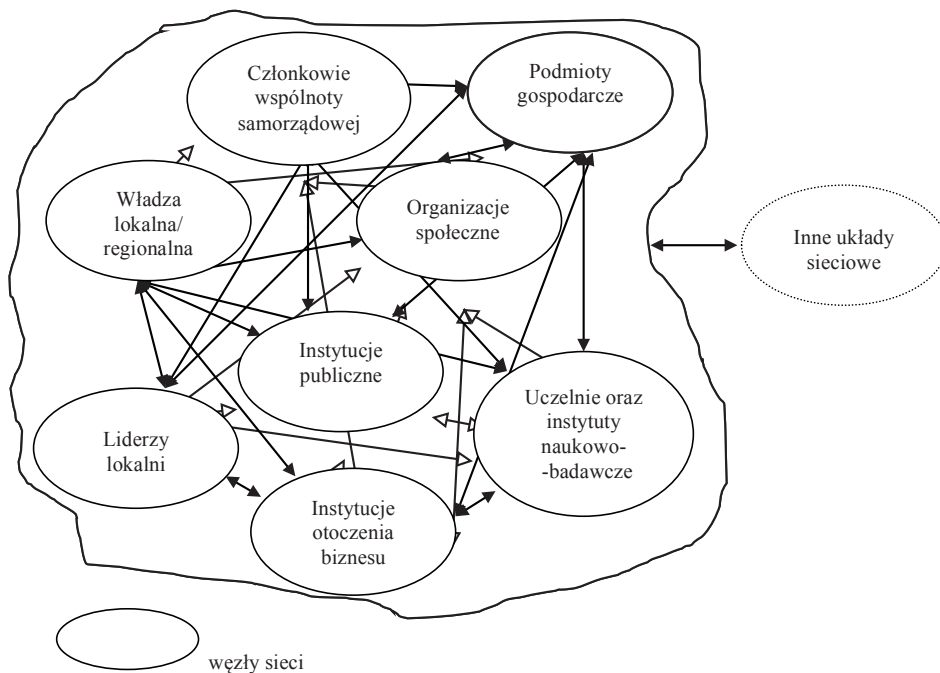
¹⁸ R. Sennett, *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2010, s. 16.

¹⁹ A. Podgórnjak-Krzykacz, *Samorząd terytorialny w warunkach governance i sieci*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13, s. 176.

²⁰ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 30.

²¹ A. Pietruszka-Ortyl, *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 55.

składającym się z wielu sektorów, w którym autonomia każdego z obszarów (węzłów) jest gwarantowana przez suwerenność demokratycznego państwa, zapewniającego autonomię poszczególnych sfer²² (rys. 2).



Rys. 2. Samorząd terytorialny w ujęciu sieciowym

Źródło: opracowanie własne.

W tym kontekście mamy do czynienia z płaską strukturą, kwestionującą hierarchię²³ jako sposób regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań oraz podziału odpowiedzialności (odrzućcie hierarchii nie wyklucza przywództwa), posiadającą określone kompetencje²⁴. Układ charakteryzuje się dobrowolnością udziału w sieci, równoległą realizacją różnorodnych przedsięwzięć i projektów, kompatybilnością kompetencji, autorytetem wynikającym z wiedzy i doświadczenia, wymianą informacji, dużą zdolnością do zmian, otwartością na inne układy, skumulowanym

²² B. R. Barber, *Dżihad kontra MeŚwiat*, Warszawa 2004, s. 467.

²³ Szerzej na ten temat pisze A. M. Kjaer (*Rządzenie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009), która zwraca uwagę, że sieci i hierarchie mogą współistnieć, a nawet nakładać się na siebie.

²⁴ B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 114.

potencjałem²⁵. Interakcje tworzące się między poszczególnymi węzłami sieci nie są jednorodne, przybierają formę zarówno kooperacji, jak i konkurencji, konfliktu (tab. 1).

Tabela 1. Wzajemne zależności oraz interakcje pomiędzy węzłami sieci

	Rodzaj	Charakterystyka
Zależności	Biurokratyczne	przepisy prawa, standardy, procedury
	Ekonomiczne	transakcje finansowe, pozafinansowe, dotacje
	Operacyjne	wspólne przedsięwzięcia, projekty, programy, współdecydowanie
	Kulturowo-społeczne	historia, tradycje, wartości, zwyczaje, mentalność
	Informacyjne	źródła informacji, przekazywanie i wymian informacji
Interakcje	Konflikt	sytuacja korzystna dla jednej strony, niekorzystna dla drugiej
	Konkurencja	strony mogą wybierać różne rozwiązania dla elementów nie związanych ze sobą, przy czym rozwiązanie korzystne dla jednej ze stron zmniejsza szanse pozostałych
	Kontrola	jedna strona podlega drugiej, gospodarując mniejszą częścią tego samego terytorium
	Koordinacja	Strony są w jednakowym stosunku do rozmaitych rozwiązań, ale obie, niezależnie od siebie preferują jedno i to samo rozwiązanie
	Kooperacja	Strony współdziałają świadomie ze względu na wspólny interes, pomimo konfliktu co do podziału potencjalnych korzyści

Źródło: opracowanie na podstawie: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury decyzyjne, tożsamości*, PWE, Warszawa 1995, s. 392.

Reorientacja samorządu terytorialnego w kierunku sieci wymaga przejścia od²⁶:

- pojedynczych elementów do systemów i procesów;
- pojedynczych kompetencji do ich zróżnicowanych konfiguracji;
- pojedynczych kontaktów do sieci kontaktów;
- pojedynczych zadań do zintegrowanych rozwiązań;
- prostych kontaktów do złożonych relacji;
- odrębności do ścisłej współpracy;
- rozwiązań wewnętrznych do rozwiązań zewnętrznych;
- motywacji wewnętrznej do motywacji zewnętrznej;
- kultury o orientacji wewnętrznej do kultury otwartej na otoczenie oddziaływującej na kreatywność i generowanie pomysłów.

Samorząd terytorialny w takiej formie jest zdolny do wspólnego działania, dostosowania się do zaistniałych warunków oraz nawiązywania nowych

²⁵ A. Maik, A. Godzisz, *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2, s. 337.

²⁶ A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf.

powiązań społecznych, gospodarczych, politycznych, kulturowych itp.²⁷ W tym celu wykorzystuje on elastyczne mechanizmy biurokratyczne, rynkowe i sieciowe²⁸, angażując w coraz większym stopniu uczestników działających poza sferą publiczną. Sieć nie tyle zastępuje podstawowy model samorządu terytorialnego (dedykowany sprawowaniu władzy publicznej i świadczeniu usług publicznych), ile rozwija go w kierunku „zarządzania w zakresie «dobrostanu» obywateli, uważanego za wielopłaszczyznowy i współzależny” (J. Benyon, A. Edwards)²⁹. Wypracowane decyzje w jej ramach podlegają jednak zatwierdzeniu i wdrażane są przez organy władzy samorządowej. Sieć wykorzystuje zatem hierarchiczne struktury władzy, wynikające z obowiązujących uregulowań prawnych odnoszących się do funkcjonowania samorządu terytorialnego.

Ujęcie samorządu terytorialnego w ramach sieci zwiększa jego zdolność prowadzenia świadomych, planowych i systematycznych działań, ukierunkowanych na: wypełnienie prawa obywateli w zakresie dostępu do informacji, tworzenie sprawnego systemu społecznej komunikacji w jednostce, promocję wewnętrzną i zewnętrzną, budowanie porozumienia i zaufania między społecznością i jej władzami³⁰. Podstawą jego funkcjonowania staje się zatem informacja. Stanowi ona specyficzny zasób, towar, pozwalający na realizację funkcji zarządzania, a także poprawę jakości świadczonych usług. Ponadto jest kluczowym elementem pobudzania aktywności społecznej, gospodarczej, politycznej, kulturowej samorządu, źródłem wiedzy o otoczeniu, w którym działa, zmniejszającym poziom niewiedzy³¹. Brak właściwych informacji deformuje proces zarządzania, osadzając decyzyjność na przypuszczeniach i odczuciach, co wiąże się z sytuacją niepewności³². Informacja generowana przez sam układ oraz jego otoczenie zewnętrzne wpływa na zachowania uczestników sieci i adresatów ich działań, wzmacnia bądź destabilizuje struktury władzy, w tym wypadku samorządowej³³.

Sama informacja jest jednak niewystarczająca, kluczowa staje się łączność, wzajemny kontakt, komunikacja. Sposób przekazywania informacji oraz ich treść jest jednym z głównych czynników, od których zależy efektywność i osiąganie celów strategicznych samorządu terytorialnego. Pozyskiwanie, a w konsekwencji

²⁷ R. A. W. Rhodes, *The New Governance: Governing without Government*, “Political Studies” 1996, No. 44, s. 666.

²⁸ Zob. A. M. Kjaer, *Rządzenie*, s. 49.

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ J. Jastrzębska, *Polityka informacyjna władz lokalnych w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 4 (12), s. 126.

³¹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie i informatyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014, s. 15; J. Sasak, *Model zarządzania przepływem informacji w urzędzie miasta*, <http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Sasak.pdf>.

³² M. Grabowski, A. Zajac, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 798, s. 104.

³³ Zob. B. Travica, *Information Politics and Information Culture*, “Informing Science Journal” 2005, Vol. 8, s. 212.

wymiana informacji, w świetle powyższych założeń, ma charakter otwarty i interaktywny (w układzie sieciowym interakcja z innymi uczestnikami sieci jest nieodzowna). Informacja jest generowana, przetwarzana i wykorzystywana przez poszczególne składowe układu w celu dostarczania komunikatów na temat aktualnej swojej działalności oraz planowanych przedsięwzięć³⁴. Dla odbiorców mają one realną wartość w procesie decyzyjnym. Istotne jest więc zachowanie określonych reguł dotyczących częstotliwości i jakości przekazywanych informacji, dostępu do nich oraz wiarygodności ich źródeł (tab. 2).

Tabela 2. Wymagane cechy informacji

Kategoria	Charakterystyka
Celowość	Informacja musi służyć realizacji określonego celu, musi istnieć również racjonalna przesłanka jej gromadzenia i wykorzystania
Przejrzystość	Udostępnienie właściwej ilości, rzetelnych i zrozumiałych informacji na temat działalności organizacji, w taki sposób aby zagwarantować interesariuszom stały do nich dostęp
Rzetelność	Przekaz informacji (kanał, forma, częstotliwość) powinien odpowiadać potrzebom, oczekiwaniom ich odbiorców
Aktualność	Informacja musi dotyczyć danego okresu decyzyjnego i być dostarczona w odpowiednim czasie
Równy dostęp	Zagwarantowanie równych szans dostępu do informacji*
Wysoka jakość	Zagwarantowanie terminowości oraz najwyższej jakości merytorycznej informacji (jasność, jednoznaczność, zgodność, prawdziwość) oraz formy jej przekazu i prezentacji
Wiarygodność	Wierne, zgodnie z prawdą odzwierciedlenie sytuacji organizacji (umiejętność przekonania interesariuszy o spójności przekazywanych informacji z rzeczywistymi działaniami)
Kompletność	Informacja nie może mieć charakteru wrywkowego i musi uwzględniać kontekst decyzyjny
Wszelstronność	Informacja powinna przedstawiać sytuację decyzyjną w różnych aspektach
Otwartość	Umiejętność szybkiej i właściwej reakcji na różnego typu informacje odbierane z otoczenia
Adekwatność nakładów finansowych	Wykorzystanie informacji musi przynosić korzyści przynajmniej pokrywające nakłady poniesione na jej zdobycie

*nie oznacza to, że wszyscy odbiorcy mają mieć dokładnie taki sam dostęp do informacji.

Źródło: P. Smaga, *Rola niezależności, wiarygodności i polityki informacyjnej EBC w procesach prowadzenia polityki pieniężnej*, „Mazowsze. Studia Regionalne” 2012, nr 9, s. 35–36; M. Aluchna, *Polityka informacyjna w Polsce. Przypadek spółek giełdowych*, „E-mentor” 2005, nr 2 (9), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/131>; M. Grabowski, A. Zając, *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 798, s. 106.

³⁴ Zob. S. Braman, *Defining information policy*, “Journal of Information Policy” 2011, No. 1 (1), s. 3.

Świadome i planowo kreowane zachowania informacyjne, dopasowane do potrzeb odbiorcy w ramach komunikacji społecznej, służą zwiększeniu efektywności prowadzonych przez samorząd terytorialny polityk, wzmocnieniu jego potencjału rozwojowego oraz kreowaniu pozytywnego wizerunku. Sprawność informacyjna pomiędzy poszczególnymi jego częściami jak również otoczeniem pozostaje więc w bezpośrednim związku ze sprawnością samorządu jako sieci³⁵. Wytwarzanie, przekształcanie i przekazywanie informacji tworzy swego rodzaju system nerwowy jednostki samorządu terytorialnego. Niezbędny jest on przede wszystkim do jej sprawnego funkcjonowania, a także do dynamicznego kształtowania, modyfikacji bądź zmiany układu, postaw czy zachowań (zgodnej z przyjętymi i oczekiwanymi jej wartościami i interesami). W jego zakres wchodzi komunikacja z otoczeniem, wewnętrzny przepływ informacji oraz sposób udostępniania jej odbiorcom (obywatelom, podmiotom gospodarczym, organizacjom społecznym, innym organom władzy samorządowej i rządowej itp.)³⁶ (tab. 3).

Tabela 3. Korzyści wynikające z zachowań informacyjnych samorządu terytorialnego

Punkt widzenia	Korzyści ze zmiany
Pracownicy samorządowi	Wzrost wiedzy na temat realizowanych i planowanych działań, przyjętych strategii, włączenie w proces decyzyjny, budowanie zaufania, pozytywnego wizerunku samorządu i jego instytucji
Władze samorządowe	Usprawnienie procesu podejmowania decyzji, zwiększenie efektywności zarządzania, wzrost stabilności władzy, umocnienie autorytetu, możliwość szybszej reakcji na pojawiające się problemy, zagrożenia
Sieć (korzyści wspólne)	Zwiększenie wzajemnego zaufania, wzmocnienie integracji między węzłami sieci, niwelowanie zjawisk dysfunkcyjnych, zmniejszenie ryzyka konfliktów, intensyfikacja wymiany doświadczeń, wiedzy
Jednostka samorządu terytorialnego	Wzrost zainteresowania sprawami lokalnymi (regionalnymi), wzmocnienie tożsamości członków społeczności z samorządem, pobudzenie aktywności i świadomości obywatelskiej, poprawa jakości świadczonych usług publicznych, poprawa (wzmocnienie) wizerunku samorządu, wzrost wiarygodności wobec partnerów.
Otoczenie	Poprawa współpracy pomiędzy uczestnikami sieci

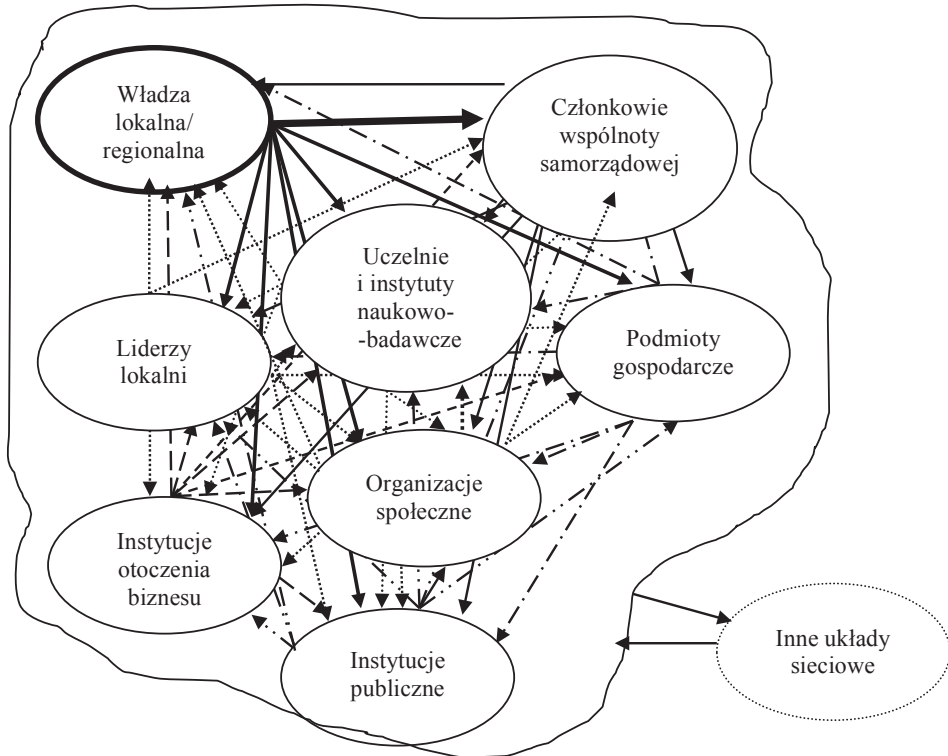
Źródło: opracowanie na podstawie: M. Matosek, *Komunikacja społeczna w realizacji strategii samorządów terytorialnych i przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, Seria Ekonomia 2012, nr 5, s. 94–95.

Samorząd terytorialny w układzie sieciowym jest obszarem debaty publicznej (dialogu) między władzami samorządowymi, obywatelami a innymi interesariuszami, przy czym role nadawcy i odbiorcy nie są sztywno przypisane (symetria

³⁵ W. Kieźuń, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 241.

³⁶ A. Ferens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999, s. 147.

komunikacji)³⁷. Partnerami i oponentami samorządu stają się podmioty o statusie politycznym, społecznym, ekonomicznym, charakteryzujące się właściwymi sobie interesami i wartościami³⁸. Komunikacja opiera się na modelu wielokierunkowego przekazu informacji, w ramach którego następuje faktyczna wymiana doświadczeń, istnieje również zasób czasu na sygnalizowanie problemów i rozwiązywanie ich³⁹ (rys. 3).



Rys. 3. Komunikacja społeczna w obszarze samorządu terytorialnego w układzie sieciowym

Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja oparta na dialogu wymaga uznania wzajemności (orientacja na współpracę i równość), partycypacji w podejmowaniu decyzji, empatii (pomoc i zaufanie), ryzyka (odnosi się do zmienności, która w dialogu nie jest postrzegana

³⁷ K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/12_K.Serafin_Skuteczna_komunikacja_w_podmiotach_administracji.pdf.

³⁸ R. Kowalczyk, *Samorząd terytorialny jako uczestnik komunikacji społecznej*, „Przegląd Politologiczny”, 2011, nr 4, s. 22.

³⁹ S. Hamlin, *Jak mówić, żeby nas słuchali*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 287.

pejoratywnie)⁴⁰. Biorąc jednak pod uwagę uwarunkowania organizacyjno-prawne funkcjonowania samorządu terytorialnego, ewolucja w kierunku sieci nie zniósła formalnego charakteru komunikacji obowiązującej w jego ramach. Wykorzystuje ona normy prawne w reżimie zasady jawności i swobodnego przepływu informacji. Komunikacja społeczna przebiega od władzy do pozostałych uczestników sieci (przy niewielkim sprzężeniu zwrotnym), a najważniejszym odbiorcą i źródłem informacji pozostaje obywatel⁴¹ (zob. tab. 4).

Tabela 4. Komunikacja oparta na dialogu a komunikacja jednokierunkowa

Wyszczególnienie	Komunikacja	
	oparta na dialogu	jednokierunkowa
Proces	strony uczestniczące w dialogu skoncentrowane na interesie wspólnym	nacisk na zaangażowanie odbiorcy w osiągnięcie celów i realizowanie zadań
Cel	przenoszenie dyskusji między różnymi poziomami abstrakcji	budowanie relacji ułatwiających zdobycie władzy nad odbiorcami
Styl	otwarty, wspierający, transparentny, równy	przymuszający, manipulujący
Kluczowy proces komunikacji	relacje i postawy przyjmowane przez uczestników komunikacji	wiadomość

Źródło: J. Frahm, K. Brown, *Developing communicative competencies for a learning organization*, "The Journal of Management Development" 2006, No. 25, s. 202.

Zadania samorządu terytorialnego w sferze komunikacji społecznej obejmują przekazywanie i wymianę informacji publicznych przez odpowiedzialne za ten proces instytucje publiczne, których rola powinna przybierać postać zarówno nadawcy przekazu, jak i jego odbiorcy⁴². Dotyczą one przede wszystkim: (a) dostarczania wiarygodnych informacji odnoszących się do zdarzeń przeszłych, bieżących i planowanych; (b) poszerzania wiedzy odbiorców na temat realizowanych polityk publicznych (funkcja wyjaśniająca); (c) kształtowania odpowiednich nawyków, obyczajów, postaw, zachowań członków wspólnot samorządowych; (d) pielęgnowania określonych wartości, tradycji, norm⁴³ (tab. 5).

⁴⁰ P. Łukasik, *Charakterystyka komunikacji w modelach organizacji opartych na wiedzy*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 1 (64), s. 571–572.

⁴¹ K. Serafin, *Skuteczna komunikacja...*

⁴² B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 122. Zob. także P. Szostok, R. Ratajczyk, *Komunikowanie lokalne w Polsce. O instrumentach polityki komunikacyjnej samorządów*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2013, s. 10.

⁴³ Zob. R. Kowalczyk, *Samorząd terytorialny jako uczestnik komunikacji społecznej*, „Przeгляд Politologiczny” 2011, nr 4, s. 25.

Tabela 5. Kategorie informacji udostępniane w ramach komunikacji społecznej samorządu terytorialnego

Kategorie	Charakterystyka
Informacje podstawowe	informacje dotyczące pracy urzędu, jego działalności, organizacji i funkcjonowania
Interakcja urzędu z obywatelem	otwartość urzędu na komunikację z mieszkańcami
Interakcja urzędu z innymi odbiorcami	sposób informowania oraz wspierani współpracy z przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi, liderami
Interakcje urzędu w obrębie administracji samorządowej	sposób informowania przyjęty wobec pozostałych instytucji publicznych
Promocji jednostki samorządowej	działania promocyjne prowadzone przy wykorzystaniu dostępnych kanałów przekazu informacji, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi internetowych
Informacje związane z Unią Europejską	kategoria obejmująca podstawowe dane dotyczące promowania zachowań pronounijnych przez samorząd terytorialny

Źródło: S. Ceran, M. Sidoruk, *Ocena sieciowych zasobów informacyjnych administracji samorządowej na obszarze województwa podlaskiego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 3 (25), s. 140.

Ich celem jest budowanie zaufania we wzajemnych relacjach władzy samorządowej z pozostałymi uczestnikami sieci, a także promowanie transparentności działania. W związku z tym ich realizacja musi przebiegać w sposób zamierzony, celowy, planowy, systematyczny i aktywny, zarówno w ramach komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej (tab. 6).

Tabela 6. Cele komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Cele	Komunikacja	
	wewnętrzna	zewnętrzna
Strategiczne	promowanie kultury organizacyjnej, kultury zmian, tworzenie najważniejszych przekazów	budowanie korzystnego wizerunku, lojalności, pozyskiwanie nowych partnerów
Taktyczne	kształtowanie postaw i zachowań pracowników administracji, zachęcanie do aktywności	kształtowanie postaw i zachowań mieszkańców, budowanie dobrych relacji z uczestnikami sieci, odróżnienie od innych samorządów (sieci)
Operacyjne	przełożenie koncepcji strategii na konkretne zadania, koordynacja działań	bieżące kontakty z otoczeniem

Źródło: M. Matosek, *Komunikacja społeczna w realizacji strategii samorządów terytorialnych i przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, Seria Ekonomia 2012, nr 5, s. 93.

Sprawne dostarczanie społeczności samorządowej szczegółowych informacji, dotyczących ogółu spraw, związanych z zamieszkiwaną jednostką jest podstawą

rozwoju i podtrzymywania więzi społecznych, tym samym budowania społeczeństwa obywatelskiego. Narzędzia wykorzystywane w procesie komunikacji powinny umożliwić jego uczestnikom zdobycie informacji, w tym informacji zwrotnej, wyrażenie opinii oraz wywarcie skutecznego wpływu na kształt decyzji (tab. 7).

Tabela 7. Charakterystyka narzędzi komunikacji społecznej samorządu terytorialnego

Narzędzia	Charakterystyka
Informowania	Najbardziej podstawowe wykorzystywane są do informowania o biegu i stanie spraw związanych z funkcjonowaniem jednostki samorządu terytorialnego. Nie mają one charakteru interaktywnego (nie oczekuje się reakcji od odbiorcy informacji).
Wyrażenie opinii	Umożliwiają identyfikację poziomu preferencji społecznych (uszczegółowienie ocen, wybór alternatywnych rozwiązań itp.), opinii, poglądów.
Informacji zwrotnej	O charakterze interaktywnym, wymagające od odbiorcy aktywności w zakresie poszukiwania informacji. Generują one informację zwrotną mającą z reguły charakter użyteczny dla użytkownika.
Wywierania wpływu	Pozwalają na wyzwolenie aktywności społecznej oraz wypracowanie świadomości partycypacji danej społeczności samorządowej. Umożliwiają one osiągnięcie wysokiej jakości życia publicznego. Wymagają one wysokiej interaktywności, ponadto wymuszają stosowanie kontaktów budujących więzi osobowe

Źródło: P. Bednarz, P. Kulawczuk (red.), *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 10–11.

Obserwowane zmiany w zakresie rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych skłaniają do poszukiwania innych sposobów komunikowania się, właściwych dla nowoczesnych społeczeństw. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają narzędzia internetowe. Ich dynamiczny rozwój daje nowe możliwości tworzenia płaszczyzn do interakcji między samorządem i mieszkańcami oraz innymi adresatami jego działań. Dzięki wykorzystaniu technik komunikacji internetowej możliwe stają się: ugruntowanie demokracji samorządowej i świadomości obywatelskiej, uczestnictwo mieszkańców w pracach samorządu (partycypacja społeczna), rozpoznanie, formułowanie, komunikowanie opinii i stanowisk środowisk społecznych, dotyczących działań podlegających regulacji samorządowej oraz kontrola społeczna (obywateli, organizacji społecznych) nad działalnością władz samorządowych. Komunikację internetową cechuje różnorodność sposobów przedstawiania informacji (bogactwo mediów). Są one tym bogatsze, im więcej informacji zwrotnych zawierają, im szybciej je przekazują, im więcej dostarczają sygnałów werbalnych, wizualnych i słuchowych. Równie istotna jest ich otwartość, obrazująca zakres, w jakim przesyłane wiadomości są publiczne⁴⁴. Interaktywność narzędzi internetowych pozwala na uwzględnienie

⁴⁴ S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, *Komunikacja między ludźmi. Motywacje, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 241–243.

bardzo dużej liczby potencjalnych kontaktów, umożliwia lepsze zrozumienie preferencji i potrzeb społecznych oraz otwartą (niejednokrotnie bardzo ostrą) krytykę władz samorządowych⁴⁵ (tab. 8).

Tabela 8. Korzyści i wady wykorzystania w procesie komunikacji społecznej narzędzi internetowych

Zakres	Korzyści	Wady
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> • aktywizacja społeczna, ze szczególnym uwzględnieniem nieaktywnych grup społecznych • wzmocnienie poczucia uczestnictwa w demokracji • budowa poczucia wspólnoty • możliwość lepszej prezentacji oczekiwań i potrzeb społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wzrostu poczucia wykluczenia • zniechęcenie niektórych środowisk do uczestnictwa w życiu publicznym ze względu na brak możliwości technicznych
Prawny	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowanie legislacji do rzeczywistych potrzeb • zwiększenie dostępności do prawa samorządowego 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wydłużenia procesu stanowienia prawa samorządowego
Polityczny	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość upowszechniania demokracji partycypacyjnej • zwiększenie transparentności działalności władz samorządowych • budowanie trwałych kontaktów pomiędzy władzami samorządowymi a członkami wspólnot samorządowych • zwiększenie akceptacji społecznej władzy samorządowej 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość podważania wiarygodności władz samorządowych • możliwość realizacji interesów partykularnych czy lobbingsowych
Edukacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • upowszechnianie nowoczesnych form komunikacji • upowszechnianie informacji na temat organizacji oraz funkcjonowania samorządu terytorialnego • edukacja obywatelska 	<ul style="list-style-type: none"> • wykluczenie cyfrowe • koszty doradztwa edukacyjnego
Ekonomiczny	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększenie szybkości i sprawności działania władzy samorządowej • wzrost produktywności samorządu terytorialnego • zmniejszenie jednostkowego kosztu dotarcia do odbiorcy, co za tym idzie obniżenie kosztów polityki informacyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • koszt zakupu, wdrożenia i utrzymania systemów elektronicznych • koszty zmian organizacyjnych i systemowych związanych z wprowadzeniem elektronicznego systemu komunikacji

Źródło: P. Bednarz, P. Kulawczuk (red.), *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 24–25.

⁴⁵ P. Bednarz, P. Kulawczuk (red.), *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008, s. 7.

Niezwykle istotne z punktu widzenia prowadzenia działań w obszarze komunikacji społecznej są zapisy ustawy z dnia 5 maja 2010 r. *o wspieraniu rozwoju usług i sieci telekomunikacyjnych* (często zwanej specustawą telekomunikacyjną), która upoważnia jednostki samorządu terytorialnego do prowadzenia działalności komunikacyjnej⁴⁶. W myśl tego dokumentu, samorządy mogą budować sieci telekomunikacyjne o zasięgu lokalnym i regionalnym (jest to traktowane jako zadanie własne o charakterze użyteczności publicznej), infrastrukturę telekomunikacyjną, jej elementy pasywne (kanalizacja kablowa, pomieszczenia kolokacyjne, słupy, maszty, kable) oraz przygotowywać inwestycje pozwalające wykorzystywać podstawową warstwę sieci telekomunikacyjnych. Mają możliwości prawne do tworzenia w pełni funkcjonalnych sieci telekomunikacyjnych, a także eksploataowania takich sieci i infrastruktury oraz nabywania prawa do już istniejącej infrastruktury.

Ustawodawca przewidział również ułatwienia w zakresie lokalizacji szczególnej formy inwestycji, jaką są regionalne sieci szerokopasmowe – lokalizacja takich inwestycji będzie ustalana na mocy decyzji o lokalizacji regionalnej sieci szerokopasmowej, wydawanej przez właściwego miejscowo wojewodę. Uregulowano także kwestie związane z ułatwieniami dla inwestycji telekomunikacyjnych na poziomie miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Nie może on ustanawiać zakazów, a przyjmowane w nim rozwiązania nie mogą uniemożliwiać lokalizowania inwestycji celu publicznego z zakresu łączności. Istotną nowością jest umożliwienie działalności w zakresie udostępniania infrastruktury i sieci przedsiębiorcom telekomunikacyjnym i dysponentom innych sieci niż publiczne.

1.4. Marketing terytorialny

Istota marketingu opiera się na określeniu potrzeb, pragnień i preferencji aktualnych i potencjalnych klientów, ich pełnym zaspokojeniu oraz zdobyciu nowego rynku i pokonaniu konkurencji. W tym celu marketing dysponuje zbiorem różnorodnych technik i środków, umożliwiających przygotowanie właściwego produktu, ukształtowanie adekwatnej ceny, stworzenie odpowiednich kanałów dystrybucji i systemów komunikowania się z klientem⁴⁷.

Instrumenty marketingowe wykorzystywane są do rozwiązywania problemów daleko wykraczających poza sferę zagadnień czysto ekonomicznych. Stosowane w obrębie życia społecznego, służą kształtowaniu nowych postaw, wywołaniu zmian społecznych w ramach zintegrowanego systemu planowania

⁴⁶ Dz. U. 2010, nr 106, poz. 675.

⁴⁷ M. Kalisiak, *Marketing gminny. Zarys problemu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1998, nr 785, s. 270.

i realizacji różnorodnych przedsięwzięć – dzięki technikom komunikacji i nowym możliwościom marketingowym⁴⁸. Rozszerzenie obszaru zainteresowania marketingu wynika z faktu istnienia, obok potrzeb konsumpcyjnych, potrzeb socjalnych, emocjonalnych, intelektualnych oraz politycznych ludzi, które zaspokajane są przez osoby, idee, działania, miejsce, informację. Rozszerzenie to stało się przyczynkiem powstania koncepcji marketingu terytorialnego, czyli pewnego systemu aktywności jednostek samorządu terytorialnego, który umożliwia wymianę produktów w ich obszarze i otoczeniu w celu zaspokojenia potrzeb mieszkańców⁴⁹.

Marketing terytorialny jest pewną modyfikacją, wykorzystującą bogaty dorobek marketingu klasycznego. Utożsamianie jednak marketingu z tradycyjną koncepcją 4P – *Product, Price, Place, Promotion* (produkt, cena, miejsce, promocja) jest zasadniczym błędem. Celem strategicznym marketingu jest wartość dla obywatela i jego zadowolenie, uzyskiwane poprzez⁵⁰:

- skupienie uwagi na kliencie;
- segmentację rynku docelowego;
- rozpoznanie konkurencji;
- wykorzystanie zestawu różnych narzędzi marketingowych;
- monitorowanie prowadzonych działań i korygowanie ich.

Obszarem docelowym marketingu komunalnego jest, obok identyfikowanych grup odbiorców, kompleksowy układ dynamicznych zmiennych z centralnym punktem, który stanowi jednostka⁵¹. Jest on „celową i systematyczną działalnością administracji samorządowej, zmierzającej poprzez procesy wymiany i oddziaływania do rozpoznania, kształtowania i zaspokajania potrzeb oraz pragnień społeczności lokalnej”⁵² czy też „zespołem technik i działań marketingowych zastosowanych przez społeczności lokalne i organizacje w trakcie procesu planowania projektu rozwoju ekonomicznego, turystycznego, urbanistycznego, społecznego, kulturowego itp.”⁵³ W innym ujęciu marketing terytorialny jest procesem, w którym działania jednostek samorządowych nakierowane są na efektywne, społecznie i ekonomicznie, funkcjonowanie zgod-

⁴⁸ D. Castenow, *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996, s. 67.

⁴⁹ Z. Frankowski, *Działalność marketingowa gmin*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Ciechanów 2000, s. 11.

⁵⁰ P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwo Koźmiński, Warszawa 2008, s. 14.

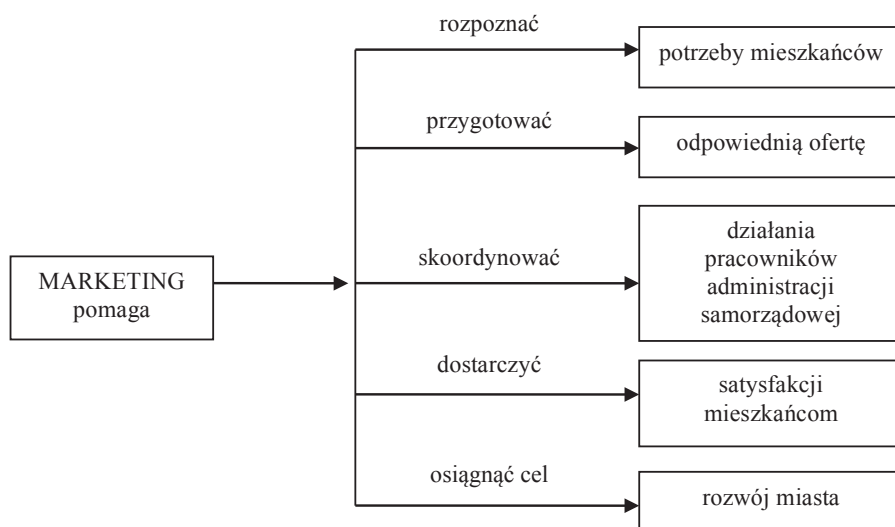
⁵¹ D. Castenow, *Nowy marketing...*, s. 112.

⁵² A. Szromnik, *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 1996, nr 3.

⁵³ V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Łódź 1997, s. 69–86.

nie z wytyczonymi celami⁵⁴. Umożliwia on także wyeliminowanie bądź zdecydowane zmniejszenie konfliktów wokół rozwoju poprzez dialog z różnymi grupami interesariuszy i włączenie się aktorów społecznych w proces podejmowania decyzji⁵⁵.

Przytoczone ujęcia odwołują się do różnych aspektów marketingu terytorialnego, wszystkie jednak zawierają wątek wpływania, poprzez działania marketingowe, na opinie, postawy i sposoby zachowania się „zewnętrznych” (adresaci poza granicami danej społeczności lokalnej/regionalnej) i „wewnętrznych” (adresaci w granicach danej społeczności) grup zainteresowanych klientów poprzez orientację na „klientów–partnerów” i kształtowanie właściwego zestawu środków, instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych⁵⁶ (rys. 4).



Rys. 4. Istota marketingu terytorialnego

Źródło: A. Wiśniewski, *Marketing, School and Pedagogic*, Publishing Company, Warszawa 2015, s. 11.

⁵⁴ A. Szromnik, *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] A. Grzegorzczak, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 19.

⁵⁵ U. Schuckhaus i in., *Stadt-und regionalmarketing*, Düsseldorf 1993, s. 3.

⁵⁶ J. Żbikowski, *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania” 2012, t. 1, s. 29.

W ujęciu marketingowym jednostka samorządu terytorialnego jest traktowana jako pewien ustalony, złożony system, „wytwarzający” konkretne dobra z zamiarem wypracowania „zysku”, które mogą przybierać m.in. postać⁵⁷:

- usług zaspokajających potrzeby mieszkańców;
- infrastruktury technicznej i społecznej;
- ogólnych warunków życia;
- walorów środowiska naturalnego i kulturowego;
- warunków prowadzenia działalności gospodarczej tzw. klimat przedsiębiorczości;
- warunków wyrażania aktywności społecznej;
- jakości działania władz;
- aktualnej i bieżącej informacji dotyczącej różnorodnych, bieżących i planowanych przedsięwzięć podejmowanych przez władze samorządowe mieszkańców.

Omawiana koncepcja cechuje się tym, że w charakterze podmiotu podejmującego działania występują ustawowe organy jednostek samorządu terytorialnego. Znajdują się one w złożonym i dynamicznie zmieniającym się środowisku warunków, przyspieszających rozwój jednych jednostek samorządu terytorialnego, a marginalizujących inne. W środowisku ciągłej walki o korzyści niezwykle ważne staje się dokonanie rzetelnej analizy własnego potencjału i potencjału otoczenia, tak, by móc stworzyć ofertę lokalną/regionalną, przyciągającą klientów dzięki swojej odmienności⁵⁸. Kształtuje się ona bowiem przy użyciu własnych zasobów, ale także pożyczając i skierowując do innych miejsc (jednostek samorządowych) to, co przychodzi z zewnątrz⁵⁹ (tab. 9).

Marketing terytorialny jest przede wszystkim ukierunkowany na rozwój danego terytorium poprzez kreowanie popytu. Obok tego równie istotnymi jego zadaniami są:

- budowanie wartości dla klienta, chodzi tu o przedstawienie takiej oferty, którą każdy klient (np. inwestor mieszkaniowy) może w jasny sposób i przy ustalonych kryteriach wycenić;
- kreowanie społecznej odpowiedzialności za rozwój, rozumiany jako stan, który wszyscy uczestnicy życia publicznego powinni wypracować;
- budowanie relacji między partnerami biznesowymi, społecznymi, lokalnymi, zewnętrznymi, wzajemną zależność niezależnych w swych decyzjach podmiotów (tworzenie łańcucha współzależności);
- dostosowanie instrumentów marketingowych do miejsca, którego ten marketing dotyczy.

⁵⁷ M. Kalisiak-Mędelska, *Marketing komunalny. Wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi” 2004, nr 4 (46), s. 87.

⁵⁸ M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 49.

⁵⁹ *Ibidem*, s. 50.

Tabela 9. Pola konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Władze samorządowe jako nadawca przekazu	Odbiorcy: – mieszkańcy, w tym innych jednostek – inwestorzy krajowi, zagraniczni – turyści krajowi, zagraniczni – inne jednostki samorządu terytorialnego – instytucje publiczne – instytucje naukowo-badawcze – przedsiębiorcy
Konkurencyjność jednostek samorządu terytorialnego	Czynniki: – poziom rozwoju przedsiębiorczości – aktywność inwestycyjna – poziom rozwoju otoczenia okołobiznesowego – współpraca z otoczeniem – zasoby czynników produkcji – struktura społeczno-ekonomiczna – poziom rozwoju infrastruktury – poziom rozwoju instytucji publicznych – poziom świadczonych usług – stan i zasoby środowiska naturalnego – poziom dobrobytu – aktywność władz samorządowych – aktywność obywateli – wizerunek – dostępność sieci IT

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Nowogródzka, *Rola i znaczenie marketingu terytorialnego na przykładzie Siedlec*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” 2010, nr 85, s. 87; M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013, s. 85.

W kontekście podstawowego zadania tego rodzaju marketingu niezwykle ważne jest zarządzanie produktem. W teorii marketingu produkt obejmuje wszystko, co organizacja lub indywidualna osoba może zaoferować rynkowi, żeby zaspokoić pragnienie lub potrzebę. Obejmuje on dobra materialne i usługi, ale odnosi się także do ludzi, miejsc, koncepcji oraz informacji⁶⁰ (tab. 10).

⁶⁰ P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym...*, s. 46.

Tabela 10. Elementy produktu terytorialnego

Wyszczególnienie	Przykłady
Dobra materialne	Infrastruktura, budynki, mieszkania komunalne, pojemniki na odpady oferowane przez zakłady oczyszczania
Usługi	Transport publiczny, dostarczanie wody, odbiór odpadów, ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, kultura, sport
Programy	Zespoły robocze ds. rozwoju, warsztaty dla małych przedsiębiorców, konsultacje społeczne, programy promujące instalacje słoneczne
Wydarzenia	Święto miasta, dzień ziemi, Budżet obywatelski
Miejsca	Parki, stadiony, domy kultury, przestrzeń publiczna
Organizacje	Szkoły, teatry, stowarzyszenia
Koncepcje	Ekologiczne miasto, Zrównoważony transport
Ludzie	Liderzy lokalni, czołowi przedsiębiorcy, osoby ze świata kultury, sztuki, nauki
Informacje	Witryny internetowe, media społecznościowe

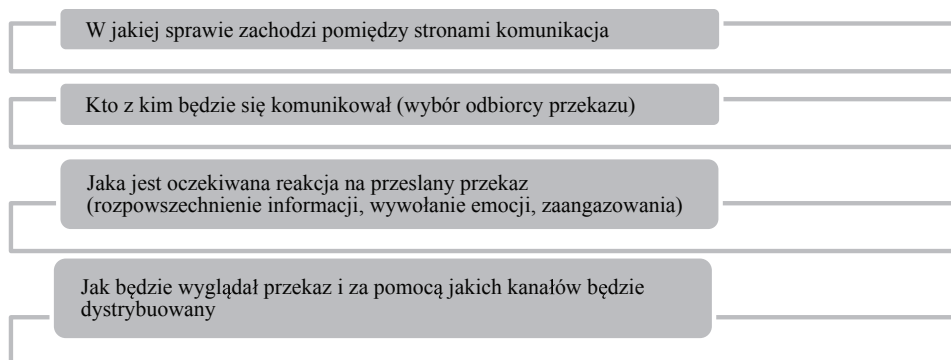
Źródło: opracowanie na podstawie: P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwo Koźmiński, Warszawa 2008, s. 32.

W kontekście oferty kierowanej na rynek bardzo ważną staje się zatem komunikacja – dwukierunkowy przepływ informacji o potencjalnych korzyściach, niezadko nakłanianie grupy docelowej do pożądanego zachowań. Stanowi ona zespół działań i środków, za pomocą których przekazywane są informacje charakteryzujące dany produkt. kształtuje potrzeby nabywców, tym samym ukierunkowuje popyt⁶¹. Odgrywa ona ogromną rolę wobec tego szczególnego rodzaju produktu, jakim jest produkt terytorialny. Odpowiednio zaprojektowana przyczynia się do⁶²:

- budowania świadomości członków wspólnot samorządowych odnośnie poczynań władzy publicznej jej intencji, racji, wyborów i przekonania do realizowanych działań;
- rzetelnego informowania o wszystkich wydarzeniach – akcjach, działaniach, poczynaniach bieżących i przyszłych;
- budowania wzajemnego zaufania;
- aktywnego dialogu na linii władze samorządowe – mieszkańcy czy też mieszkańcy – mieszkańcy np. poprzez fora, media społecznościowe (rys. 5).

⁶¹ J. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 7.

⁶² M. Duczkowska-Piasecka, *Marketing terytorialny...*, s. 195.



Rys. 5. Istotne pytania w obszarze komunikacji marketingowej

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Kotler i in., *Principes de marketing*, Gaétan Morin, Quebec 1985, s. 483.

Odpowiedzi na powyższe pytania umożliwiają budowanie strategii komunikacji celów, elementów komunikacji, jakie mają być wdrożone, sposobu nadawania i rodzaju komunikatów (rys. 6).



Rys. 6. Marketing terytorialny jako odpowiedź na potrzeby komunikacji jednostek samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie na podstawie: *Marketing miejsc w mediach społecznościowych. Praktyczne porady, cenne wskazówki, opinie ekspertów*, http://www.marketing-miejsc.edu.pl/eksperci-o_regionach_marketing_miejsc_cut.pdf.

Warto jednak zauważyć, że w dobie mediów interaktywnych to klient, odbiorca przejmując kontrolę nad informacją o produkcie, co wymusza tworzenie nietypowych i nowych rozwiązań w dziedzinie komunikowania się, podporządkowanych przyjętym celom. W powszechnym ujęciu komunikacja marketingu terytorialnego obejmuje takie kanały dystrybucji informacji jak: reklamę, promocję, marketing bezpośredni, sponsoring, marketing szeptany, *public relations* (tab. 11).

Tabela 11. Kanały komunikacji marketingowej

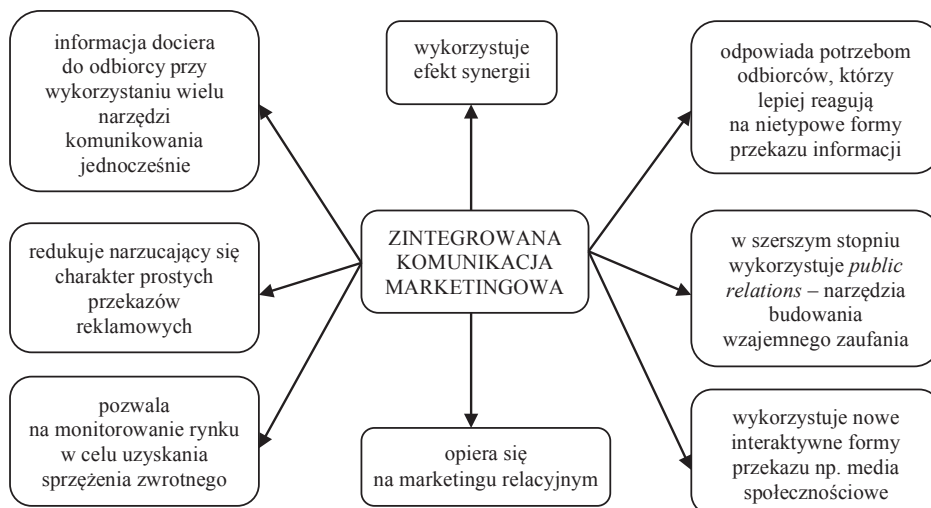
Wyszczególnienie	Przykłady
Reklama	tradycyjna – prasa, radio, telewizja interaktywna – mail, sms zewnętrzna – billboardy, plakaty, w miejscu sprzedaży – standy, naklejki, odbiorniki
Promocja sprzedaży	promocja handlowa – premia za sprzedaż, szkolenia promocja konsumencka – konkursy, kupony, próbki
Sprzedaż osobista	prezentacje, negocjacje
<i>Public relations</i>	artykuły, konferencje prasowe, wywiady
Sponsorowanie	finansowanie wydarzeń kulturalnych, sportowych, wspieranie edukacji
Marketing bezpośredni	poczta, Internet

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Tkaczyk, *Nowe narzędzia komunikacji – próba klasyfikacji*, [w:] J. Tkaczyk, J. Pietrzak J (red.), *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 423.

Przy tak dużej różnorodności kanałów komunikacji istnieje potencjalne zagrożenie pojawiania się sprzecznych komunikatów. W celu ich minimalizacji niejednokrotnie scala się różnego rodzaju kanały, czego efektem ma być uzyskanie większej skuteczności oddziaływania rynkowego (tzw. zintegrowana komunikacja marketingowa). Pojedynczy instrument nie jest obecnie w stanie przyczynić się do realizacji celów, jakim ma służyć komunikacja marketingowa (rys. 7).

Zmiany zachowań klientów (odbiorców), a także pojawienie się oraz intensywny rozwój Internetu spowodowały stworzenie innych sposobów komunikacji marketingowej, opartej na technologiach multimedialnych. Tradycyjny wymiar komunikacji marketingowej pozwala na wykorzystanie mediów do komunikacji masowej, natomiast urządzenia, takie jak telefon i komputer, umożliwiają bezpośredni, zindywidualizowany kontakt, bez ograniczeń czasowych i przestrzennych. Strony komunikacji (w przypadku marketingu terytorialnego zarówno władze samorządowe, jak i mieszkańcy), a także odbiorcy oferty komunalnej, wiedzą o sobie wzajemnie coraz więcej (obserwacja grup, forów dyskusyjnych, śledzenie

mediów społecznościowych) poprzez gromadzenie informacji w czasie rzeczywistym⁶³ (rys. 7).



Rys. 7. Zintegrowana komunikacja marketingowa

Źródło: opracowanie na podstawie: N. Ofmański, *Zintegrowana Komunikacja Marketingowa – nowa konieczność*, <http://www.epr.pl/zintegrowana-komunikacja-marketingowa-nowa-koniecznosc,teoria-pr,1158,1>.

Technologie mobilne oraz Internet zrewolucjonizowały formy kontaktu z odbiorcą. Pozwalają one bowiem na natychmiastowy, przede wszystkim jednak interaktywny kontakt z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie. Stare narzędzia, głównie reklama wykorzystywane są natomiast w nowych ujęciach (tab. 12).

Tabela 12. Nowe i stare narzędzia komunikacji marketingowej

Nowe zastosowania	Poprzednie zastosowania	Charakterystyka
1	2	3
<i>Ambient media</i>	<i>outdoor/indoor</i>	Wykorzystywanie miejsc nietypowych. Zakłada się, że każda przestrzeń może być wykorzystana jako nośnik (np. podkładki pod myszkę). Istotą <i>ambient mediów</i> są rozwiązania, które mają zaskakiwać odbiorcę poprzez zestawienie kontekstu z nietypowym otoczeniem, nietypową formą nośnika albo poprzez mnogość i siłę oddziaływania.

⁶³ J. Tkaczyk, *Nowe narzędzia komunikacji – próba klasyfikacji*, [w:] J. Tkaczyk, J. Pietrzak (red.), *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 425.

Tab. 12 (cd.)

1	2	3
<i>Guerilla marketing</i>	reklama	Poszukiwanie nowych zaskakujących zastosowań środków wyrazu w zależności od grupy docelowej (np. murale). Często dochodzi do wykreowania dodatkowej wartości produktu, stworzenia z niego produktu symbolicznego (będącego nośnikiem wartości).
<i>Shockvertising</i> (reklama szokująca)	reklama	Reklama z wykorzystaniem motywów powszechnie uważanych za wzbudzające mieszane uczucia, ryzykowne. Celem jest zwrócenie uwagi na dany produkt, problem (np. przemoc, bieda, ubóstwo). Ten typ reklamy bazuje na negatywnych emocjach.
<i>Advertainment</i> (reklamo-zabawa)	reklama	Przekaz reklamowy zawarty w rozrywkowej formie, nie zawsze bezpośrednio związanej z samym produktem. Produkt jest tutaj punktem wyjścia, pretekstem do zabawy.
<i>Product placement</i>	reklama, promocja, <i>public relations</i>	Forma reklamy alternatywnej, specjalnej – ukrytej, zamaskowanej. Jest to sposób promocji polegający na umieszczeniu w filmie, sztuce, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym sytuacji prezentującej określony wzór zachowań. Wykorzystuje się tzw. cichą akceptację, polegającą na tym, że nie wymienia się wprost marki, nazwy produktu, miejsca, ale są one wyraźnie widoczne dla oglądających (np. filmy rozgrywane się w konkretnym mieście).
Marketing wirusowy	promocja	Forma promocji, polegająca na rozpowszechnianiu przekazu przez użytkowników Internetu (komunikatory, fora dyskusyjne, media społecznościowe), którzy występują w roli kreatorów opinii na dany temat. Generalnym celem tego typu marketingu jest szybkie, lawinowe rozprzestrzenianie się informacji.
<i>Event marketing</i>	<i>public relations</i>	Organizacja różnego rodzaju wydarzeń dla otoczenie wewnętrznego i zewnętrznego, których celem jest uzyskanie określonych korzyści wizerunkowych (np. imprezy informujące o budżecie obywatelskim).
Marketing szeptany	komunikacja nieformalna	Działania mające za zadanie dotarcie z informacją do odbiorcy za pośrednictwem bezpośredniego, wyglądającego na spontaniczny, przekazu ustnego.

Źródło: opracowanie na podstawie: J. Tkaczyk, *Nowe narzędzia*, s. 430–432; A. Ehrlich, J. C. Levinson, *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa 1998; A. Konieczna, *Szok narzędziem kampanii społecznych*, [w:] B. Iwankiewicz-Rak (red.), *Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 160; R. Matysik-Pejas, S. Szlachta, *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej – wyniki badań konsumenckich*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing” 2010, nr 3 (52), s. 435; J. Adamczyk, *Marketing wirusowy*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk73.phpg>.

Tym samym coraz widoczniejsza staje się swego rodzaju transformacja marketingu (marketing 2.0), wynikająca z wpływu Internetu na działania komunikacyjne. Angażują one bowiem odbiorcę i wywołują jego reakcję zwrotną. Stanowi to impuls do interakcji, a nawet do samodzielnego działania odbiorcy. Transformacja ta idzie dalej, pozwalając na łączenie się oraz interaktywność jednostek i grup (marketing 3.0)⁶⁴. Jako przykład można tutaj przywołać Facebooka, którego wykorzystanie w komunikacji marketingowej daje podstawy do budowania trwałych relacji z odbiorcami, nawet po zakończeniu prowadzonych kampanii. Poprawnie stworzony, wiarygodny przekaz powielany jest bowiem przez odbiorców. Nieformalna komunikacja między nimi okazuje się więc znacznie skuteczniejsza od standardowych działań promocyjnych⁶⁵ (tab. 12). Natomiast serwisy społecznościowe, na których można umieszczać filmy, mają nie tylko zastosowanie w sprzedaży, lecz także w *public relations*, co potęguje działania samorządów w tym zakresie. Za pośrednictwem tego typu mediów (np. YouTube) można nie tylko promować produkty, lecz także wydarzenia, osoby, usługi publiczne, mogą one służyć tzw. edukacji przez obraz (poprzez YouTube reklamowano, m.in. w Austrii, mobilną aplikację umożliwiającą uzyskanie dostępu do przepisów prawnych, w Danii – nowy sposób uwierzytelniania, a w Portugalii – kartę obywatela⁶⁶ (tab. 13).

Tabela 13. Przykłady wykorzystania mediów społecznościowych w promocji w wybranych krajach

Kraj	Przykład wykorzystania mediów społecznościowych
Dania	Opracowywanie strategii, obecność na portalach Twitter i Yammer, udzielanie odpowiedzi na e-maile, kierowanie zapytań dotyczących zakresu i częstotliwości korzystania z mediów społecznościowych
Meksyk	Zamieszczanie w sieciach społecznościowych wiadomości, filmów, zdjęć, przekierowywanie i weryfikacja wiadomości
Norwegia	Prowadzenie dialogu z obywatelami
Singapur	Monitoring Twittera i innych internetowych kanałów (blogi, serwisy informacyjne), udzielanie odpowiedzi na komentarze internetowe, tworzenie treści na Twitterze

Źródło: opracowanie na podstawie: *Social Media Technologies and Tax Administration*, OECD, Paris 2011.

⁶⁴ M. Woźniakowski, *Media społecznościowe w komunikacji samorządów terytorialnych. Przykład regionu świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2015, nr 4, s. 292.

⁶⁵ A. Rak, *Facebook, przyjaciel czy wróg przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Wałkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Kultura. Perswazja. Technologia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 209, s. 99.

⁶⁶ J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, http://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z33_25.pdf.

Z punktu widzenia jednostek samorządu terytorialnego, istotą marketingu terytorialnego jest stwarzanie perspektyw rozwojowych. Powinny one dążyć do wykreowania swojej unikalnej oferty (profilu), a odbiorcom uświadomić, jakie potencjalne korzyści mogą uzyskać, przyjmując ją. Polityka komunikacyjna staje się więc podstawowym instrumentem kształtowania opinii, zachęt, ale także nośnikiem rzetelnej, aktualnej i bieżącej informacji dla aktualnych, przyszłych inwestorów, mieszkańców, turystów itp. Dobra i właściwie skonstruowana komunikacja marketingowa jest niejednokrotnie dużym wyzwaniem dla samorządów. Jednak im bardziej będzie ona fachowa, tym skuteczniejsze okażą się działania marketingu terytorialnego.

Rozdział 2

WIRTUALNY SAMORZĄD

2.1. W drodze do Matrixa

Rozwój społeczeństwa informacyjnego jest bezpośrednio związany z społeczną potrzebą komunikacji. O ile komunikacja bezpośrednia nie stanowiła problemu, od kiedy jako gatunek nauczyliśmy się mówić, o tyle komunikacja masowa, a zwłaszcza komunikacja na odległość, ograniczana była przez możliwości techniczne. Dlatego przez całe tysiąclecia czas, w jakim można było przekazać informację na duże odległości zależał od czasu podróży przewożącego ją kuriera. Od czasów starożytnych dwie najszybsze metody przesyłania informacji to: gołąb pocztowy (według kronik najszybsze gołębie pokonywały ok. 1000 km z Babilonu (Irak) do Aleppo (Syria) w ciągu dwóch dni) oraz poczta konna, wykorzystująca stacje pocztowe, która pokonywała do 600 km dziennie. Jednak obydwie te metody miały istotne ograniczenia – gołębie można było wykorzystywać tylko w lotach „do domu”, a poczta konna wymagała istnienia połączeń lądowych między nadawcą i odbiorcą. Wraz z rewolucją techniczną zapoczątkowaną w XIX w. zmienił się sposób przekazywania informacji. Wynalazki, takie jak: telegraf, telefon oraz wykorzystanie fal radiowych spowodowały, że część opisanych ograniczeń zniknęła. Jednak dopiero przełom XX i XXI w. oraz rozwój Internetu spowodował, że komunikacja na poziomie masowym zaczęła odbywać się w czasie rzeczywistym, bez względu na odległość, a opóźnienia transmisji sygnału liczone w milisekundach mogą stać się powodem reklamacji jakości usługi dostępu do Internetu.

Wiele wydarzeń z pierwszej połowy XX w. można uznać za przełomowe dla zainteresowania nauki problematyką społeczeństwa informacyjnego. Jednak dwa z nich, szczegółowo opisane i analizowane, miały miejsce w 1938 r.:

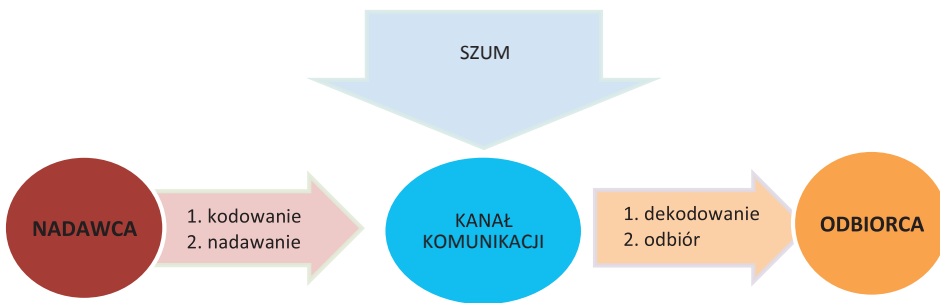
1. 20 lutego 1938 r. kanclerz Rzeszy Adolf Hitler wygłosił w Reichstagu przemówienie¹ w całości transmitowane przez radio w Austrii. Jednym z głównych motywów tego wystąpienia było kwestionowanie postanowień Traktatu Wersalskiego. Przemówienie stało się jednym z elementów kampanii

¹ <http://www.historycentral.com/HistoricalDocuments/Hitler'sSpeech.html>.

propagandowej, której efektem było praktycznie bezkrwawe włączenie Austrii do III Rzeszy w marcu 1938 r.

2. 30 października 1938 r. rozgłośnia Columbia Broadcasting System (CBS) wyemitowała słuchowisko radiowe Orsona Wellesa i Mercury Theatre *Wojna światów*. Realistyczne, jak na tamte czasy, efekty oraz ogólne napięcie, wywołane sytuacją geopolityczną na świecie, spowodowały – według relacji ówczesnej prasy – wybuch paniki wśród mieszkańców, choć w informacji poprzedzającej słuchowisko wyraźnie zaznaczono, że jest to radiowa adaptacja powieści.

Dalszy skok technologii komunikacyjnych, związany z II wojną światową sprawił, że pod koniec lat 40. XX w. pojawiły się próby modelowania procesu komunikacji² oraz analizy wpływu komunikacji masowej na zachowania społeczne. Autorem uznawanej dziś za klasyczną teorii komunikacji był C. E. Shannon. W swojej pracy *A mathematical theory of communication*³ przedstawił model procesu komunikacji, który pozwalał na analizę tego zjawiska zarówno dla obszaru komunikacji bezpośredniej, jak i pośredniej (rys. 8).



Rys. 8. Model komunikacji według Shannona (1948)

Źródło: opracowanie na podstawie: C. E. Shannon, *A mathematical theory of communication*, "The Bell System Technical Journal" 1948, Vol. 27, s. 379–423, 623–656.

Istotnym elementem, na który badacz zwrócił uwagę jest pojęcie szumu – elementu zaburzającego proces komunikacji. Chociaż model Shannona został stworzony w celu wyjaśnienia przebiegu procesu komunikacji pośredniej z wykorzystaniem układów technicznych (jego twórca był pracownikiem ośrodka badawczego koncernu Bell Telephone), to uwzględnia zjawiska zachodzące w komunikacji społecznej, w tym komunikacji masowej. Współczesne badania nad procesem komunikacji mają bardziej społeczny niż techniczny charakter, dlatego

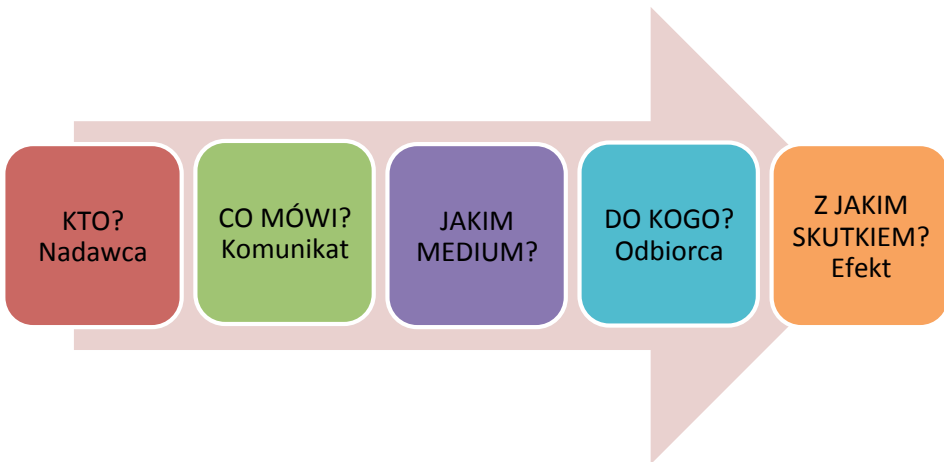
² Oczywiście nie można zapominać, że zagadnieniami komunikacji interesowano się już w starożytności, np. w traktatach dotyczących retoryki. Jednak wyróżniały one mowę, mowę oraz słuchacza, czyli koncentrowały się bardziej na efektywności procesu, a nie jego przebiegu.

³ C. E. Shannon, *A mathematical theory of communication*, "The Bell System Technical Journal" 1948 (lipiec, październik), Vol. 27, s. 379–423, 623–656.

pojęcie „szum” zastąpił „szum informacyjny”, a zjawisko interakcji w procesie komunikowania nazywane jest również „sprzężeniem zwrotnym”. Przyjmuje się bowiem, że komunikat jest nadawany w celu wywołania pewnej reakcji odbiorcy, a nadawca, widząc tę reakcję, może próbować, świadomie bądź nieświadomie, modyfikować formę, treść lub sposób nadawania komunikatu w celu skorygowania reakcji odbiorcy do oczekiwanego wzorca.

W tym samym czasie model procesu komunikacji opracował również H. Lasswell. Istotną różnicą między modelami jest uwzględnienie medium jako nośnika komunikatu oraz odniesienie do intencji wpływu nadawcy na odbiorcę (rys. 9). Oznacza to, że w ujęciu Lasswella komunikowanie oprócz funkcji informacyjnej zyskuje funkcję perswazyjną.

Traktując komunikację w sposób instrumentalny, czyli jako narzędzie do uzyskania wpływu, należy jednak zwrócić uwagę, że jej efektywność zależy nie tylko od przebiegu samego procesu, lecz także, i to w znacznym stopniu, od możliwości percepcyjnych odbiorców. Badanie tych możliwości w procesie komunikacji oraz możliwość ich stymulowania w środowisku przesyconym bodźcami stanowią dziś istotny obszar zainteresowania psychologów i socjologów. Przyjmując pewne niezbędne uproszczenia, możemy uznać, że we współczesnym świecie natłoku informacji, poziom percepcji w stosunku do liczby informacji ma charakter odwróconej piramidy (rys. 9).



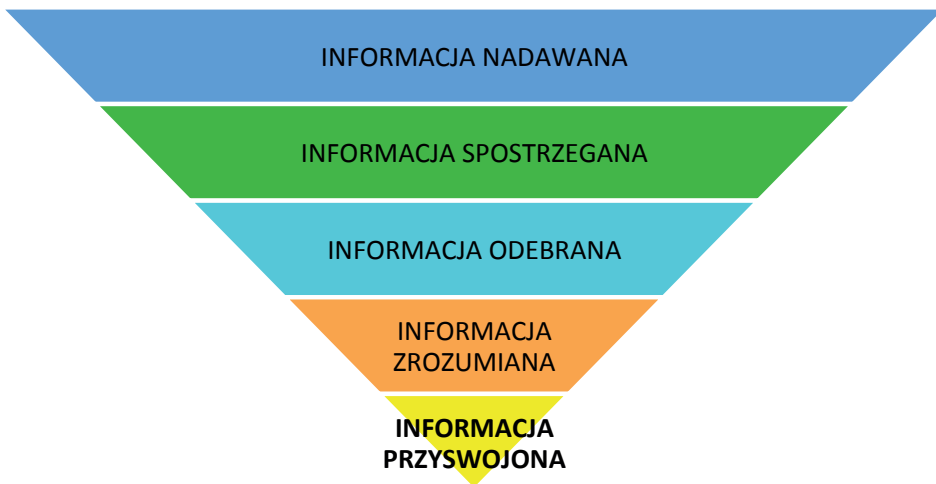
Rys. 9. Model procesu komunikowania Lasswella (1948)

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 57.

Z punktu widzenia funkcjonowania samorządu terytorialnego w społeczeństwie informacyjnym, czyli *de facto* w informacyjnym Matrixie, kluczowe znaczenie będzie mieć zrozumienie oraz efektywne wykorzystanie zależności

między komunikacją społeczną, komunikacją instytucjonalną (organizacyjną), komunikacją masową a możliwościami percepcyjnymi odbiorców.

W ujęciu socjologicznym, komunikacja społeczna to proces, którego celem jest kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z oczekiwaniami (interesami, wartościami) wzajemnie na siebie oddziałujących nadawców i odbiorców. Proces ten wykorzystuje sprzężenie zwrotne w komunikacji jako narzędzie zwiększające jej efektywność w zakresie tworzenia, gromadzenia i odbierania informacji przez uczestników komunikacji, w celu rozwiązywania ich problemów. Istnienie władzy politycznej oraz powstawanie złożonych organizacji ekonomicznych, a w nich zhierarchizowanego podziału ról i zadań, to czynniki powodujące przekształcenie komunikacji społecznej w komunikację instytucjonalną. Wyróżnikiem wskazanego poziomu komunikacji jest jego formalizacja – „procesy komunikowania na tym poziomie są sformalizowane, władza i kontrola jasno zdefiniowane, role nadawcy i odbiorcy jednoznacznie określone [...]. Komunikowanie instytucjonalne dotyczy stosunków wewnątrz każdej organizacji społecznej (aparatu państwowego, partii, armii, przedsiębiorstwa itp.)”⁴. Cechą wyróżniającą komunikacji instytucjonalnej są także wykorzystywane środki i techniki komunikowania (rys. 10).



Rys. 10. Percepcja odbiorcy w informacji masowej

Źródło: opracowanie własne.

W odróżnieniu od komunikacji społecznej oraz instytucjonalnej, dla komunikacji masowej nie ma znaczenia homogeniczna, precyzyjnie dobrana grupa odbiorców. Można przyjąć za M. Morozowskim, że komunikacja masowa wymaga istnienia wyspecjalizowanej grupy, która za pomocą środków

⁴ A. Kozłowska, *Oddziaływanie mass mediów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 21.

oraz technik przekazuje informację niejednorodnej i rozproszonej publiczności⁵. Taki rodzaj komunikacji implikuje udział w procesie instytucji społecznych, tworzących zbiorowego nadawcę (począwszy od autorów komunikatu, np. piosenkarzy, przez techniczne środki produkcji i dystrybucji komunikatu), użycie zaawansowanych środków technicznych w celu zapewnienia masowości produkcji i dystrybucji komunikatu, zaś jej adresatem nie jest odbiorca, tylko publiczność: masowa, różnorodna i rozproszona terytorialnie. Dlatego też komunikacja masowa charakteryzuje się jednokierunkowym, asymetrycznym przekazem, periodycznością i schematycznością pakietów informacji oraz szybkim zużyciem komunikatu⁶.

Intensywny rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych drugiej połowy XX w. spowodował, że oprócz dotychczasowych *mass mediów* (prasy, radia, telewizji) pojawiło się medium nowe, Internet, i zapoczątkowało rewolucję.

Wraz z rozwojem technologii wojskowych pierwszej połowy XX w. zwiększyło się zapotrzebowanie na mechaniczne gromadzenie i przetwarzanie danych. Rozwój kryptografii (np. niemiecka Enigma), technologii wojskowej, w tym coraz większe wykorzystanie fal radiowych (radar, sonar), nowe rozwiązania dotyczące projektowania broni oraz oczekiwanie, by rozwój dokonywał się „natychmiast” spowodowały, że tradycyjne metody obróbki informacji stały się zbyt wolne.

Pierwszy działający prototyp komputera lampowego pojawił się już w 1939 r.⁷ Potrafił on rozwiązywać liniowe równania algebraiczne ok. 1000 razy szybciej od stosowanych w tym czasie rozwiązań mechanicznych. Pierwszym wykorzystywanym do celów militarnych komputerem został jednak niemiecki Z3⁸, który wykonywał obliczenia niezbędne do projektowania skrzydeł samolotów. Również alianci wykorzystywali w czasie II wojny komputery. Colossus od 1943 r. łamał szyfry Maszyny Lorenza⁹.

Można uznać, że w 1951 r. komputery trafiły również „do cywila”. UNIVAC I, zaprojektowany przez J. Mauchly i J. Eckerta, zaczął obsługiwać amerykańskie spisy ludności. W tym samym czasie następował również dynamiczny rozwój technologii informacyjnych. Radio stało się popularne i dostępne szerokim grupom ludności, zaczęła się rozwijać telewizja. Telefony i dalekopisy spowodowały, że informacja zaczęła krążyć po świecie niemal w czasie rzeczywistym.

⁵ M. Morozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Wydawnictwo ASPRA-JR, Warszawa 2001, s. 45.

⁶ Por. T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999, s. 110–140.

⁷ Atanasoff-Berry Computer, zwany również ABC.

⁸ Zaprojektowany i zbudowany przez Konrada Zuse w 1941 r.

⁹ Maszyna Lorenza służyła do kodowania informacji wysyłanych przez dalekopisy. W odróżnieniu od powszechnie znanej ENIGMY, była używana do komunikacji „wysokiego szczebla” (ENIGMA – głównie do łączności operacyjnej przez jednostki polowe).

W połączeniu z coraz lepszymi możliwościami jej przetwarzania, związanymi z rozwojem komputerów, informacja stała się dobrem o wymiernej wartości materialnej, które mogło wpływać (i wpływało) na jakość życia oraz przewagę gospodarczą i ekonomiczną. Stały wzrost liczby informacji, przy równoczesnym wzroście jej znaczenia dla ludzi, rozpoczął zmianę społeczną, którą dziś nazywamy społeczeństwem informacyjnym.

Chociaż zmianę społeczną zaczęto obserwować już wcześniej, to pierwsze wzmianki na temat społeczeństwa informacyjnego pojawiły się w połowie lat 60. w Japonii. Termin odnoszący się do społeczeństwa komunikującego się poprzez komputer (ang. *the computer mediated communication society*) został po raz pierwszy użyty w 1963 r. przez Tadao Umeseo w rozważaniach dotyczących teorii ewolucji społeczeństwa opartego na technologiach informatycznych. Do społeczeństwa informacyjnego odwoływał się również Yonei Masuda, ilustrując przemiany społeczne w powiązaniu z rozwojem sektora informacji i telekomunikacji. Do powszechnego użytku weszło natomiast od momentu ukazania się rozprawy Kiyohito Koyamy – *Wprowadzenie do teorii informacji*¹⁰. Jednak, jak w każdej nowej dziedzinie wiedzy, pojawiły się problemy z powszechnie obowiązującą definicją pojęcia społeczeństwa informacyjnego. Niestety, trwają one do dziś.

Tabela 14. Ewolucja opisu zjawiska zmiany społecznej wywołanej rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych

Rok	Nazwa społeczeństwa	Autor
1950	Samotny tłum Człowiek posthistoryczny	D. Reisman R. Seidenberg
1953	Rewolucja organizacyjna	K. Boulding
1956	Człowiek organizacji	W. H. Whyte
1958	Merytokracja	M. Young
1959	Rewolucja edukacyjna Społeczeństwo postkapitalistyczne	P. F. Drucker R. Dahrendorf
1960	Koniec ery ideologii	D. Bell
1961	Społeczeństwo przemysłowe	R. Aron
1962	Rewolucja komputerowa Ekonomia wiedzy	E. Berkeley F. Machlup
1963	Nowa klasa pracująca Społeczeństwo informacyjne	S. Mallet T. Umeseo
1964	Globalna wioska Człowiek jednowymiarowy Era postcywilizacyjna Społeczeństwo usług Społeczeństwo technologiczne	M. McLuhan H. Marcuse K. Boulding R. Dahrendorf J. Ellul

¹⁰ K. Koyama, *Introduction to Information Theory*, University of Tokyo, Tokyo 1968.

1967	Nowe państwo przemysłowe Rewolucja naukowo-techniczna	J. Gbraith R. Richta
1968	Podwójna ekonomia Neokapitalizm Społeczeństwo postmodernistyczne Technokracja	R. Averitt A. Gorz A. Etzioni J. Meynaud
1969	Wiek nieciągłości Era elektroniczna (era informacji)	P.F. Drucker M. McLuhan
1970	Społeczeństwo skomputeryzowane Wiek postliberalny Kultura prafiguratywna Era technotroniczna	J. Martin, A. Norman R. Kahn M. Maed Z. Brzeziński
1971	Wiek informacji Społeczeństwo postprzemysłowe	T. C. Helvey A. Touraine
1972	Społeczeństwo posttradycyjalne Świat bez granic	S. N. Eisenstat H. Brown
1974	Rewolucja informacyjna	D. M. Lambertson
1975	Mediokracja Trzecia rewolucja przemysłowa	D. Philips G.H. Stine
1976	Społeczeństwo przemysłowo-technologiczne Megacorp	A. Ionescu A. S. Eichner
1977	Ekonomia informacji	M. U. Porat
1978	Demokracja antycypacyjna Naród sieciowy Republika technologii Społeczeństwo telematyczne	C. Bezold S. R.Hiltzi, M. Turoll D. Boorstin S. Nora, A. Minc
1979	Wiek komputerowy Tysiąclecie mikro	M. Detouzosi, J. Moses Ch. Evans
1980	Rewolucja mikroelektroniczna Trzecia fala	T. Forrester A. Toffler
1981	Rynek sieciowy	H. Dodrick
1982	Rewolucja środków komunikowania Wiek informacji	N. Williams W. Dizard
1983	Państwo komputerowe Wiek genów	D. Burnham W. Sylvester, L. Klotz
1984	Drugi podział przemysłowy Człowiek Turninga	M. Piore, C. Sabel J. D. Bolter
1993	Społeczeństwo wiedzy	P. F. Drucker
1996	Społeczeństwo sieciowe	M. Castells
1999	Społeczeństwo globalne	G. Soros
2001	Galaktyka Internetu	M. Castells
2002	Społeczeństwo nadmiaru informacji	M. Marten

Źródło: M. Nowina-Konopka, *Istota i rozwój społeczeństwa informacyjnego*, [w:] T. Białobłocki i in., *Społeczeństwo informacyjne. Istota, rozwój, wyzwania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 12.

Bez względu na nazwę, społeczeństwo informacyjne jako zagadnienie definiowane jest bardzo szeroko i wielowątkowo. Różnice w ramach poszczególnych podejść wynikają przede wszystkim z różnorodności samego zagadnienia. Pamiętać należy, że pojęcie to łączy w sobie najważniejsze elementy społeczeństwa postindustrialnego, „Trzeciej fali”, społeczeństwa sieciowego¹¹, bo wyrosło „na przecięciu, kiedyś odrębnych, przemysłów: telekomunikacyjnego, mediów elektronicznych i informatycznego, bazujących na paradygmacie cyfrowej informacji”¹².

Tworzenie się nowej formacji społecznej przesuwają w istotny sposób podstawę życia ekonomicznego „nie z kapitalizmu do jakiegoś innego systemu, ale raczej z gospodarki napędzanej wydobywaniem zasobów i ich przemysłowym przetwarzaniem do gospodarki napędzanej krążeniem i zastosowaniem wiedzy”¹³. Nie przeszkadza to jednak w opisywaniu tej rzeczywistości z punktu widzenia najbliższego zainteresowaniom poszczególnych autorów.

Tabela 15. Społeczeństwo informacyjne w ujęciu ekonomicznym

Ujęcie	Znaczenie
Przemysłowe	Społeczeństwo, w którym: 1. informacja staje się zasobem produkcyjnym określającym nowe przewagi konkurencyjne w stosunku do otoczenia 2. informacja zapewnia rosnący poziom adaptacyjności społecznej do zmieniającego się otoczenia.
Społeczne	Nowy typ społeczeństwa, w którym produkcja informacji oraz wartości niematerialnych staje się siłą napędową do formowania i rozwoju.
Gospodarcze	Społeczeństwo mające rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, będące podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczające źródła utrzymania większości społeczeństwa. Charakteryzuje ono układ stosunków opartych na gospodarce informacyjnej (<i>information economy</i>) – gdy ponad 50% dochodu narodowego brutto powstaje w obrębie szeroko rozumianego sektora informacyjnego.

Źródło: opracowanie na podstawie: T. Hofmokl, *Internet 2000 – nowe możliwości – nowe wyzwania*, referat na II. Konferencję „Miasta w Internecie”, Zakopane 1998; S. Juszczak, *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000; T. Goban-Klas, P. Sienkiewicz, *Społeczeństwo informacyjne: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.

¹¹ P. A. Nowak, *Problemy definicyjne społeczeństwa informacyjnego*, [w:] P. A. Nowak, *Innowacje 2013. Budowa społeczeństwa informacyjnego w regionach. Perspektywa końca okresu programowania 2007–2013*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, Łódź 2013, s. 7–14.

¹² *Science, Technology and Industry Scoreboard: Benchmarking Knowledge-based Economics*, OECD, Paris 1999.

¹³ D. Barney, *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008, s. 93.

Termin społeczeństwo informacyjne funkcjonuje więc w aparacie pojęciowym różnych dziedzin nauki: nauk społecznych, ekonomicznych oraz obszaru nauk ścisłych, choćby dlatego, że „społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo usług – nowe formy zatrudnienia, nowa jakość pracy, które stawiają zupełnie innego rodzaju wyzwania przed jednostkami i całym społeczeństwem – głównie w zakresie wiedzy, kompetencji i umiejętności korzystania z dobrodziejstw ery informacyjnej”¹⁴. Konsekwencją takiego stanu rzeczy są problemy definicyjne, wynikające z nacisku na odmienne aspekty omawianego zjawiska. Najogólniej jednak społeczeństwo informacyjne można rozumieć jako takie, dla którego najważniejszą cechą jest produkcja, gromadzenie i obieg informacji – uznawane za niezbędny warunek jego funkcjonowania¹⁵.

Innym, bardziej usystematyzowanym ujęciem jest to odwołujące się do wielowymiarowej rzeczywistości współtworzonej przez podstawowe substraty, a mianowicie¹⁶:

1. Technologiczny – infrastruktura technologiczna, czyli dostępność urządzeń służących gromadzeniu, przetwarzaniu, przechowywaniu i udostępnianiu informacji, mnogość kanałów przesyłania danych oraz możliwość łączenia ich w rozmaite konfiguracje.

2. Ekonomiczny – sektor informacyjny gospodarki, czyli te gałęzie produkcji i usług, które zajmują się wytwarzaniem informacji oraz technik informacyjnych, a także ich dystrybucją (społeczeństwa informacyjne charakteryzują się dużym udziałem tych dziedzin gospodarki w PKB).

3. Społeczny – obrazujący wysoki odsetek osób korzystających w pracy, szkole i domu z technologii informatycznych, co jest zbieżne z wysokim poziomem wykształcenia społeczeństwa.

4. Kulturowy – wysoki poziom kultury informacyjnej, przez którą rozumie się stopień akceptacji informacji jako dobra strategicznego i towaru, a także odpowiedni poziom kultury informatycznej, czyli opanowanie umiejętności związanych z obsługą urządzeń informatycznych.

Bazową grupę stanowią jednak definicje techniczne. Wynika to przede wszystkim z faktu, że informatyka i telekomunikacja jako pierwsze zajęły się zagadnieniem społeczeństwa informacyjnego. Uczestnicy I. Kongresu Informatyki Polskiej przyjęli, że jest to „społeczeństwo charakteryzujące się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowane

¹⁴ I. Drozd, M. Miczyńska-Kowalska, *Kapitał ludzki w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] L. H. Haber, *Społeczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2003, s. 107.

¹⁵ M. Gołka, *Czym jest społeczeństwo informacyjne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, z. 4, s. 254.

¹⁶ M. Łuszczuk, A. Pawłowska, *Stan zaawansowania społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 2 (53).

i wykorzystujące usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji¹⁷. Można założyć, że definicja ta powstała pod wpływem opracowanego na zlecenie Rady Europy tzw. Raportu Bangemanna, który określał omawiany typ społeczeństwa jako „rewolucję opartą na informacji [...] rozwoju technologicznym, który pozwala przetwarzać, gromadzić, odzyskiwać i przekazywać informacje w dowolnej formie – mówionej, pisanej i wizualnej – bez względu na odległość, czas i wielkość”¹⁸. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej (UKIE) przyjął, że „społeczeństwo informacyjne to nowy typ społeczeństwa, kształtującego się w krajach, w których rozwój nowoczesnych technologii teleinformatycznych osiągnął bardzo szybkie tempo. Podstawowym warunkiem, który musi być spełniony, aby społeczeństwo można było uznać za informacyjne, jest rozbudowana nowoczesna sieć telekomunikacyjna, która swoim zasięgiem obejmowałaby wszystkich obywateli”¹⁹. Stanowisko UKIE w tej kwestii ewaluowało. Ostatecznie przytoczoną definicję rozszerzono o dwa wątki, a mianowicie rozbudowane, dostępne dla wszystkich zasoby informacyjne oraz rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, będące podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczające źródła utrzymania większości społeczeństwa. Ważnym aspektem jest również kształcenie społeczeństwa w kierunku dalszego rozwoju, tak, by wszyscy mogli w pełni wykorzystywać możliwości, jakie dają środki masowej komunikacji i informacji²⁰.

Nieistniejący już Komitet Badań Naukowych w raporcie *Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego* określił społeczeństwo informacyjne jako „nowy system społeczeństwa kształtujący się w krajach o wysokim stopniu rozwoju technologicznego, gdzie zarządzanie informacją, jej jakość, szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności zarówno w przemyśle, jak i w usługach, a stopień rozwoju wymaga stosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji”²¹. Także Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji w opublikowanym w 1996 r. raporcie *Społeczeństwo informacyjne w Polsce* uznała, że mamy do czynienia ze „społeczeństwem informacyjnym, gdy osiąga ono stopień rozwoju oraz skali i skomplikowania procesów społecznych i gospodarczych, wymagający zastosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytko-

¹⁷ *Raport I Kongresu Informatyki Polskiej*, Poznań 1994, http://www.kongres.org.pl/online/1-szy_Kongres/index.html 050415.

¹⁸ *Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europy*, http://cyberbacz.republika.pl/raport_bangemanna.html.

¹⁹ www.ukie.gov.pl/archiwum.

²⁰ http://archiwum_ukie.polskawue.gov.pl/www/serce.nsf/0/6a1f328341480feac1256f6a0038762f?open.

²¹ *Raport – Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych, Ministerstwo Łączności, Warszawa 2000, s. 62.

wania olbrzymiej masy informacji generowanej przez owe procesy. W takim społeczeństwie:

- informacja i wynikająca z niej wiedza oraz technologie są podstawowym czynnikiem wytwórczym, a wszechstronnym czynnikiem rozwoju jest wykorzystywanie teleinformatyki;
- siła robocza składa się w większości z pracowników informacyjnych;
- większość dochodu narodowego brutto powstaje w obrębie szeroko rozumianego sektora informacyjnego²².

Tabela 16. Właściwości i funkcje społeczeństwa informacyjnego

Właściwości	Funkcje
1. Wytwarzanie informacji – masowy charakter generowanych informacji, masowe zapotrzebowanie na informację i masowy sposób wykorzystywania informacji.	1. Edukacyjna – upowszechnienie wiedzy naukowej oraz uświadamianie znaczenia podnoszenia kwalifikacji.
2. Przechowywanie informacji – techniczne możliwości gromadzenia i nieograniczonego magazynowania informacji.	2. Komunikacyjna – społeczeństwo informacyjne ma za zadanie stworzenie możliwości komunikowania się wielu różnorodnych grup w obrębie całości społeczeństwa globalnego.
3. Przetwarzanie informacji – opracowywanie technologii i standardów umożliwiających m.in. ujednoczony opis i wymianę informacji.	3. Socjalizacyjna i aktywizująca – mobilizacja osób czasowo lub stale wyłączonych z możliwości swobodnego funkcjonowania społeczeństwa. Cechuje się także wykonywaniem zawodu bez konieczności wychodzenia z domu i aktywizacją niepełnosprawnych.
4. Przekazywanie informacji – przekazywanie informacji bez względu na czas i przestrzeń.	4. Partycypacyjna – możliwość prowadzenia debat i głosowania w Internecie.
5. Pobieranie informacji – możliwość odbierania informacji przez wszystkich zainteresowanych.	5. Organizatorska – tworzenie warunków konkurencyjności na rynku.
6. Wykorzystywanie informacji – powszechne, otwarte i Nielimitowane korzystanie z Internetu jako źródła informacji.	6. Ochronna i kontrolna – stworzenie mechanizmów obrony obywateli i instytucji przed wirtualną przestępczością.

Źródło: P. A. Nowak, *Zadania samorządu wojewódzkiego w budowie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] P. A. Nowak, *Innowacje 2011. Nowoczesna administracja województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, Łódź 2011, s. 9–29.

Obecnie społeczeństwo informacyjne identyfikuje się poprzez „całościowy kształt stosunków ekonomiczno-społecznych powstających pod wpływem szerokiej implementacji systemów informacyjnych wykorzystujących elektroniczne środki

²² *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce – Wstęp do formułowania założeń polityki Państwa*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 1996, <http://kbn.icm.edu.pl/pub/info/dep/spo.html>.

przekazu i przetwarzania informacji, takie jak systemy telekomunikacyjne i sieci (dziś w pełni prawie cyfrowe i optoelektroniczne), techniki informatyczne, w tym sieci komputerowe, systemy i sieci przesyłania i obróbki obrazu²³. Charakteryzuje się ono określonymi właściwościami i funkcjami, determinującymi podejmowane działania w zakresie jego budowy i rozwoju.

Zamykając wątek definicyjny społeczeństwa informacyjnego, należy uznać, że jest ono czymś na miarę *Global village* (McLuhana)²⁴, wielością grup społecznych, kręgów, wspólnot, kategorii, mieszczących się w pewnej całości narodowej, państwowej, globalnej czy terytorialnej. Nie jest ono żadną homogeniczną całością, przypomina wielką sieć mniejszych i większych współzależności. Za taką można uznać formalne i nieformalne organizacje i platformy, ułatwiające wymianę informacji i technologii. Jej uczestnikami mogą być państwa, regiony, przedsiębiorcy, organizacje społeczne, instytucje publiczne oraz osoby fizyczne²⁵.

Można więc przyjąć, że społeczeństwo informacyjne ogarnęło dziś swoim zasięgiem praktycznie wszystkie dziedziny życia społecznego. Jego praktyczny wymiar polega m.in. na:

- wykorzystaniu poczty elektronicznej;
- wykorzystywaniu informacji zawartych na stronach internetowych i bazach danych;
- internetowych zakupach i aukcjach;
- realizacji czynności zawodowych drogą internetową (np. telepraca);
- korzystaniu z usług bankowych, prawnych, medycznych itp.;
- możliwości edukacji, oświaty, nauki poprzez Internet;
- uczestnictwo w życiu politycznym;
- korzystanie z usług świadczonych przez administrację publiczną;
- poszukiwaniu pracy;
- korzystaniu z różnorodnych zasobów muzealnych, bibliotecznych;
- stałym komunikowaniu się z innymi osobami, poszukiwaniu znajomych itp.

Powstawanie społeczeństwa informacyjnego, a szczególnie upowszechnienie dostępu do Internetu, spowodowało wyodrębnienie się w teorii komunikacji kolejnego modelu – komunikacji interaktywnej, która całkowicie zmienia wcześniejsze zasady komunikacji. „Nie jest to już jednak tradycyjne komunikowanie masowe, oparte na quasi-interakcji, dlatego że nie ma zastosowania zasada jednostronności przekazu i nieokreślonego odbiorcy. Jednocześnie jest to coś więcej niż

²³ A. Zieliński, *Stan obecny i perspektywy rozwoju społeczeństwa informacyjnego na wsi*, [w:] *Wież w społeczeństwie informacyjnym – szanse i wyzwania*, Materiały V Krajowej Konferencji Telekomunikacji Wiejskiej, Towarzystwo Telekomunikacji Wiejskiej Rutel, Kielce 2002, s. 16.

²⁴ M. Gołka, *Czym jest społeczeństwo...*, s. 258.

²⁵ K. Olejniczak, *Nowe teorie rozwoju regionalnego w praktyce Unii Europejskiej*, [w:] A. Adamczyk, J. Borkowski, *Regionalizm, polityka regionalna i Fundusze Strukturalne w Unii Europejskiej*, Warszawa 2005, s. 27.

komunikowanie pośrednie, np. za pomocą telefonu, ponieważ zasadniczo wpływa na procesy społeczne, i to w skali globalnej²⁶. W komunikacji interaktywnej nastąpiło bowiem odejście od tradycyjnie pojętych ról nadawcy i odbiorcy. Każdy z uczestników procesu może pełnić obie role, w czasie rzeczywistym ma możliwość niemal równoczesnego nadawania i odbierania informacji. „Internet integruje również wiele mediów – tekst i dane mogą być połączone z sekwencjami filmowymi i dźwiękowymi. Posługuje się przy tym najnowszymi technologiami: wykorzystuje technikę cyfrową, zarówno do gromadzenia, jak i do późniejszego przetwarzania danych, które są użytkowane przez różne media. To czyni z Internetu tzw. multimedium”²⁷.

2.2. Społeczeństwo informacyjne a zadania administracji publicznej

Społeczeństwo informacyjne nie obejmuje jednak wszystkich. Szacuje się, że z ok. 7,1 mld ludzi na całym świecie, ponad 4 mld nie posiada dostępu do Internetu (zakładano że w 2017 liczba ta zmniejszy się o 500 do 900 mld osób)²⁸. Problem przygotowania obywateli do życia w takim społeczeństwie bywa określany, w zależności od podejścia, mianem „kompetencji cyfrowych”, „wykluczenia cyfrowego” bądź „włączenia cyfrowego”. Najczęściej (choć nie jedynie) przyczyną wykluczenia cyfrowego jest brak dostępu do usług szerokopasmowego Internetu, do dedykowanych e-Usług lub brak kompetencji cyfrowych²⁹. Nie jest to zatem problem bez znaczenia. W Polsce na marginesie społeczeństwa cyfrowego może pozostawać ¼ obywateli, którzy deklarują, że nie dysponują wystarczającą wiedzą do skorzystania z zasobów Internetu (60% Polaków uważa, że posiada wystarczające kompetencje pozwalające na pełne korzystanie z zasobów Internetu)³⁰.

²⁶ A. Kozłowska, *Oddziaływanie mass mediów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 32.

²⁷ *Ibidem*, s. 33.

²⁸ *The Global Information Technology Report*, World Economic Forum, Geneva 2015, s. 59.

²⁹ A. Jastrzębska, W. Jastrzębska, *Wykluczenie cyfrowe – przyczyny, zagrożenia i bariery jego pokonania. Studium przypadku*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, z. 25, s. 100–115.

³⁰ J. Słowińska (red.), *Świadomość Polaków w rzeczywistości cyfrowej – szanse i bariery. Raport z badania opinii wraz z komentarzem*, Wydawnictwo On Board PR Ecco Network, Warszawa 2012, s. 6.

Tabela 17. Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.

Przedsiębiorstwa	Gospodarstwa domowe
<ol style="list-style-type: none"> 1. Odsetek dużych przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu wyniósł blisko 100%. 2. Przedsiębiorstwa najczęściej korzystały z łączy szerokopasmowych (91,9%). Mobilnych łączy szerokopasmowe używało ponad 60% przedsiębiorstw. 3. Prawie 66% przedsiębiorstw posiadało własną stronę internetową. Dwie trzecie firm wykorzystywało ją w celu prezentacji katalogów wyrobów i usług. 4. Co piąte przedsiębiorstwo składało zamówienia przez sieci komputerowe, co dziesiąte otrzymywało zamówienia przez Internet. 5. z e-administracji korzystało 92,4% przedsiębiorstw. Tego rodzaju kontakt z administracją publiczną stosowały prawie wszystkie firmy duże i średnie. 6. Prawie połowa dużych przedsiębiorstw wykorzystywała media społecznościowe. 7. Jedna czwarta dużych przedsiębiorstw korzystała z usług w chmurze obliczeniowej. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Blisko 78% gospodarstw domowych miało w domu przynajmniej jeden komputer. 2. Dostęp do Internetu w 2015 r. posiadało 75,8% gospodarstw domowych, w tym 71,0% – szerokopasmowy. 3. 63,0% gospodarstw domowych jako główną przyczynę nieposiadania dostępu do Internetu w domu wskazało brak potrzeby korzystania z niego. 4. Z usług e-administracji korzystało 26,6% osób w wieku 16–74 lat. 5. Prawie 39% osób korzystających z Internetu wyszukiwało informacji związanych ze zdrowiem.

Źródło: opracowanie na podstawie: *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach oraz Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.

Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu jest jednym z głównych priorytetów Unii Europejskiej na najbliższe lata. Możliwe stanie się ono pod warunkiem wspierania kształcenia umiejętności wykorzystywania technologii cyfrowych oraz budowy usług cyfrowych sprzyjających włączeniu cyfrowemu. 6 października 2006 r. Rada Wspólnoty przyjęła dokument *Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dla Spójności na lata 2007–2013 (2006/702/EC)*³¹, który określał, w jaki sposób europejskie regiony mają rozdysponować 308 mld euro przyznanych na regionalne programy pomocowe Unii Europejskiej na lata 2007–2013. Za jeden z głównych obszarów tworzących potencjał gospodarki europejskiej uznano technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK). Rada stwierdziła więc, że upowszechnianie TIK jest niezbędne do podniesienia wydajności i konkurencyjności regionów, sprzyja reorganizacji metod produkcji oraz powstawaniu nowych usług dostosowanych do współczesnych wyzwań i możliwości dla przedsiębiorstw i obywateli³². *Strategiczne Wytyczne Wspólnoty* zostały przeniesione przez poszczególne

³¹ *Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dla Spójności na lata 2007–2013 (2006/702/EC)*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=oj:l:2006:291:0011:0032:pl:pdf>.

³² *Ibidem*, s. 21.

państwa członkowskie na *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia* (NSRO)³³, a w następnej kolejności, bezpośrednio na poszczególne Programy Operacyjne. Rozwój społeczeństwa informacyjnego został więc wskazany jako jeden z głównych celów strategicznych Polski na lata 2007–2013. NSRO podkreślają zdecydowanie, że poziom rozwoju SI będzie się bezpośrednio przekładał na miejsce i rolę Polski w UE oraz świecie³⁴.

Jednak dynamika zmian w zakresie budowy społeczeństwa informacyjnego w Unii Europejskiej wciąż nie pozwalała na zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności Wspólnoty, zwłaszcza w porównaniu do USA i Japonii. Niezbędne stało się stworzenie precyzyjnego planu działania w zakresie budowy społeczeństwa informacyjnego. W tym celu w 2010 r. Komisja Europejska ogłosiła *Europejską Agendę Cyfrową* rekomendującą państwom członkowskim UE ponad 100 działań o charakterze legislacyjnym oraz poza-legislacyjnym, pozwalających na skuteczną interwencję publiczną w zdiagnozowanych obszarach problemowych. Agenda wyznacza osiem kluczowych obszarów działania, których wsparcie może zapewnić realizację jej priorytetów (tab. 18). Ma to spowodować pobudzenie oraz zwiększenie efektywności gospodarki europejskiej poprzez zapewnienie obywatelom i przedsiębiorcom szerszego dostępu do podstawowych usług społeczeństwa informacyjnego.

Tabela 18. Kluczowe obszary *Europejskiej Agendy Cyfrowej*³⁵

Obszar	Charakterystyka
1	2
1. Dynamiczny jednolity rynek cyfrowy	W celu zdynamizowania rozwoju rynku cyfrowego zaleca się: <ul style="list-style-type: none"> • otwarcie dostępu do treści zamieszczanych w Internecie; • ułatwienie transakcji internetowych i transgranicznych, • budowę zaufania do środowiska cyfrowego, • wzmocnienie jednolitego rynku usług telekomunikacyjnych.
2. Interoperacyjność i normy	Budowa społeczeństwa informacyjnego wymaga skutecznego wdrożenia otwartej architektury produktów i usług telekomunikacyjnych. Dlatego niezbędne są: <ul style="list-style-type: none"> • poprawa ustalania norm w dziedzinie TIK³⁵, • promowanie lepszego wykorzystania norm, • zwiększenie interoperacyjności przez koordynację.

³³ *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/Wstep-DoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf [dostęp: 21.04.2015].

³⁴ *Ibidem*, s. 65.

³⁵ Termin TIK jest polskim odpowiednikiem angielskiego ICT (*Information and Communication-Technologies*). W dokumentach związanych ze społeczeństwem informacyjnym terminy te często są używane zamiennie.

Tab. 18 (cd.)

1	2
3. Zaufanie i bezpieczeństwo	Budowanie w pełni wiarygodnych nowych technologii umożliwiających bezpieczne korzystanie z najbardziej innowacyjnych i zaawansowanych usług internetowych jak np. bankowość elektroniczna, e-zdrowie.
4. Szybki i bardzo szybki dostęp do Internetu	<p>Założeniem podstawowym jest uzyskanie do 2020 r. przez wszystkich Europejczyków dostępu do Internetu o przepustowości przekraczającej 30 Mb/s, a co najmniej przez połowę gospodarstw domowych dostępu o przepustowości przekraczającej 100 Mb/s. Realizacja tych założeń pozwoli na rzeczywiste korzystanie z usług społeczeństwa informacyjnego (np. swobodnego dostępu do treści cyfrowych, zdalnego świadczenia pracy, współpracy w czasie rzeczywistym pomiędzy podmiotami odległymi geograficznie – usługi e-zdrowia, prace projektowe). Proponowane działania w tym obszarze to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zagwarantowanie powszechnego dostępu szerokopasmowego o coraz większej szybkości, • wsparcie upowszechnienia dostępu do sieci nowej generacji, • otwarty i neutralny Internet.
5. Badania i innowacje	<p>Zwiększenie konkurencyjności, innowacyjności gospodarki europejskiej w tym zakresie wymaga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwiększenia wysiłków i efektywności w kierunku ustanowienia wiodącej roli sektora TIK, • stymulowania innowacji w sektorze TIK przez wykorzystanie jednolitego rynku europejskiego, • inicjatywy przemysłu na rzecz otwartych innowacji.
6. Zwiększenie umiejętności wykorzystywania technologii cyfrowych i włączenia społecznego	<p>Jest to możliwe pod warunkiem wspierania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • umiejętności wykorzystywania technologii cyfrowych, • usług cyfrowych sprzyjających włączeniu społecznemu.
7. Korzyści z TIK dla społeczeństwa UE	<p>Spółeczeństwo cyfrowe musi być postrzegane jako takie, z którego wszyscy czerpią większe korzyści. W tym celu konieczne jest podjęcie działań w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TIK na rzecz środowiska (zmniejszenia, negatywnych z punktu widzenia ochrony środowiska efektów rozwoju gospodarczego Europy), • stabilnej opieki zdrowotnej i wsparcia dla godnego życia, opartego na TIK, • promowania różnorodności kulturowej i kreatywnych treści, • e-administracji, • inteligentnych systemów transportowych w służbie efektywnego transportu i lepszej mobilności.
8. Międzynarodowe aspekty Agendy Cyfrowej	<p>Na arenie międzynarodowej europejska agenda cyfrowa ma na celu uczynienie z Europy siły napędowej zrównoważonego wzrostu, który sprzyja jednocześnie włączeniu społecznemu. Wszystkie siedem filarów agendy cyfrowej ma wymiar międzynarodowy.</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: *Europejska Agenda Cyfrowa*, www.europa.eu.

Realizując zalecenia *Europejskiej Agencji Cyfrowej* polska administracja publiczna podjęła pracę nad standaryzacją obszaru TIK, szczególnie nad architekturą korporacyjną państwa (rozumianą jako kaskada architektur, od poziomu strategicznego dla państwa, przez poszczególne jego elementy, do poziomu operacyjnego dla poszczególnych jednostek administracji państwowej i samorządowej) oraz interoperacyjnością systemów informatycznych administracji. W aspekcie praktycznym elementem kluczowym z punktu widzenia realizacji powyższych zamierzeń jest *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych*³⁶. Określa ono:

1. Krajowe Ramy Interoperacyjności.
2. Minimalne wymagania dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej.
3. Minimalne wymagania dla systemów teleinformatycznych, w tym:
 - specyfikację formatów danych oraz protokołów komunikacyjnych i szyfrujących, które mają być stosowane w oprogramowaniu interfejsowym,
 - sposoby zapewnienia bezpieczeństwa przy wymianie informacji,
 - standardy techniczne zapewniające wymianę informacji z udziałem podmiotów publicznych z uwzględnieniem wymiany transgranicznej,
 - sposoby zapewnienia dostępu do zasobów informacji podmiotów publicznych dla osób niepełnosprawnych³⁷.

Jako wiążące dla zasobów informacji podmiotów publicznych (w tym serwisów www) wskazane zostały polskie normy PN-ISO/IEC 20000-1 i PN-ISO/IEC 20000-2, a w przypadku, gdy w danej sprawie brak przepisów, norm lub standardów, o których mowa w ust. 1 (określonych w obowiązujących przepisach, normach, standardach lub rekomendacjach ustanowionych przez krajową jednostkę normalizacyjną lub jednostkę normalizacyjną Unii Europejskiej), stosuje się standardy uznane na poziomie międzynarodowym, w szczególności opracowane przez Internet Engineering Task Force (IETF) i publikowane w postaci Request For Comments (RFC) przez World Wide Web Consortium (W3C) i w postaci W3C Recommendation (REC)³⁸. Uwzględniając wyjątkowo długi (aż trzyletni) okres przejściowy od dnia 1 czerwca 2015 r. wszystkie serwisy www podmiotów publicznych powinny spełniać wymagania Web Content Accesability Guidelines (WCAG 2.0)³⁹.

Administracja publiczna w Polsce, w tym jednostki samorządu terytorialnego, wykorzystują TIK w dwóch podstawowych obszarach: realizacji procesów

³⁶ <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20120000526>.

³⁷ *Ibidem*, s. 1.

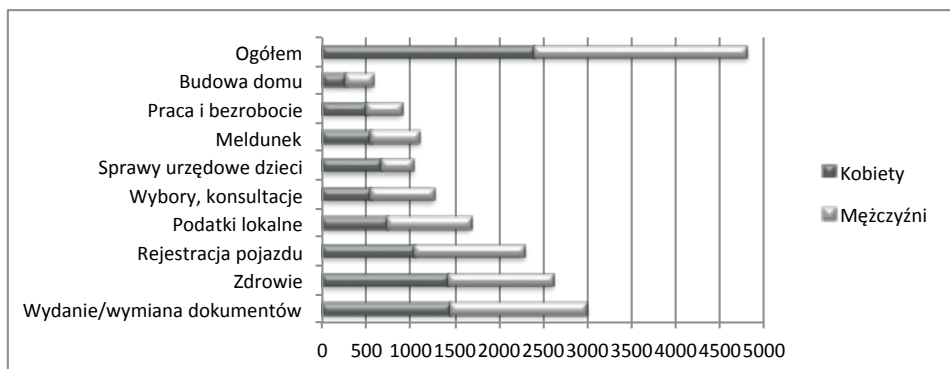
³⁸ *Ibidem*, s. 6.

³⁹ *Ibidem*.

wewnętrznych oraz komunikacji ze swoimi klientami (A2A, A2C, A2B)⁴⁰. Komunikację należy jednak rozumieć nie tylko jako wspomagane technologiami informatycznymi dwukierunkowe przekazywanie informacji, lecz także jako załatwianie z wykorzystaniem kanałów elektronicznych spraw wynikających z przepisów prawa, w tym wydawanie decyzji administracyjnych.

2.3. Okna samorządu terytorialnego do wirtualnego świata

Powstające w Polsce społeczeństwo informacyjne stawia przed jednostkami samorządu terytorialnego nowe wyzwania w obszarze komunikacji społecznej oraz sposobie świadczenia usług publicznych. W przeprowadzonym na zlecenie Ministerstwa Cyfryzacji badaniu *E-administracja w oczach internautów*⁴¹ spytano m.in., jakie sprawy urzędowe chcieliby załatwiać przez Internet (rys. 11; skrócony raport z badania zawiera Załącznik 1).



Rys. 11. Typy spraw, które internauci chcą załatwiać przez Internet

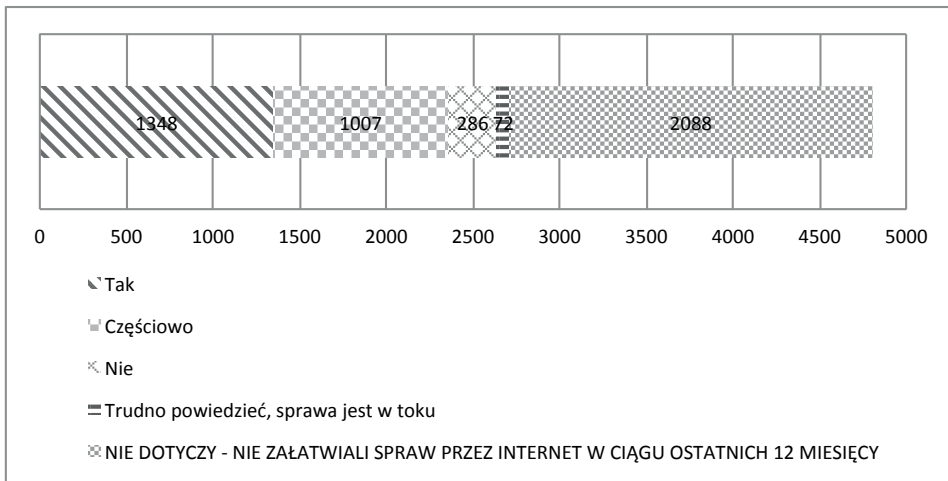
Źródło: opracowanie na podstawie: <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.

Oznacza to, że administrację publiczną w Polsce, w tym jednostki samorządu terytorialnego, czeka wiele pracy, aby zaspokoić oczekiwania internautów, którzy stanowią statystycznie coraz większą część populacji. Jest to nie tylko praca związana z uruchamianiem nowych e-Usług. Równie ważna będzie „praca u podstaw”

⁴⁰ A2A, Administration to Administration, oznacza komunikację elektroniczną wewnątrz systemu administracji publicznej; A2C, Administration to Citizen, oznacza komunikację elektroniczną pomiędzy administracją a obywatelami; A2B, Administration to Business, oznacza komunikację elektroniczną pomiędzy administracją a biznesem.

⁴¹ *E-administracja w oczach internautów*, <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.

– edukacja społeczeństwa w obszarze wykorzystywania e-Usług. W cytowanym badaniu zapytano prawie 4801 internautów o efekt załatwiania przez nich spraw za pomocą udostępnionych przez polskie urzędy e-Usług publicznych. Z osób, które z nich korzystały w ostatnich 12 miesiącach, 49% skutecznie załatwiło sprawę. Wynik może nie jest rewelacyjny, ale zupełnie przyzwoity. Niestety, z badanej próby prawie 2100 osób nie załatwiło w tym czasie żadnej sprawy przez Internet (mówimy tu o osobach „aktywnych cyfrowo”!).



Rys. 12. Zadowolenie internautów z załatwiania spraw urzędowych przez Internet

Źródło: opracowanie na podstawie: <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.

Zestaw obowiązkowych kanałów komunikacji społecznej dla jednostek samorządu terytorialnego stanowią Elektroniczna Skrzynka Podawcza (ESP) oraz Biuletyn Informacji Publicznej (BIP). Definicja ESP została w 2010 r. wprowadzona do ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne jako „dostępny publicznie środek komunikacji elektronicznej służący do przekazywania dokumentu elektronicznego do podmiotu publicznego przy wykorzystaniu powszechnie dostępnego systemu teleinformatycznego”⁴². Elektroniczna skrzynka podawcza od strony funkcjonalnej jest podobna do skrzynki email. Musi ona jednak umożliwiać:

- automatyczne generowanie potwierdzenia dostarczenia dokumentu elektronicznego. Potwierdzenie takie, czyli urzędowe poświadczenie odbioru (UPO), stanowi dla klienta „aktywne prawnie” potwierdzenie dostarczenia dokumentu

⁴² Art. 1 pkt 3c, ustawy z dnia 12 lutego 2010 r. o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne i niektórych innych ustaw, Dz. U. nr 40, poz. 230.

do urzędu. UPO musi być podpisane przez urząd bezpiecznym podpisem elektronicznym, który można zweryfikować samodzielnie przez Internet oraz oznaczone czasem;

- weryfikację tożsamości nadawcy oraz autentyczności dokumentu elektronicznego. „Każdy dokument elektroniczny przekazywany do urzędu poprzez elektroniczną skrzynkę podawczą musi zostać podpisany elektronicznie przy użyciu bezpiecznego podpisu elektronicznego. Rozwiązanie to gwarantuje, iż dokument jest prawdziwy i że osoba, która wysłała dokument elektroniczny rzeczywiście istnieje i jest możliwe sprawdzenie jej tożsamości (imię, nazwisko, PESEL)”⁴³.

Jednostki samorządu terytorialnego w celu zapewnienia bezpłatnego i powszechnego dostępu do informacji publicznych wymaganych przez polskie prawo są zobowiązane do prowadzenia strony BIP. „Na swojej stronie BIP podmiot jest zobowiązany publikować informacje, które będą służyć wszystkim odwiedzającym, a zatem m.in.:

- swój status prawny lub formę prawną;
- przedmiot działania i kompetencje;
- organy i osoby sprawujące funkcje i ich kompetencje;
- majątek, którym dysponuje;
- tryb działania;
- sposoby przyjmowania i załatwiania spraw,
- informacje o prowadzonych rejestrach, ewidencjach i archiwach oraz o sposobach i zasadach udostępniania danych w nich zawartych⁴⁴.

Nie jest to, oczywiście, katalog zamknięty. Na stronach BIP zamieszcza się również ogłoszenia o prowadzonych naborach, informacje o przetargach, zamówieniach i wiele innych.

Nieobowiązkowym, ale powszechnie wykorzystywanym przez samorządy terytorialne w Polsce elektronicznym kanałem komunikacji społecznej są internetowe serwisy informacyjno-promocyjne. O ile co do treści prezentowanej w tych serwisach nie ma precyzyjnych wymogów, o tyle są przepisy co do technicznych warunków, które muszą spełniać.

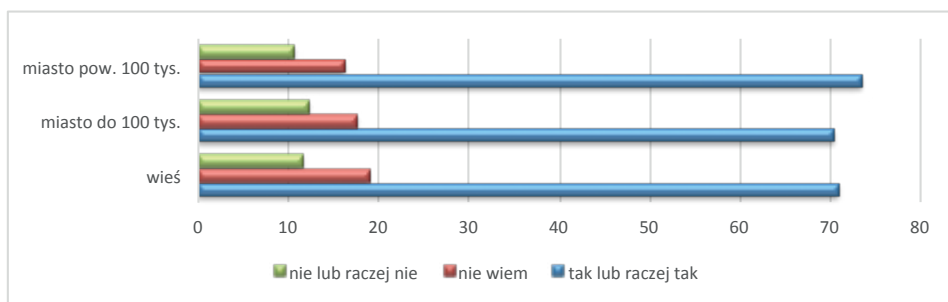
Z cytowanego już raportu *E-administracja w oczach internautów*⁴⁵, przygotowanego na zlecenie Ministerstwa Cyfryzacji, wyłania się interesujący obraz potencjalnego klienta e-Usług publicznych. Podstawowe jego cechy odpowiadają powszechnej intuicji: jest to osoba stosunkowo młoda (z przedziału 18–44 lata), częściej mężczyzna niż kobieta, z średnim lub wyższym wykształceniem, aktywna zawodowo, mieszkająca w dużym mieście, o w miarę stabilnej sytuacji

⁴³ www.gmina.czernichow.pl/index.php/urząd-gminy/2012-06-27-13-11-06.

⁴⁴ www.bip.gov.pl/articles/view/51.

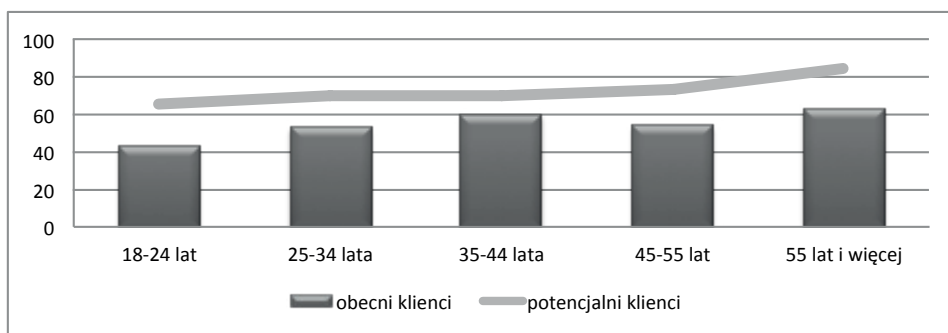
⁴⁵ Podsumowanie najważniejszych wyników tego badania znajduje się w Załączniku 1.

ekonomicznej⁴⁶. Deklaracje przyszłego korzystania z e-Administracji pokazują, że cechy te będą się zmieniać. Praktycznie znika różnicowanie ze względu na miejsce zamieszkania (z lekką przewagą mieszkańców dużych miast), natomiast wyraźna zmiana dotyczy wieku obecnych i potencjalnych klientów e-Administracji.



Rys. 13. Deklarowane korzystanie z e-Administracji w przyszłości według miejsca zamieszkania (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie: <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.



Rys. 14. Obecni i przyszli klienci e-Administracji (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie: <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.

Uwzględniając zmiany demograficzne, dokonujące się obecnie w Polsce (szybko starzejące się społeczeństwo) oraz wynikający chociażby z powyższych badań największy potencjał wzrostu liczby klientów w przedziale wiekowym 45+,

⁴⁶ Por. tabele wyników na stronach 100–103 raportu z badań, <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>.

należy wziąć pod uwagę, jakie e-Uслуги publiczne będą leżały w obszarze ich zainteresowań.

Podstawowymi aktami prawnymi, określającymi zasady komunikacji elektronicznej podmiotów publicznych, są: ustawa z dnia 6 września 2001 r. *o dostępie do informacji publicznej*⁴⁷, ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. *o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*⁴⁸ oraz *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dn. 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Rozporządzenie o BIP)*⁴⁹. Przepisy te szczegółowo określają obowiązki w zakresie treści udostępnianych publicznie i sposobu ich udostępniania (informacje te muszą być powszechnie dostępne, lecz można je udostępnić dopiero na życzenie zainteresowanych). Zgodnie z tymi przepisami, każdy podmiot publiczny, w tym jednostki samorządu terytorialnego, jest zobowiązany do prowadzenia internetowego Biuletynu Informacji Publicznej oraz publikowania w nim treści zawierającej co najmniej:

- logo (znak graficzny) BIP;
- adres redakcji podmiotowej strony BIP;
- imię i nazwisko, numer telefonu, numer telefaksu i adres poczty elektronicznej co najmniej jednej z osób redagujących podmiotową stronę BIP;
- instrukcję korzystania ze strony podmiotowej BIP;
- menu przedmiotowe umożliwiające odnalezienie informacji publicznych o których mowa w art. 8 ust. 3 zdanie pierwsze ustawy, innych informacji publicznych o których mowa w art. 8 ust. 3 zdanie drugie ustawy, a w szczególności takich, których publikacja leży w interesie publicznym, zaspokaja potrzeby obywateli i ich wspólnot, wspiera rozwój społeczeństwa obywatelskiego lub przyczynia się do polepszenia działalności podmiotu udostępniającego informacje, informacji publicznych przeznaczonych do publikacji w BIP na podstawie odrębnych przepisów (np. ustawy Prawo Zamówień Publicznych);
- moduł wyszukiwujący.

Chociaż *Rozporządzenie o BIP* obowiązuje już od ośmiu lat, nie wszystkie podmioty publiczne prowadzą prawidłowo stronę BIP. W „badaniu BIP” zrealizowanym w 2015 r. przez Fundację Greenmind oraz Fundację Batorego na reprezentatywnej ogólnokrajowej próbie 240 gmin, jedna z badanych gmin nie miała strony BIP, czternaście miało więcej niż jedną taką stronę (aktualną i archiwalną/e), w tym w dwóch wypadkach strony te miały nakładające się zakresy czasowe. Należy uwzględnić, że badanie nie obejmowało jednostek organizacyjnych

⁴⁷ Ustawa z dnia 6 września 2001 r. *o dostępie do informacji publicznej*, Dz. U. 2001, nr 112, poz. 1198, z późn. zm.

⁴⁸ Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. *o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*, Dz. U. 2005, nr 64, poz. 565, z późn. zm.

⁴⁹ *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dn. 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej*, Dz. U. 2007, nr 10, poz. 68.

jednostek samorządu terytorialnego (szkoły, przedszkola, GOPSy, itd.), które również powinny takie strony prowadzić.

Tabela 19. Strony BIP w polskich gminach

Strony BIP w badanych gminach	Ogółem	%
nie posiada strony BIP	1	0,41
posiada stronę BIP zgodną z <i>Rozporządzeniem o BIP</i>	225	93,77
posiada więcej niż jedną stronę BIP bez błędu zakładki czasu	12	5,00
posiada więcej niż jedną stronę BIP z błędem zakładki czasu	2	0,82

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Chylarecki, *Badania funkcjonalności BIP i wykazów danych o dokumentach zawierających informację o środowisku i jego ochronie w kontekście zapisów Konwencji z Aarhus. Wyniki badań gmin*, <http://greenmind.pl/nasze-dzialania/projekty/shadow-report-z-wykonania-konwencji-z-aarhus/badanie-bip-w-gminach/wyniki>.

Ponieważ przepisy nie regulują sposobu (miejsca) prowadzenia BIP, jednostki samorządu terytorialnego stosują różne modele. Zdecydowana większość prowadzi BIP jako niezależny serwis internetowy z własnym adresem. Część gmin wydzieliła miejsce pełniące funkcję BIP na swojej głównej stronie informacyjnej, a część do strony BIP dodała funkcje informacyjne i promocyjne (np. przez dodanie zakładki: aktualności/z życia gminy). Każdy z powyższych modeli realizuje wymogi rozporządzenia o BIP, o ile zawiera wymagane informacje.

Tabela 20. Sposoby realizacji funkcji BIP

Strony BIP w badanych gminach	Ogółem	%
nie posiada strony BIP	1	0,41
BIP prowadzony na stronie gminy	3	1,23
strona BIP rozbudowana o dodatkowe zakładki	7	2,91
BIP prowadzony jako niezależny serwis www	229	95,45

Źródło: opracowanie na podstawie: P. Chylarecki, *Badania funkcjonalności BIP...*

Od strony technicznej zasady organizacji stron www podmiotów publicznych określa *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych*. Przepis ten wprowadził m.in. minimalne wymagania dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz sposoby zapewnienia dostępu do zasobów informacji podmiotów publicznych dla osób niepełnosprawnych, ustalając bardzo długi okres dostosowawczy. Wymagania w zakresie stron internetowych zaczęły bowiem obowiązywać od 1 czerwca 2015 r. Oznacza to, że od tego dnia strony takie powinny

spełniać wymogi standardu WCAG 2.0⁵⁰ w zakresie organizacji treści serwisów. Rekomendowane jest także spełnianie wymogów standardu W3C⁵¹ w zakresie architektury serwisu oraz zastosowanie *responsive web design*, czyli responsywność interfejsu graficznego⁵².

2.4. Real na dziś – samorząd terytorialny w Internecie

Choć powiedzenie, że „jeśli czegoś nie ma w Internecie, to znaczy, że nie istnieje” nie zawsze jest prawdziwe, obecność w sieci stała się dla podmiotów administracji publicznej obowiązkiem. Nie tylko ze względu na udział w procesie komunikacji społecznej, lecz także ze względu na wymogi prawa. Niezwykle istotnym aspektem tej obecności musi być przeciwdziałanie, tam, gdzie to jest możliwe, wykluczeniu obywateli z dostępu do informacji publicznej. Wdrożenie wymogów *Rozporządzenia Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r.* zapewnia minimalną funkcjonalność serwisów www, pozwalającą korzystać z nich osobom niepełnosprawnym, np. z powodu dysfunkcji wzroku.

W celu sprawdzenia poziomu wdrożenia zaleceń *Rozporządzenia* przeprowadzono badanie *Przygotowanie witryn www wybranych podmiotów administracji publicznej do przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu*⁵³. Badanie zostało przeprowadzone po zakończeniu „vacatio legis” *Rozporządzenia* w obszarze stron www, w czerwcu 2015 r.

2.4.1. Dobór próby

W badaniu przyjęto następującą próbę⁵⁴:

- w zakresie serwisów www jednostek samorządu terytorialnego przeprowadzono analizę stron www wszystkich 66 miast na prawach powiatów;

⁵⁰ WCAG 2.0 – Web Content Accessibility Guidelines, czyli „wytyczne dotyczące ułatwień w dostępie do treści publikowanych w Internecie” – to zbiór zasad, jakie powinny spełniać serwisy www w celu zapewnienia jak największej dostępności. Instrukcja ich wdrożenia liczy ok. 1000 stron; w Załączniku 2 przytaczamy 25 zaleceń dla dostępności serwisów internetowych, opublikowanych przez Stowarzyszenie Przyjaciół Integracji.

⁵¹ Konsorcjum W3C zrzesza ponad 360 największych producentów stron i aplikacji internetowych w celu uzgodnienia wspólnych standardów tworzenia stron w językach HTML, XHTML (standardy CSS, XML, DOM oraz wiele innych). Standaryzacja ma zapewnić jednolitą pracę takich stron na urządzeniach i oprogramowaniu różnych producentów.

⁵² Responsywność strony rozumiana jest jako możliwość wyświetlania danego serwisu na monitorach o różnej rozdzielczości ekranów (np. monitorów o wymiarach od 17 do 24 cali) oraz urządzeniach mobilnych (tablet, smartfon).

⁵³ Wykaz badanych serwisów www – por. Załącznik 3.1.

⁵⁴ Wykaz badanych podmiotów oraz adresy ich stron internetowych – por. Załącznik 3.2.

- w zakresie serwisów www administracji centralnej przeprowadzono analizę stron wszystkich 17 ministerstw, Kancelarii Prezydenta, Kancelarii Premiera, Sejmu RP, Senatu RP, Narodowego Funduszu Zdrowia (NFZ), Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego (KRUS), Prokuratury Generalnej, Rzecznika Praw Obywatelskich (RPO) oraz Rzecznika Praw Dziecka (RPD) – łącznie serwisy www 27 instytucji.

Taki dobór próby był podyktowany przesłankami funkcjonalnymi – rolą i funkcjami badanych podmiotów w systemie polskiej administracji publicznej w Polsce, a nie przesłankami statystycznymi.

Miasta na prawach powiatu:

- to największe miasta w Polsce;
- ze względu na rozkład ludności stanowią ośrodki o największym nagromadzeniu osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym;
- ze względu na poziom zatrudnienia w urzędach miejskich oraz wielkość budżetu mają największy potencjał ludzki i finansowy do wprowadzania zmian w obszarze TIK;
- stanowią główne ośrodki obsługujące ruch turystyczny i inwestycje zagraniczne w związku z czym ich serwisy www powinny stanowić wzór nie tylko estetyczny, ale i technologiczny.

W grupie przedstawicieli administracji centralnej wybrane zostały podmioty:

- uczestniczące w tworzeniu prawa (np. kancelarie Prezydenta i Premiera, ministerstwa, Sejm oraz Senat);
- odpowiadające za bezpośrednie kontakty z osobami zagrożonymi wykluczeniem cyfrowym (np. ZUS, KRUS, NFZ);
- odpowiadające za „interwencyjne” kontakty z obywatelami (Prokuratura Generalna, RPO, RPD).

2.4.2. Zakres badania

Przeprowadzone badanie obejmowało następujące obszary:

1. Responsywność strony rozumiana jako możliwość wyświetlenia danego serwisu na monitorach o różnej rozdzielczości ekranów (na przykładzie monitorów o przekątnej 24 cali oraz 17 cali) oraz urządzeniach mobilnych (tablet, smartfon).

2. Posiadanie podstawowych udogodnień dla osób z dysfunkcją wzroku (zmiana kontrastu, możliwość powiększania czcionki).

3. Dostępność BIP jako „legalnego” kanału publikacji informacji publicznej ze strony głównej serwisu.

4. Możliwość przejścia do oficjalnych kanałów w mediach społecznościowych ze strony głównej serwisu.

5. Zgodność konstrukcji serwisu ze standardem W3C sprawdzono za pomocą walidatora W3C dostępnego na stronie internetowej producenta (<https://jigsaw.w3.org/css-validator/>). Sprawdzono liczbę błędów w kodzie i strukturze poszczególnych stron. Należy jednak pamiętać, że nie zawsze błędy w kodzie strony wynikają z ich nieumiejętnej konstrukcji. Programiści często używają skrótów, które walidator pokazuje jako błąd, a które nie mają wpływu na jakość wyświetlania serwisów. Należy więc uznać, że znalezienie w serwisie 5 lub mniejszej liczby błędów kwalifikuje stronę jako „prawie” doskonałą.

6. Zgodność zamieszczania treści w serwisie BIP ze standardem WCAG 2.0 sprawdzono za pomocą walidatora AChecker®, dostępnego na stronie internetowej producenta (http://achecker.ca/checker/index.php#output_div). Walidacja została przeprowadzona na poziomie AA zgodnie z wymaganiami nałożonymi przez *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r.*

2.4.3. Termin prowadzenia badania

W zakresie punktów 1–4 badania przeprowadzono 3–12 czerwca 2015 r., w zakresie punktu 5. – 13–14 czerwca 2015 r., a zgodność ze standardem WCAG 2,0 sprawdzono 15 czerwca 2015 r.

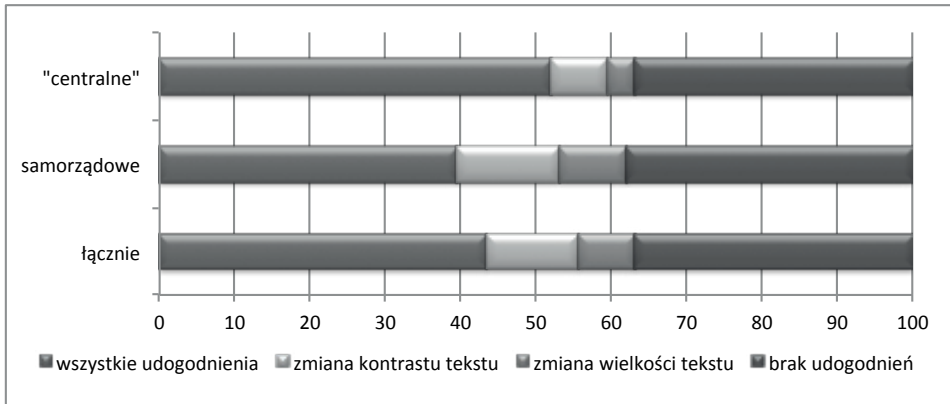
2.4.4. Wyniki badania

1. *Responsywność stron www.* Tylko 5 z badanych serwisów (Dąbrowy Górniczej, Płocka, Poznania, Senatu oraz Rzecznika Praw Dziecka) nie spełnia żadnego z kryteriów responsywności. Prawie 61% serwisów umożliwia oglądanie treści na monitorach różnej wielkości, a tylko 33,5% zapewnia pełną responsywność stosowanych szablonów lub posiada wersję mobilną. Rozkład cechy jest równomierny w obu badanych grupach podmiotów publicznych.

2. *Udostępnianie funkcjonalności ułatwiających korzystanie z serwisów www osobom z dysfunkcją narządu wzroku.* Z serwisów www, badanych pod kątem udostępniania funkcjonalności ułatwiających korzystanie z nich osobom z dysfunkcjami wzroku, tylko 43,5% udostępnia taką funkcjonalność w pełnym zakresie. Kolejne 12% umożliwia zmianę kontrastu zamieszczonych treści, a 7,6% zmianę wielkości tekstu. Należy jednak pamiętać, że ta ostatnia cecha nie ma już tak wielkiego znaczenia, ponieważ w nowych wersjach przeglądarek internetowych zmiana wielkości tekstu jest standardową funkcją (wywoływaną np. za pomocą klawiatury: „ctrl” oraz „+” dla powiększenia i „ctrl” oraz „-” dla pomniejszenia wyświetlanego tekstu).

Udostępnianie wskazanych funkcjonalności rozkłada się inaczej, jeżeli będziemy osobno rozpatrywać podmioty samorządowe i administracji centralnej. Choć brak jakichkolwiek udogodnień jest na zbliżonym poziomie w obu

grupach (37,9% do 36,9%), to wszystkie badane funkcjonalności udostępniła 52% serwisów „centralnych” i tylko 39,4% samorządowych.



Rys. 15. Ułatwienia dla osób z dysfunkcją wzroku w serwisach www administracji publicznej

Źródło: badania własne.

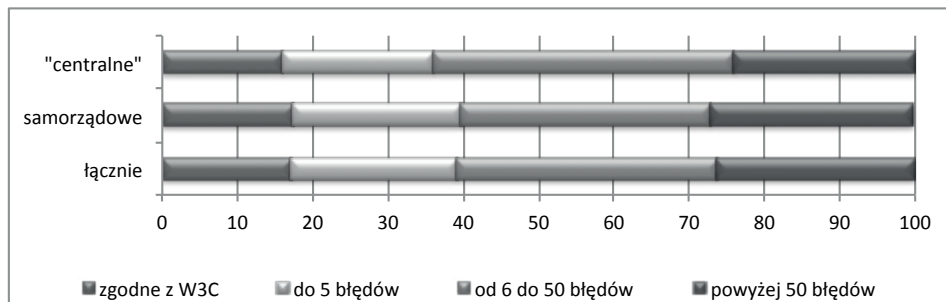
3. *Dostęp do serwisu BIP podmiotu.* Praktycznie wszystkie badane serwisy www spełniają obowiązek posiadania na stronie głównej odsyłacza do Biuletynu Informacji Publiczne podmiotu. Niechlubny wyjątek stanowiły serwisy internetowe Sopotu, Kancelarii Prezydenta oraz Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (łącznie stanowią one 3,2% badanych stron www).

4. *Dostęp do oficjalnych kanałów w mediach społecznościowych ze strony głównej serwisu.* Informacyjne serwisy www badanych instytucji publicznych, oprócz zadań informacyjnych, pełnią również zadania marketingowe. Badanie wyraźnie pokazało, że dysponenci tych serwisów doceniają siłę mediów społecznościowych. Aż 75% badanych serwisów zawiera odsyłacze do nich, a zdecydowanym liderem jest Facebook (kolejne miejsce zajmują Twitter oraz kanały tematyczne na YouTube).

5. *Zgodność konstrukcji serwisu ze standardem W3C.* Za pomocą walidatora sprawdzono liczbę błędów w kodzie i strukturze poszczególnych stron. Należy jednak pamiętać, że nie zawsze błędy w kodzie strony wynikają z ich nieumiejętnej konstrukcji. Programiści często używają skrótów, które walidator pokazuje jako błąd, chociaż nie mają wpływu na jakość wyświetlania serwisów. Należy więc uznać, że znalezienie w serwisie 5 lub mniejszej liczby błędów kwalifikuje stronę jako „prawie” doskonałą. W trakcie badania nie udało się przeprowadzić walidacji pięciu stron internetowych: Gdańska, Jaworzna, Krosna, Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji oraz Kancelarii Prezydenta. Z pozostałych 87 serwisów tylko 15 (17,2%) przeszło walidację bezbłędnie, a na kolejnych 19 (21,8%) stwierdzono 5 lub mniej błędów. Analiza wykazała na 23 (26,4%) badanych

stronach www 50 i więcej błędów kodu, a rekordzistka strona www Wrocławia miała ich 723, niewiele mniej bo aż 634 miała strona Rzecznika Praw Dziecka.

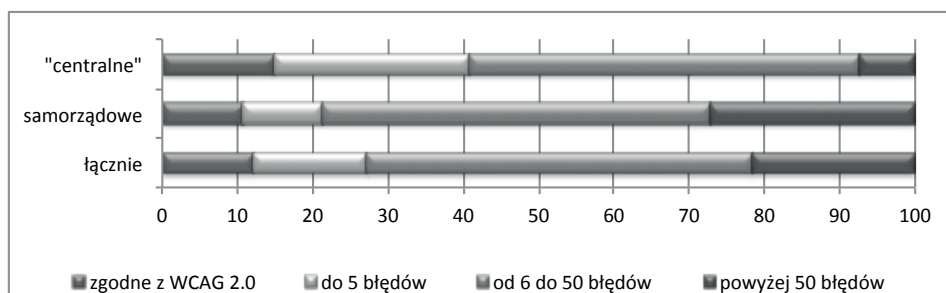
Jak widać z załączonego wykresu (rys. 16), rozkład jest porównywalny bez względu na grupę, do której należy badany podmiot.



Rys. 16. Zgodność stron www ze standardem W3C (87 stron)

Źródło: badania własne.

6. *Zgodność sposobu zamieszczania treści w serwisie www ze standardem WCAG 2.0.* Z ogólnej liczby 92 serwisów tylko 11 (12%) było w dniu badania zgodnych ze standardem WCAG 2.0. Kolejnych 14 (15,2%) zawierało 5 lub mniej błędów, natomiast aż 20 (21,7%) z badanych serwisów miało powyżej 50 błędów. Rozkład badanych cech był jednak zdecydowanie zróżnicowany w poszczególnych grupach podmiotów – powyżej 50 błędów wykazała walidacja 7,4% serwisów centralnych i aż 27,3% samorządowych! Przy podobnym procencie stron ze średnią liczbą błędów w obu grupach (ok. 50%) oznacza to, że zadowalający poziom stosowania standardu WCAG 2.0 na poziomie AA, jedyne z badanych, który obligatoryjnie wynika z Rozporządzenia Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r., osiągnęło w dniu badania ponad 40% serwisów administracji centralnej i tylko nieco ponad 20% samorządowych. Na rys. 17 przedstawiono wskazane wielkości.



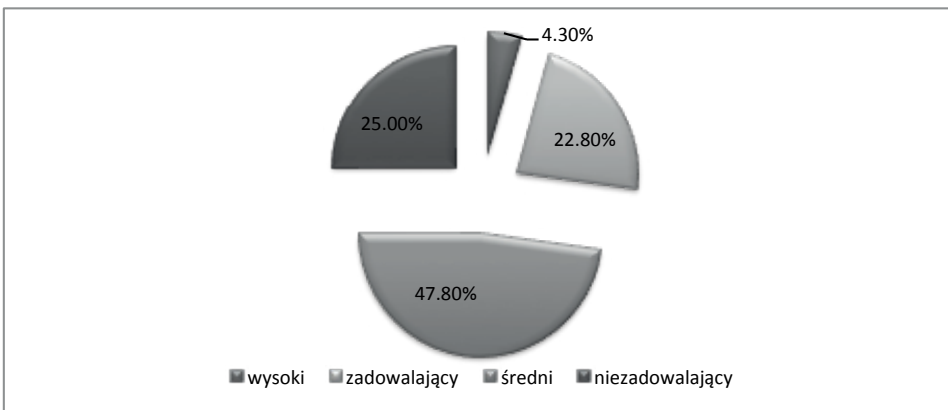
Rys. 17. Zgodność stron www ze standardem WCAG 2.0 poziom AA (92 strony)

Źródło: badania własne.

2.4.5. Podsumowanie wyników

Przystępując do realizacji badania, miałem świadomość, że w odniesieniu do ogólnej liczby podmiotów publicznych w Polsce badana grupa nie jest reprezentatywna. Posiada ona jednak cechy, które pozwalały na stworzenie wstępnego obrazu poziomu wdrożenia *Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych* oraz udostępniania informacji w sposób niewykluczający.

Wykorzystując zebrane dane, sprawdziłem współwystępowanie poszczególnych cech (rys. 18). Przyjmując, że za spełnienie każdego z 6 wymagań można otrzymać 0 lub 1 punkt⁵⁵, za wynik niezadowalający uznać należy uzyskanie 2 lub mniej punktów, za średni od 2,5 do 3,5 punktów, za zadowalający 4–4,5 punktów, za wysoki – 5 lub 5,5 punktu.



Rys. 18. Ocena łączna poziomu dostosowania badanych serwisów www

Źródło: badania własne.

Analiza wyników wykazała, że 23 serwisy (25%) uzyskały wynik niezadowalający, 44 serwisy (47,8%) uzyskały wynik średni, 21 serwisów (22,8%) wynik zadowalający, a tylko 4 (4,3%) wynik wysoki. Najsłabiej w zestawieniu wypadły strony internetowe Płocka i Sopotu (po 1 punkcie). Najwyższą liczbę punktów (po 5) uzyskały strony internetowe Łodzi, Świnoujścia, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Ministerstwa Sprawiedliwości. Żaden

⁵⁵ Wyjątek stanowi badanie responsywności stron www, gdzie przyznano: 0 punktów za brak responsywności, 0,5 punktu za częściową responsywność oraz 1 punkt za responsywność całkowitą.

z badanych serwisów nie uzyskał w przeprowadzonym badaniu więcej niż 5 punktów. Rozkład wyników w poszczególnych kategoriach (oprócz wysokiej) pomiędzy strony www jednostek samorządu terytorialnego oraz urzędów i instytucji centralnych jest proporcjonalny i nie wymaga przedstawienia na osobnych wykresach.

Nawet uważając za dobry wynik osiągnięcie łącznego poziomu zadowalającego i wysokiego⁵⁶, należy dostrzec, że prawie 75% badanych stron nie spełnia warunków niezbędnych do włączenia cyfrowego obywateli⁵⁷. Uzasadnione wydaje się twierdzenie, że w skali wszystkich podmiotów publicznych w Polsce proporcje te wyglądały zdecydowanie gorzej – w badanej próbie znalazły się urzędy oraz instytucje posiadające niezbędne zaplecze finansowe oraz osobowe do wdrożenia oczekiwanych standardów.

Znamienne jest, że dość słaby wynik w badaniu osiągnęły urzędy i instytucje zaangażowane w tworzenie i egzekwowanie prawa. Z 21 analizowanych stron www (17 ministerstw, Kancelarie Premiera, Prezydenta, Sejmu i Senatu), standard WCAG 2.0 spełniają 3 serwisy, a 4 standard W3C.

Ponieważ wyniki badania *Przygotowanie witryn www wybranych podmiotów administracji publicznej do przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu* wskazały na wysoce niezadowalający poziom przygotowania stron www badanych podmiotów, w lipcu 2016 r., przy okazji zbierania materiałów do badania „e-Usługi publiczne jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego” sprawdziłem strony podmiotowe BIP (wykaz stron www w Załączniku 4.) 198 jednostek samorządu terytorialnego z terenu województwa łódzkiego⁵⁸ w zakresie:

- wdrożenia wymogów rozporządzenia Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r.;
- przystosowania serwisów BIP do potrzeb osób niepełnosprawnych;
- spełniania podstawowych wymogów *Rozporządzenia o BIP*⁵⁹.

Specyfika podziału administracyjnego powoduje, że formalnie na terenie województwa łódzkiego znajduje się 21 powiatów ziemskich, 3 powiaty grodzkie (miasta na prawach powiatu: Łódź, Piotrków Trybunalski, Skierniewice) oraz 177 gmin, co daje łączną liczbę 201 jednostek samorządu terytorialnego (bez uwzględnienia samorządu wojewódzkiego). Uwzględnić jednak należy, że powiaty grodzkie, będąc jednocześnie gminami, prowadzą po 1 serwisie BIP, co daje 198 podmiotowych BIP w województwie.

⁵⁶ Do osiągnięcia w łącznej punktacji poziomu zadowalającego lub wysokiego niezbędne było wdrożenie przynajmniej jednego z opisanych standardów.

⁵⁷ Jednocześnie, nieco wbrew logice, 75% badanych stron zakłada ich wykorzystanie promocyjne i marketingowe, zamieszczając odsyłacze do mediów społecznościowych.

⁵⁸ Wykaz adresów serwisów BIP badanych jednostek zawiera Załącznik 4.

⁵⁹ *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej*, Dz. U. 2007, nr 10, poz. 69.

2.4.6. Pytania badawcze

Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy badany serwis BIP spełnia wymogi standardu WCAG 2.0 na poziomie AA.
2. Czy badany serwis BIP spełnia wymogi standardu W3C.
3. Czy badany serwis BIP posiada udogodnienia zwiększające jego dostępność poprzez:
 - możliwość zmiany wielkości tekstu z poziomu serwisu;
 - możliwość zmiany kontrastu tekstu z poziomu serwisu;
 - zapewnienie responsywności.
4. Czy badany serwis BIP zapewnia dostęp (bezpośredni lub pośredni) do ESP urzędu,
5. Czy badany serwis BIP udostępnia regulamin organizacyjny jednostki.

Zastosowano takie techniki badawcze, jak:

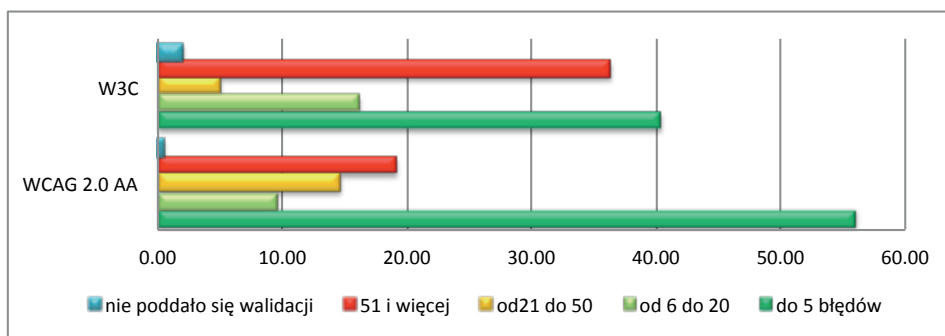
- zgodność zamieszczania treści w serwisie BIP ze standardem WCAG 2.0 na poziomie AA sprawdzono za pomocą walidatora AChecker® dostępnego na stronie internetowej producenta http://achecker.ca/checker/index.php#output_div;
- zgodność konstrukcji serwisu ze standardem W3C sprawdzono za pomocą walidatora W3C dostępnego na stronie internetowej producenta <https://jigsaw.w3.org/css-validator/>;
- dostępność udogodnień sprawdzono, analizując właściwości każdego z serwisów (kontrast i powiększanie powinny być sygnalizowane standardowymi ikonami). Responsywność była sprawdzana przez uruchomienie serwisu w przeglądarce komputera stacjonarnego (monitor 24"), tabletu (10,5") oraz smartfona Samsung Galaxy S5 Neo (5.1").

2.4.7. Wyniki badania „e-Usługi publiczne jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego” w obszarze serwisów BIP

Przeprowadzona analiza serwisów BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego z wykorzystaniem walidatorów wykazała, że zdecydowana większość serwisów spełnia wymogi w zakresie standardu WCAG 2.0 na poziomie AA w stopniu zadowalającym – ponad 56% badanych serwisów wykazało maksymalnie do 5 błędów, a niecałe 10% od 6 do 20 błędów, czyli w zakresie, który może wynikać z bieżącego utrzymania serwisu, dodawania nowych informacji i załączników, itp. Niezadowolający poziom wdrożenia standardu miało prawie 34% badanych serwisów (1 serwis nie poddał się walidacji).

Nieco gorzej wygląda wdrożenie standardu W3C. O ile poziom, który można uznać za zadowalający osiągnęła ponad połowa serwisów (niecałe 57%), o tyle liczba serwisów zawierających ponad 51 błędów (ponad 36%) jest zdecydowanie zbyt wysoka. W badaniu zgodności ze standardem W3C 4 serwisy nie poddały się walidacji.

Wskazane zależności przedstawiono na rys. 19.



Rys. 19. Spełnianie standardu WCAG 2.0 i W3C przez strony BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego (%)

Źródło: badanie własne.

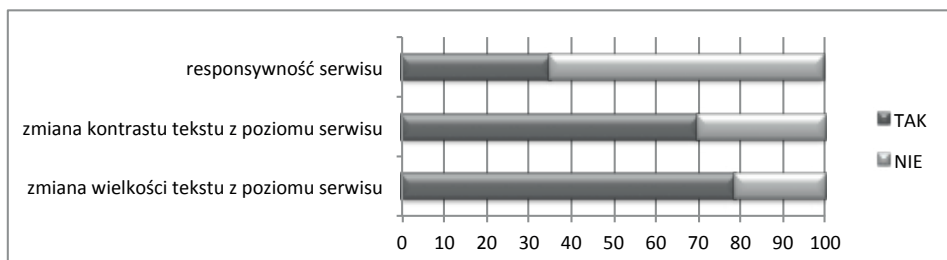
2.4.8. Udogodnienia zwiększające dostępność serwisów BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego

Chociaż stosowanie rozwiązań zwiększających dostępność serwisów www podmiotów publicznych dla osób z dysfunkcją wzroku nie jest wymogiem, tylko zaleceniem, zdecydowana większość badanych stron BIP posiada takie rozwiązania. Jedną z istotnych przyczyn takiego stanu jest opracowanie przez autorów większości najpopularniejszych systemów CMS⁶⁰ gotowych apletów pozwalających na uruchomienie takich funkcjonalności.

Badane serwisy zdecydowanie gorzej wypadły pod względem responsywności. Rozwiązanie takie posiada niecałe 35% badanych stron. Przyczyną takiego stanu jest nakład pracy, którą trzeba włożyć do uruchomienia takiej funkcjonalności, w większości wypadków nie wystarczy bowiem uruchomienie apletu z poziomu CMS.

Ilustrację omówionych zagadnień stanowi rys. 20.

⁶⁰ System zarządzania treścią strony internetowej (*Content Management System*), który za pomocą panelu administracyjnego pozwala na dodawanie funkcjonalności oraz treści serwisu www.



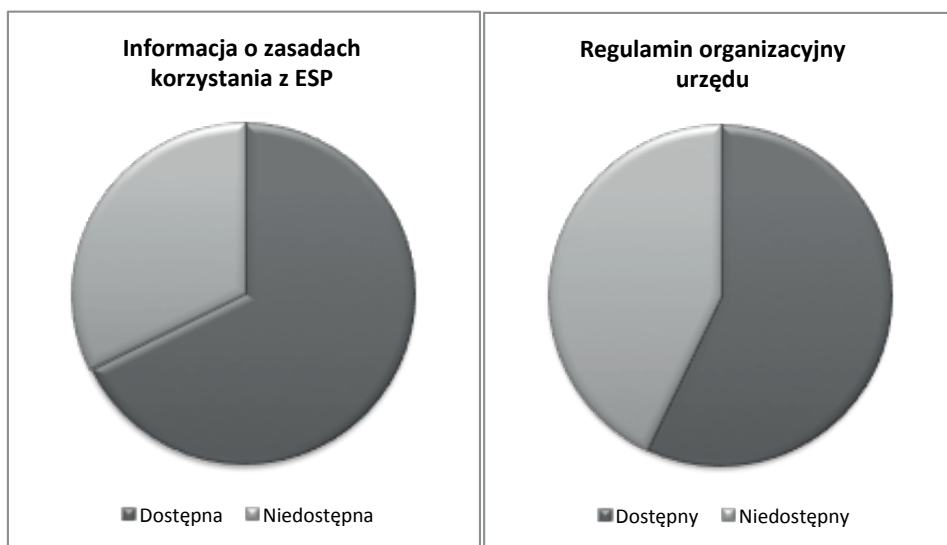
Rys. 20. Udogodnienia zwiększające dostępność serwisów BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego (%)

Źródło: badania własne.

Zapewnienie dostępności serwisu na urządzeniach mobilnych może wymagać zmiany struktury logicznej serwisu oraz sposobu jego aktualizacji.

2.4.9. Spełnianie niektórych wymogów *Rozporządzenia o BIP*

W ramach prowadzonego badania sprawdzono dostępność informacji w dwóch obszarach: zasad korzystania/dostępu do Elektronicznej Skrzynki Podawczej oraz Regulaminu Organizacyjnego Urzędu (rys. 21). Informacje te są bowiem kluczowe dla korzystania przez klientów urzędów z udostępnionych przez nie e-Uслуг publicznych. Co równie ważne, informacje to obligatoryjnie powinny być dostępne na stronach BIP wszystkich podmiotów administracji publicznej w Polsce.



Rys. 21. Dostęp do niektórych informacji wymaganych przez *Rozporządzenie o BIP*

Źródło: badania własne.

Niestety, badanie wykazało, że niepokojąca duża część stron BIP jednostek samorządu terytorialnego nie udostępnia tych informacji (odpowiednio 32% i 43%).

2.4.10. Podsumowanie badania „e-Usługi publiczne jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego” w obszarze serwisów BIP

W porównaniu do wyników badania z 2015 r., wzrosła liczba serwisów www administracji samorządowej, które w zadowalającym zakresie spełniają standardy WCAG 2.0 oraz W3C (ok. 20%). Choć wielkość tej zmiany można uznać za istotną, to w dalszym ciągu, ponad 4 lata po ogłoszeniu *Rozporządzenia Rady Ministrów z 12 kwietnia 2012 r.*, prawie 40% badanych serwisów ich nie spełnia. Przyczyn tego zjawiska jest z pewnością wiele, ale nie bez znaczenia jest fakt, że brak w tym obszarze sensownych rozwiązań systemowych na poziomie kraju (np. jeden wspólny serwis BIP dla wszystkich podmiotów administracji publicznej w Polsce). Dodatkowo żadna z wielu instytucji kontrolujących działania administracji nie kontroluje tego obszaru.

Znacząco wzrosła również liczba serwisów, które udostępniają rozwiązania wspierające korzystanie z nich przez osoby z dysfunkcjami wzroku. Oprócz opisanych przyczyn technicznych istotnym powodem takiego stanu rzeczy wydaje się wzrost u osób odpowiedzialnych za prowadzenie takich stron świadomości zagrożenia wykluczeniem cyfrowym (a w konsekwencji również społecznym) znacznej grupy obywateli.

Bardzo niepokojącym zjawiskiem jest duża liczba serwisów BIP, które nie udostępniają kluczowych z punktu widzenia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce informacji. Co dziwne, aż 88.9% badanych jednostek samorządu terytorialnego deklaruje, że świadczy e-Usługi co najmniej 3 poziomu dojrzałości⁶¹, jednocześnie nie wykorzystując podstawowego narzędzia informowania swoich klientów o możliwości korzystania z nich. Być może przyczyn takiego zjawiska należy upatrywać w braku koordynacji działań w obszarze informatyzacji poszczególnych urzędów, wynikającej po części z braków świadomości decydentów o wadze problemu, braków kadrowych w służbach IT administracji publicznej w polskich samorządach, a w znacznej części z realizacji informatyzacji urzędów w „modelu projektowym” – kolejność i zakres działań w tym obszarze koordynuje kolejność konkursów na dofinansowanie z wykorzystaniem środków pomocowych Unii Europejskiej, a nie rzeczywista potrzeba i logika procesu.

⁶¹ Zaawansowanie (poziomy dojrzałości) e-Usług: poziom 1 oznacza możliwość znalezienia informacji; poziom 2 (jednostronna interakcja) daje możliwość pobrania druków i formularzy; poziom 3 (dwustronna interakcja) umożliwia inicjowanie i rozstrzygnięcie spraw drogą elektroniczną; poziom 4 (usługi transakcyjne) pozwala na wnoszenie elektronicznie wymaganych opłat; poziom 5 (usługi spersonalizowane), oprócz przeprowadzenia całej sprawy drogą elektroniczną, zapewnia dopasowanie oferowanych usług do konkretnego klienta urzędu.

2.5. Interwencja, inwestycja i... problemy

Budowa społeczeństwa informacyjnego to ciągły proces – nie ma określonego stanu, w którym można ogłosić jego zakończenie. Miary rozwoju SI są jedynie szacunkiem i będą się zmieniać wraz z rozwojem TIK. Polska weszła na tę drogę rozwoju, zaś oczekiwania społeczne są już tak rozbudzone, że muszą być spełnione zarówno przez biznes, jak i administrację⁶². Ze względu na potencjał finansowy samorządu terytorialnego, głównymi inwestorami w rozwój społeczeństwa informacyjnego są samorządy, będące dysponentami Regionalnych Programów Operacyjnych. Warto więc sprawdzić, jak w ocenie przedstawicieli tych samorządów wygląda interwencja w obszarze społeczeństwa informacyjnego i jakim podlega ograniczeniom. W 2013 r., kończącym poprzednią perspektywę finansową⁶³, przeprowadziłem wywiady z osobami odpowiedzialnymi za budowę społeczeństwa informacyjnego z województw: opolskiego, podlaskiego, pomorskiego, śląskiego, świętokrzyskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Wybór był nieprzypadkowy, oparty na doświadczeniu i skuteczności osób kierujących budową społeczeństwa informacyjnego w tych regionach oraz skalą realizowanych projektów. Udzielone odpowiedzi wskazywały na brak długookresowej, planowej współpracy pomiędzy administracją regionalną a administracją rządową⁶⁴. Jeśli nawet taka się pojawiała, to była wynikiem działań pojedynczych urzędników administracji centralnej, a nie działaniem o charakterze systemowym. Problem ten trafnie opisał R. Tadeusiewicz: „trudności, jakie napotyka proces informatyzacji [...], wynikają [...] z faktu, iż głębokie przemiany cywilizacyjne [...], są dostrzegane i doceniane przez naukowców i futurystów, natomiast nie przez polityków oraz inne osoby i instytucje kształtujące przyszłość Polski”⁶⁵. Ta dysfunkcja systemu była, w opinii respondentów, jednym z głównych powodów niewykorzystania szansy jaką dawały środki unijne w latach 2004–2006 oraz 2007–2013.

Pojawia się pytanie o skalę zrealizowanej interwencji, jednak analizując budżety programów operacyjnych realizowanych w latach 2007–2013 nie ma możliwości dokładnego wyodrębnienia środków, jakie zostały przeznaczone na budowę społeczeństwa informacyjnego. Wpisujące się w tę kategorię działania w wielu

⁶² W. Iszkowski, *Jesteśmy już społeczeństwem informacyjnym*, „Czas Informacji” 2010, nr 1, s. 52.

⁶³ W poprzedniej perspektywie, która formalnie obowiązywała w latach 2007–2013, obowiązywała zasada „n + 2”, która pozwalała na zamknięcie realizacji rozpoczętych w niej projektów do końca 2015 r.

⁶⁴ Pytania dotyczyły perspektywy 2007–2013, z uwzględnieniem wcześniejszych doświadczeń.

⁶⁵ R. Tadeusiewicz, *Rewolucja społeczeństwa informacyjnego na tle wcześniejszych rewolucji cywilizacyjnych*, [w:] L. H. Haber, M. Niezgodą (red.), *Spółeczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 37.

wypadkach stanowiły wsparcie dla celów priorytetowych⁶⁶. Jednak przyjmując tylko osie priorytetowe i działania wprost skierowane na budowę SI, na interwencję publiczną w badanym okresie przeznaczono ponad 22 mld złotych.

Proporcjonalnie do wysokości budżetu państwa Polska otrzymała w latach 2007–2013 największe środki pomocowe na budowę społeczeństwa informacyjnego w UE, jednak wielkość dotacji nie przełożyła się na zmianę podstawowych wskaźników SI. Choć wartość wskaźników dla Polski w porównaniu rok do roku stale rosła, to dystans do średniej wartości dla UE zmieniał się nieznacznie.

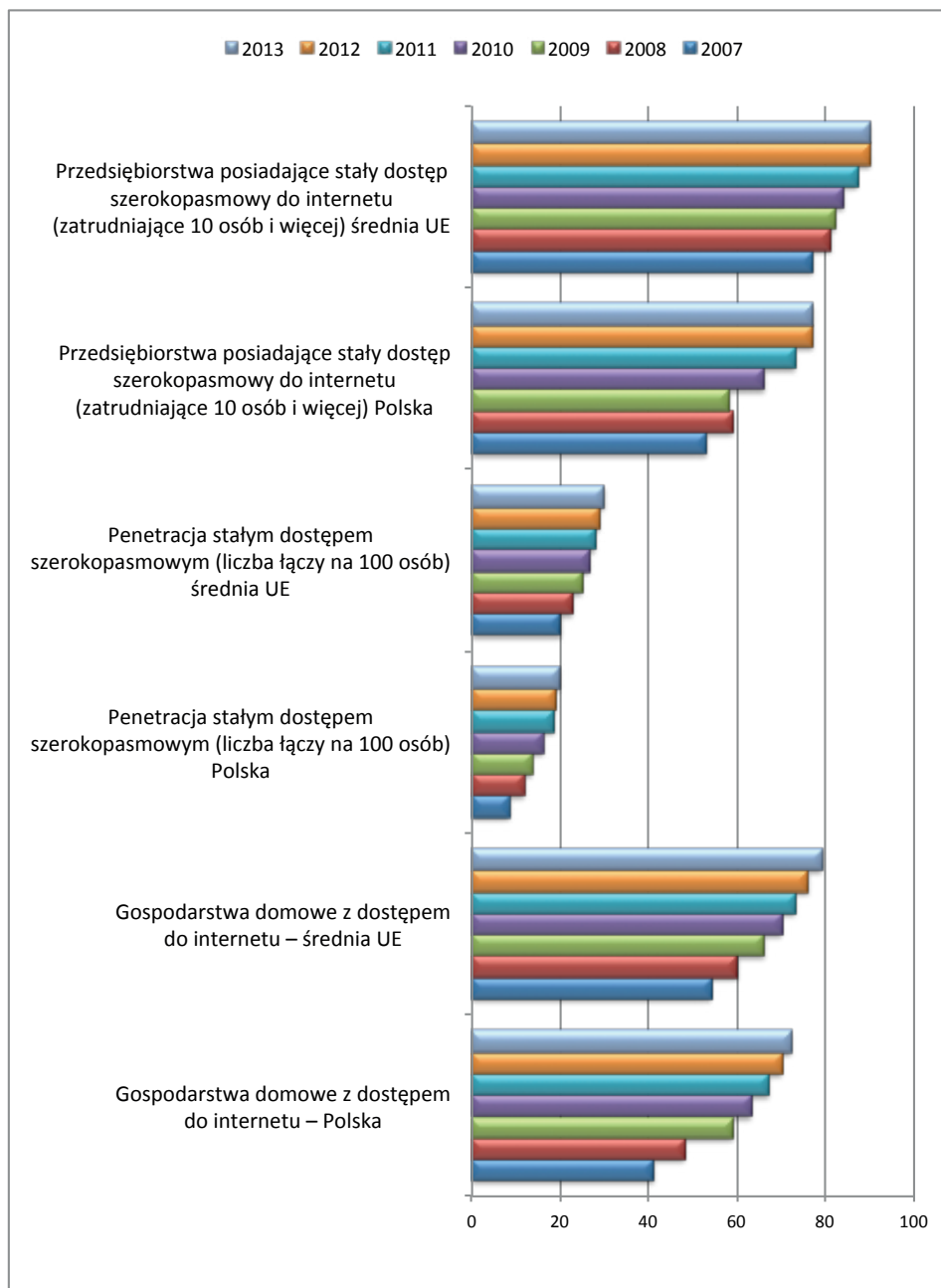
Tabela 21. Zestawienie nakładów na budowę SI w krajowych i regionalnych programach operacyjnych na lata 2007–2013

Regionalne Programy Operacyjne na lata 2007–2013				
Województwo	Nazwa priorytetu	Fundusze UE (w PLN)	Wkład krajowy (w PLN)	Razem
Dolnośląskie	Rozwój społeczeństwa informacyjnego na Dolnym Śląsku	97 051 591,00	22 835 668,00	119 887 259,00
Kujawsko-pomorskie	Rozwój infrastruktury społeczeństwa informacyjnego	57 060 229,00	10 069 452,00	67 129 681,00
Lubelskie	Społeczeństwo informacyjne	57 792 728,00	10 198 717,00	67 991 445,00
Lubuskie	Rozwój infrastruktury wzmacniającej konkurencyjność regionu	146 863 974,00	25 915 172,00	172 779 146,00
Łódzkie	Społeczeństwo informacyjne	70 446 664,00	12 431 764,00	82 878 428,00
Małopolskie	Warunki dla rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy	162 841 230,00	28 736 688,00	191 577 918,00
Mazowieckie	Przyspieszenie e-rozwoju Mazowsza	205 127 627,00	36 198 993,00	241 326 620,00
Opolskie	Społeczeństwo informacyjne	25 628 689,00	4 522 710,00	30 151 399,00
Podkarpackie	Społeczeństwo informacyjne	67 987 570,00	10 199 706,00	78 187 276,00
Podlaskie	Społeczeństwo informacyjne	50 896 631,00	8 981 758,00	59 878 389,00
Pomorskie	Społeczeństwo wiedzy	61 954 603,00	20 651 534,00	82 606 137,00
Śląskie	Społeczeństwo informacyjne	150 000 000,00	26 470 588,00	176 470 588,00
Świętokrzyskie	Wsparcie innowacyjności, budowa społeczeństwa informacyjnego oraz wzrost potencjału inwestycyjnego regionu	108 871 090,00	19 212 545,00	128 083 635,00
Warmińsko-mazurskie	Infrastruktura społeczeństwa informacyjnego	62 192 522,00	10 975 151,00	73 167 673,00

⁶⁶ Przykładem może być POIG, w ramach którego były realizowane projekty innowacyjne, takie jak „Turystyka w siodle – infrastruktura innowacyjnego i unikatowego produktu turystycznego”, którego istotnym elementem była infrastruktura teleinformatyczna i elektroniczne usługi oraz PO KL, w którym w ramach działania skierowanego na podnoszenie kompetencji zawodowych bezrobotnych i zagrożonych utratą pracy szkolenia teleinformatyczne były drugim (po szkoleniach językowych) najczęściej realizowanym typem wsparcia.

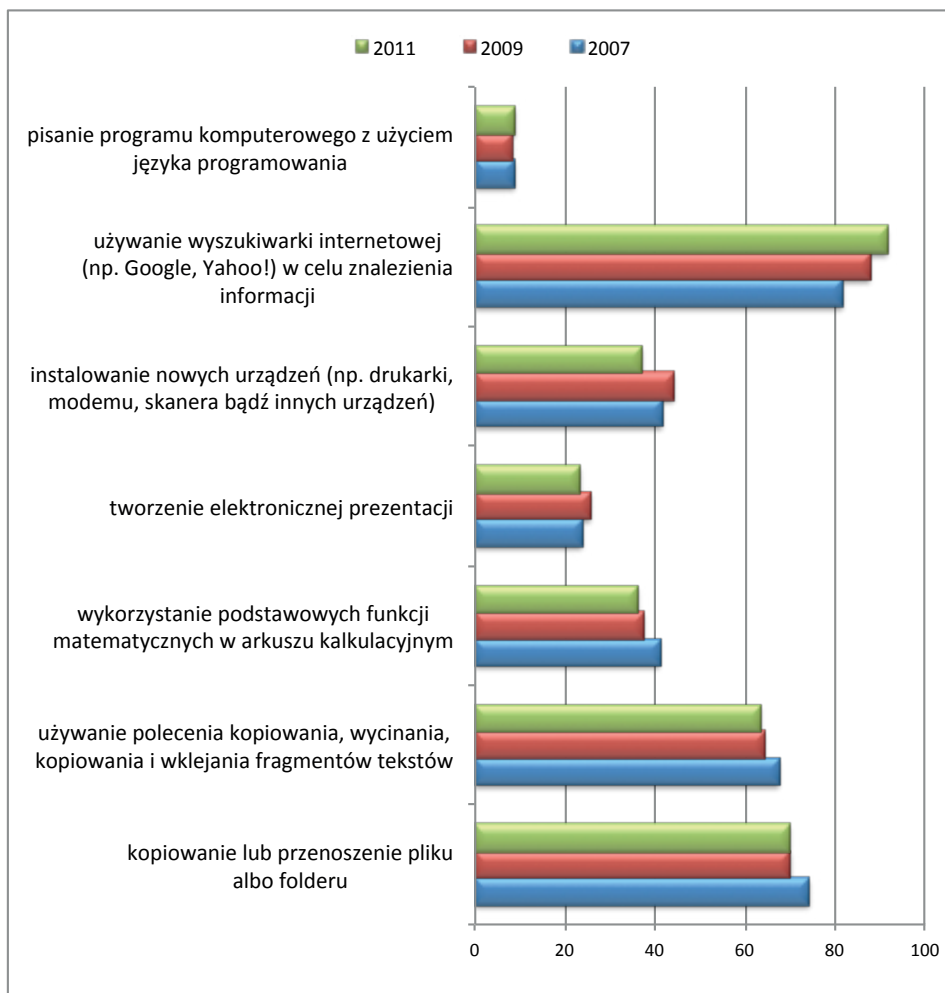
Wielkopolskie	Infrastruktura komunikacyjna	493 361 547,00	105 851 440,00	599 212 987,00
Zachodnio-pomorskie	Rozwój społeczeństwa informacyjnego	42 000 000,00	7 411 764,00	49 411 764,00
W RAMACH RPO 2007–2013		1 860 076 695,00	360 663 650,00	2 220 740 345,00
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka				
Działanie/oś	Nazwa	Fundusze UE (w PLN)	Środki krajowe (w PLN)	Razem
działanie 2.3	Inwestycje związane z rozwojem infrastruktury informatycznej nauki	278 749 037,00	41 818 794,60	320 567 831,60
oś 7	Spółeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji	208 676 187,10	36 825 207,80	245 501 394,90
działanie 8.1	Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej	254 013 872,30	84 671 289,40	338 685 161,70
działanie 8.2	Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B	615 000 000,00	108 529 410,80	723 529 410,80
działanie 8.3	Przeciwdziałanie wykluczeniu informacyjnemu – <i>e-inclusion</i>	446 371 469,00	78 771 434,50	525 142 903,50
działanie 8.4	Zapewnienie dostępu do Internetu na etapie „ostatniej mili”	446 371 469,00	78 771 434,50	525 142 903,50
W RAMACH POIG		2 249 182 034,40	429 387 571,60	2 678 569 606,00
PO KL – komponenty krajowe				
Działanie/oś	Nazwa	Fundusze UE	Środki krajowe	Razem
Poddziałanie 2.1.1	Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach	7 626 314 449,50	1 478 720 965,00	9 105 035 414,50
Działanie 3.3	Poprawa jakości kształcenia	1 251 804 402,70	220 906 667,50	1 472 711 070,20
Działanie 3.5	Kompleksowe wspomaganie rozwoju szkół	170 901 612,00	30 159 108,00	201 060 720,00
Działanie 4.1	Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego szkolnictwa wyższego	1 142 871 051,70	171 457 057,86	1 314 328 109,56
Działanie 4.3	Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni w obszarach kluczowych	855 572 367,11	150 983 351,98	1 006 555 719,09
Działanie 5.1	Wzmocnienie potencjału administracji rządowej	1 041 456 876,43	347 152 286,54	1 388 609 162,97
Działanie 5.2	Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej	2 521 500 000,00	444 970 584,28	2 966 470 584,28
W RAMACH PO KL		14 610 420 759,44	2 844 350 021,16	17 454 770 780,60
Razem		18 719 679 488,84	3 634 401 242,76	22 354 080 731,60

Źródło: opracowanie na podstawie Szczegółowych Opisów Osi Priorytetowych poszczególnych programów operacyjnych na lata 2007–2013.



Rys. 22. Dostęp do Internetu gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w Polsce i w UE, 2007–2013 (w %)

Źródło: opracowanie na podstawie raportu *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach 2013*, danych Głównego Urzędu Statystycznego oraz raportu *Diagnoza społeczna 2013*.



Rys. 23. Kompetencje cyfrowe internautów w Polsce w latach 2007, 2009, 2011 (średnia procentowa dla populacji)

Źródło: opracowanie na podstawie raportu *Diagnoza społeczna 2013*.

Problem ten dotyczył nie tylko wskaźników infrastrukturalnych, lecz także społecznych. Pomimo olbrzymich nakładów poniesionych w latach 2007–2013 w Polsce na zapobieganie wykluczeniu cyfrowemu i podnoszenie kompetencji cyfrowych, poziom większości kompetencji, nie tylko nie wzrósł, ale wręcz się obniżył. Jest to zjawisko, dla którego trudno znaleźć logiczne wyjaśnienie inne niż nieprawidłowo wybrane projekty do dofinansowania.

Pamiętać jednak należy, że projekty, aby dostać dofinansowanie, musiały być zgodne z kryteriami wyboru ogłaszanych w poszczególnych konkursach.

2.6. I co dalej?

Badania przeprowadzone w latach 2013–2015⁶⁷ wykazały, że do istotnych ograniczeń efektywności tego procesu należą:

1. Brak koordynacji i współpracy administracji publicznej w zakresie budowy SI. W efekcie administracja publiczna realizuje projekty infrastrukturalne i usługowe drogo i nie zawsze tam, gdzie jest na nie społeczne bądź biznesowe zapotrzebowanie. Współpraca administracji rządowej i samorządowej ciągle nie jest oparta na jednej z podstawowych zasad konstytucyjnych opisujących relację państwo – obywatel, zasadzie pomocniczości. Administracja rządowa powinna koncentrować się na tworzeniu standardów komunikacji i wymiany danych oraz realizować wyłącznie projekty o charakterze/zakresie ogólnopolskim. Dlatego niezwykle istotna jest ściślejsza współpraca podmiotów publicznych (administracji rządowej i samorządowej) w zakresie tworzenia i promowania bazy dobrych praktyk realizowanych w Polsce.

2. System zamówień publicznych. Zmiany w przepisach prawa zamówień publicznych powodują, że zamawiający (czyli administracja publiczna) jest stroną mocniej ograniczaną prawem w swoich działaniach, niż podmioty komercyjne biorące udział w tym procesie. Powoduje to, że zamawiający często otrzymuje nie to co potrzebuje i co chciał zamówić, a to co pozostało po „rozszczelnieniu” zamówienia przez Krajową Izbę Odwoławczą.

3. Niechęć administracji publicznej do współpracy z podmiotami komercyjnymi i czerpania wiedzy z ich doświadczeń. Wystarczy przyjrzeć się zagadnieniu potwierdzania tożsamości w elektronicznych usługach publicznych. Administracja próbuje ten problem rozwiązać od wielu lat (np. projekty ePUAP czy pl.ID). Tymczasem sektor bankowy zajmuje się tym zagadnieniem od kilkunastu lat. W tym czasie przetestował on już wiele rozwiązań od kodów jednorazowych, przez kody PIN, hasła sms, tokeny sprzętowe i GSM⁶⁸. Administracja publiczna mogła z tych doświadczeń z powodzeniem skorzystać. Nie stanowi obecnie technologicznego wyzwania stworzenie jednego wspólnego systemu dla dowolnej liczby instytucji publicznych oraz innych instytucji życia społeczno-gospodarczego. Na świecie takie systemy działają od wielu lat.

4. Brak efektywnych wyników w ograniczonym czasie. Budowa społeczeństwa informacyjnego jest inwestycją, która zacznie przynosić wymierne efekty w perspektywie 10–15 lat. Tymczasem znaczna część decydentów, tak samorządowych jak i z administracji centralnej, oczekuje zwrotu z inwestycji

⁶⁷ P. A. Nowak, *Administracja publiczna w procesie budowy społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, rozprawa doktorska, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.

⁶⁸ *Materiał redakcyjny. Wydarzenia z marca 2013*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2013, nr 4 (243), s. 6.

w perspektywie końca kadencji. Pośrednio przekłada się to na niski priorytet inwestycji w obszarze budowy społeczeństw informacyjnego.

Jednak ograniczenia te nie mogą stać się przyczyną ograniczenia inwestycji administracji publicznej w budowę społeczeństwa informacyjnego. Szczególnie w obszarze e-Uслуг publicznych i budowy kompetencji cyfrowych obywateli.

Jako społeczeństwo szybko się starzejemy. Jednocześnie coraz więcej i intensywniej pracujemy, a wykluczenie cyfrowe może stać się przyczyną wykluczenia ekonomicznego (słabiej płatna praca), a w konsekwencji wykluczenia społecznego. Dobrze przygotowane inwestycje w budowę społeczeństwa informacyjnego wynikające z zaplanowanych (na poziomie strategicznym i operacyjnym) działań mogą negatywne efekty tych zjawisk ograniczyć.

Rozdział 3

SPRAWOZDANIE Z MATRIXA

3.1. Media społecznościowe – wejście do Matrixa

Dynamiczny rozwój Internetu umożliwił powstawanie wirtualnych społeczności, które nie ograniczone przestrzennie, wykreowały nowy model więzi społecznych. Sieci społecznościowe zaczęły integrować ludzi o określonych zainteresowaniach i potrzebach komunikacji. Media społecznościowe (*social media*) w odróżnieniu od tradycyjnych mediów masowych opierają się wyłącznie na cyfrowych kanałach komunikacyjnych. Tworzą je cyfrowe media i technologie (*social software*), które umożliwiają użytkownikom dwu- i wielostronne tworzenie oraz wymianę medialnych treści. Przekształcają one komunikację w interaktywny społecznie medialny dialog¹ między dużą liczbą zróżnicowanych odbiorców, przy niskich nakładach budżetowych (szybka i bezpłatna komunikacja)².

Media społecznościowe są grupą internetowych aplikacji zbudowanych na ideowych i technologicznych podstawach sieci drugiej generacji (Web 2.0), które umożliwiają tworzenie i dzielenie się treściami generowanymi przez użytkowników³. Nurt ten zakłada korzystanie z tzw. kolektywnej inteligencji⁴, czyli zbiorowym wspólnym działaniem (dedykowane są one konkretnej grupie społecznej lub grupie użytkowników o podobnych zainteresowaniach). W. Gogołek tak podsumowuje możliwość współtworzenia kontentu (treści) przez użytkowników:

¹ M. Drzazga, *Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/6_M.Drzazga_Media_spo%C5%82eczno-sciowe_w_procesie_komunikacji.pdf.

² M. Gladwell, C. Shirky, *From Innovation to Revolution. Do Social Media Make Protests Possible?*, "Foreign Affairs" 2011, <http://www.foreignaffairs.com/articles/67325/malcolm-gladwell-and-clay-shirky/from-innovation-to-revolution>. Zob. także: D. Kazanowski, *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008, s. 61.

³ A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, "Business Horizons" 2010, No. 1, s. 59.

⁴ <http://networkeddigital.com/2010/04/09/definicja-web-2-0-definicja-social-media/>.

„Nieformalny monopol mediów na gromadzenie i dystrybucję informacji przestaje istnieć. Inicjatywa w tym zakresie pochodzi od tysięcy indywidualnych osób, których podstawowym kapitałem jest zazwyczaj wyłącznie wiedza o tym, jak samodzielnie uczynić, by określone informacje stały się informacjami publicznymi”⁵. Media społecznościowe można także określić jako wszelkie działania, praktyki i zachowania, umożliwiające ludziom dzielenie się informacjami, wiedzą i opiniami online⁶, podlegające społecznej kontroli środki przekazu, wykorzystywane na dowolną skalę⁷. Jest to forma naturalnej i nieskrępowanej wymiany informacji w sieci pomiędzy osobami na temat wspólnych zainteresowań⁸, zmierzająca do budowania i odzwierciedlania relacji społecznych między ludźmi. Nacisk położony jest na osobiste relacje użytkowników, których łączy przyjaźń z innymi użytkownikami, zainteresowania i działania oraz wspólnota interesów⁹.

W odróżnieniu od tradycyjnych mediów, media społecznościowe pozwalają na nieograniczoną skalę przekazu i odbioru różnorodnych treści, bez kontroli ich zawartości w czasie rzeczywistym. Funkcjonują w drodze społecznej interakcji, co nie oznacza, że są całkowicie pozbawione kontroli. Rolą administratorów portali społecznościowych jest m.in. usuwanie/blokowanie treści niezgodnych z regulaminem lub obowiązującym prawem. Jednak ze względu na liczbę informacji przekazywanych za pomocą mediów społecznościowych najczęstszą przyczyną interwencji administratorów jest zgłoszenie nieprawidłowości przez innego użytkownika. Siłą mediów społecznościowych, niejednokrotnie niezauważalną, jest, jak wskazuje M. Woźniakowski, fakt, że pod nośnymi tekstami kryje się dokładnie ułożony, przemyślany plan działania, który zakłada szanse, zagrożenia i potencjalne korzyści, jakie niesie za sobą każdy przekaz, czyli sieć sprawnie dobranych faktów i wniosków¹⁰. Ulegają one licznym modyfikacjom, co zmienia znaczenie pojęcia trwałość informacji. Jest ona bowiem przetwarzana, agregowana i, co istotne, nie do usunięcia. Ważnym atrybutem mediów społecznościowych jest zatarcie granic między nadawcą a odbiorcą oraz minimalizacja czasu

⁵ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010, s. 160.

⁶ L. Safko, D. K. Brake, *The Social Media Bible: tactics, tools, and strategies for business success*, John Wiley and Sons, New Jersey 2009, s. 6.

⁷ Zob. K. Fabjaniak-Czerniak, *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 184.

⁸ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa...*, s. 160.

⁹ J. Hetman, *Modele serwisów społecznościowych*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2010_02/fe231c5914c783f94d682ba79379bac8.pdf.

¹⁰ M. Woźniakowski, *Media społecznościowe w komunikacji samorządów terytorialnych. Przykład regionu świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2015, nr 4, s. 293.

potrzebnego na sformułowanie treści i jej publikację (odbywa się to w zasadzie bez opóźnienia)¹¹ (tab. 22).

Tabela 22. Podstawowe cechy serwisów społecznościowych

Cecha	Charakterystyka
Dostęp	nieograniczony kosztowo i lokalizacyjnie
Dwukierunkowość	tworzenie interakcji między uczestnikami
Natychmiastowość	szybkość tworzenia, nadania komunikatu i reakcji na niego
Trwałość	długotrwałość komunikatu w wirtualnej przestrzeni
Edytowalność	możliwość edycji komunikatu
Możliwość zakładania profili	udostępnienie określonych informacji o osobie/instytucji
Nawiązywanie więzi w trybie online	nawiązania i podtrzymywania kontaktu z pozostałymi członkami społeczności przy wykorzystaniu różnorodnych mechanizmów
Zrzeszanie się w ramach różnych grup	wątki tematyczne utworzone przez twórców serwisu bądź jego użytkowników
Udostępnienie wielu form komunikowania się w ramach serwisu	wewnętrzne komunikatory, publiczne i prywatne tablice ogłoszeń, internetowe połączenia telefoniczne
dzielenie się treścią dostarczaną przez użytkowników	zamieszczanie plików, udostępnianie hiperłączy
umożliwienie wyrażania opinii przez członków społeczności	możliwość komentowania treści, oceniania, dodania do ulubionych
udostępnienie mechanizmów do wyszukiwania informacji	wewnętrzne wyszukiwarki pozwalające na penetrowanie zasobów serwisów według wybranych kryteriów
podejmowanie działań zmierzających do jak najdłuższego zatrzymania internautów w serwisie	pojawianie się materiałów tematycznie powiązanych z zainteresowaniami użytkowników

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Gębarowski, *Determinanty skutecznego wykorzystania serwisów społecznościowych w działaniach promocyjnych miast*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 75, s. 451.

Media społecznościowe obejmują szeroką grupę nośników interakcji, istnieją więc różne sposoby ich klasyfikacji. Najprostsza przewiduje podział mediów na: serwisy społecznościowe, serwisy treściowe, mikroblogi, blogi, fora, serwisy Q&A, internetowe serwisy informacyjne, serwisy typu Wiki, społecznościowe serwisy geolokalizacyjne. Bardziej złożoną typologią jest zaproponowana przez A. M. Kaplana oraz M. Haenleina. Zakłada ona dwa warianty: 1. Poziomu

¹¹ E. Krok, *Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2011, nr 28 (656), s. 49–50.

własnej prezentacji i ujawniania (siebie) oraz 2. Poziomu obecności społecznościowej, które umożliwia dane medium (tab. 23). C. Li i J. Bernoff w swojej typologii odwołują się natomiast do zasad ich wykorzystania i wpływu na świat biznesu, stąd wyróżniają¹²:

- blogi, podcasty, wideocasty (treści tworzone przez użytkowników w formie regularnych wpisów lub audycji dźwiękowych/filmowych udostępnianych za darmo);
- portale społecznościowe i wirtualne światy (przestrzeń dla komunikacji użytkowników);
- strony typu Wiki oraz ruch *open source* (współpraca użytkowników);
- fora, oceny, recenzje (interakcja użytkowników, poszukiwanie informacji zwrotnej);
- RSS i widżety.

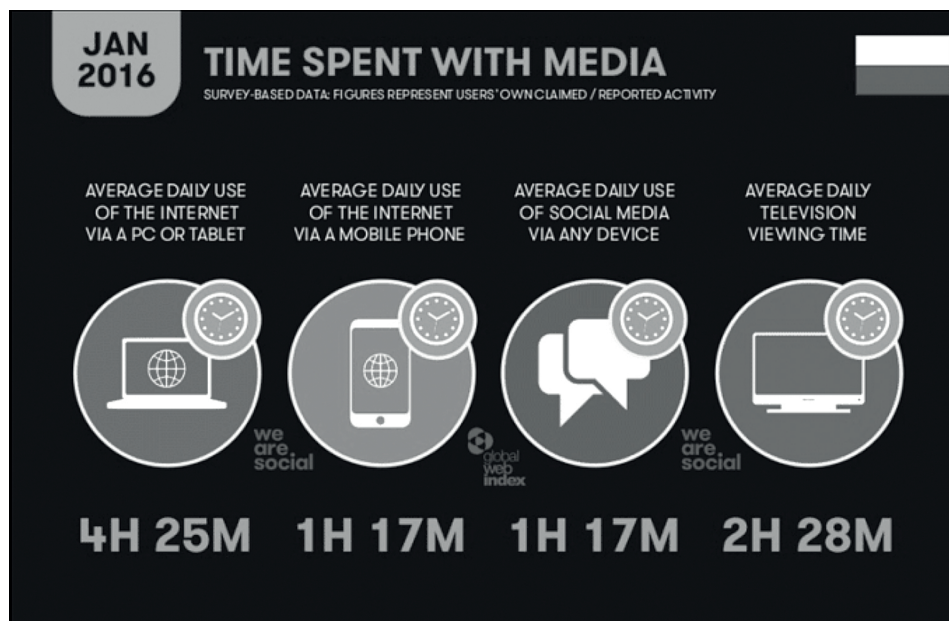
Tabela 23. Klasyfikacja mediów społecznościowych wg A. M. Kaplana i M. Haenleina

		Poziom obecności społecznej/zróżnicowania mediów		
		niski	średni	wysoki
Poziom własnej prezentacji/ ujawniania się	wysoki	blogi	serwisy społecznościowe (np. Facebook)	wirtualne światy społeczne (np. Second Life)
	niski	projekty tworzone przez społeczności (np. Wikipedia)	społeczności oparte na zawartości (np. YouTube)	wirtualne światy gier (np. World of Warcraft)

Źródło: A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, "Business Horizons" 2010, No. 1, s. 59.

Serwisy społecznościowe, ze względu na swoją specyfikę, są czymś więcej niż zwykłym portalem internetowym. Stanowią jedną z najważniejszych nowości w komunikacji, upowszechnionych w ostatnich 15 latach. Rozwój i dostępność Internetu, a także postępująca popularyzacja nowego typu mediów prowadzi do pewnego przewartościowania schematu prowadzenia działań promocyjnych oraz komunikacyjnych. Społeczeństwo pod wpływem korzystania z Internetu, a w szczególności z mediów społecznościowych, znacząco zmieniło swoje nawyki oraz przyzwyczajenia, a co najważniejsze – oczekiwania. W efekcie mamy do czynienia ze wzrostem roli tego rodzaju mediów jako kanału komunikacji i źródła aktualności. Wzrasta średni dzienny czas spędzany w mediach społecznościowych (średni czas, jaki Polscy spędzają codziennie w Internecie wynosi 4,4 godziny na komputerach i 1,3 godziny na urządzeniach mobilnych) oraz liczba aktywnych użytkowników sieci, a ich postawy i zachowania stale ewoluują.

¹² C. Li., J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009.



Rys. 24. Użycie Internetu w Polsce w 2016 r.

Źródło: *Mobile i digital w Polsce i na świecie w 2016 r.*, <https://mobirank.pl/2016/01/27/mobile-digital-w-polsce-na-swiecie-2016>.

Tworzenie wirtualnych społeczności, nawiązujących interakcje w określonym systemie, było już realizowane od końca lat 70. XX w. w ramach takich projektów i systemów, jak choćby Usenet, Open Diary, Internet Relay Chat itp.). Konceptualizacja terminu „media społecznościowe” wymaga również wspomnienia o dwóch powiązanych ideach, tzn. Web 2.0 oraz UGC (*user-generated content* – treści tworzone przez użytkowników)¹³ (tab. 24).

Tabela 24. Wybrane portale społecznościowe

Nazwa portalu	Charakterystyka	Adres	Rok założenia	Zasięg
1	2	3	4	5
LINKEDIN	serwis do nawiązywania kontaktów biznesowych	linkedin.in	2001	globalny
MYSFACE	Serwis umożliwiający komunikację pomiędzy internautami i nawiązywanie znajomości drogą internetową	MySpace.com	2003	globalny

¹³ S. Brzeziński, M. Jasiński, *Media społecznościowe w marketingu terytorialnym polskich miast*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 3, s. 10.

Tab. 24 (cd.)

1	2	3	4	5
FACEBOOK	Sieć społecznościowa	facebook.com	2004	globalny
QZONE	wirtualny świat połączony z portalem społecznościowym	qzone.qq.com	2005	Chiny
TWITTER	serwis z siecią mikroblogów z wpisami do 140 znaków	twitter.com	2006	globalny
VKONTAKTE	Sieć społecznościowa z muzyką, filmami i rozrywką	vk.com	2006	Rosja
BADOO	Serwis umożliwiający nawiązywanie znajomości drogą internetową	badoo.com	2006	Europa
INSTAGRAM	Serwis pozwalający na publikowanie zdjęć lub filmów	instagram.com	w 2012 r. zakupiony przez Facebooka	globalny
PINTEREST	Serwis społecznościowy przeznaczony do kolekcjonowania i porządkowania zebranych materiałów wizualnych	pinterest.com	2010	globalny

Źródło: opracowanie na podstawie: *Największe portale społecznościowe*, <http://smmeasure.eu/najwieksze-portale-spolesnosciowe/#>.

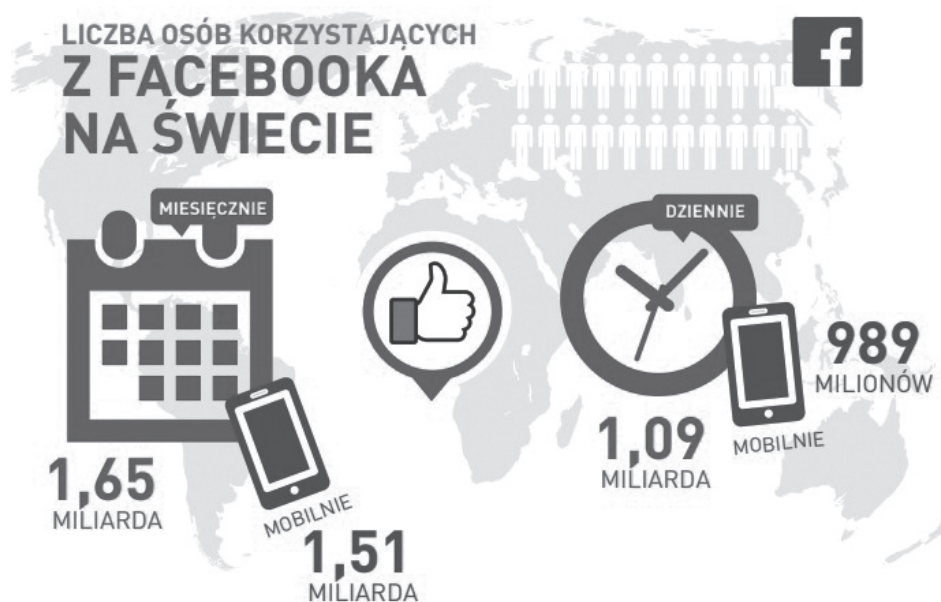
Najpopularniejszym obecnie portalem społecznościowym jest Facebook, zrzeszający ponad 1,5 miliarda użytkowników w skali globalnej, stale rewolucjonizujący rynek mediów społecznościowych. W 2016 r. aktywne konto na Facebooku miało blisko 1,55 miliarda osób, co stanowiło wzrost o 13% w porównaniu z rokiem 2015. Facebook skupia więcej użytkowników niż, należące do Facebooka, Whatsapp (700 milionów) i Instagram (300 milionów) oraz Twitter (284 miliony)¹⁴ (rys. 25).

Facebook powstał na początku 2004 r. i był skierowany do wąskiej grupy odbiorców – studentów dwóch amerykańskich uczelni. W związku z rosnącą popularnością został udostępniony ogółowi użytkowników Internetu. Na omawiany serwis można spojrzeć również z gospodarczego punktu widzenia. Niewątpliwie służy on wprowadzaniu produktów na rynek i ich promowaniu, jest platformą rozwoju aplikacji mobilnych oraz łączności użytkowników. Dzięki tym „kanałom”, według firmy konsultingowej Deloitte, wytworzył w 2014 r. w gospodarce dodatkową wartość 227 mld dolarów¹⁵. Blisko 150 mld dolarów z tej kwoty przy-

¹⁴ Ł. Żelezny, *Facebook – interesujące fakty na SocialMedia.pl*, <https://socialmedia.pl/facebook-interesujace-fakty/>.

¹⁵ S. Stodolak, *Gospodarze znaczenie Facebooka jest wyolbrzymiane*, <http://www.obserwatortfinansowy.pl/forma/rotator/gospodarze-znaczenie-facebook-a-jest-wyolbrzymiane/>.

pada na działania marketingowe, wprowadzające na rynek nowe produkty i usługi, 29 mld dolarów warte są rozwijane w oparciu o Facebooka aplikacje, a 50 mld dolarów to kwota odpowiadająca wartości zakupionych urządzeń mobilnych i komputerów¹⁶. Jak podają twórcy raportu, pozwolił on również w 2014 r. na wykreowanie 4,5 mln miejsc pracy, spełniając funkcję facylitatora¹⁷ działalności gospodarczej.



Rys. 25. Liczba osób korzystających z Facebooka na świecie (marzec 2016)

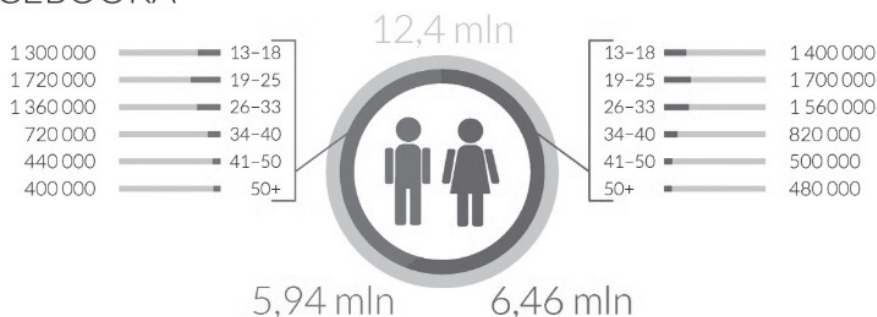
Źródło: *Raport Strategiczny. Internet 2015/2016*, IAB IAB, PwC Polska, Warszawa 2016, s. 4.

W Polsce media społecznościowe również nie są nowością, na co wskazuje stale rosnąca liczba ich użytkowników oraz zmiany w ich strukturze. Największym zainteresowaniem cieszy się Facebook (dostępny na polskim rynku od 2008 r.). Użytkownicy to przede wszystkim osoby do trzydziestego trzeciego roku życia. W ogólnej liczbie 12,4 mln osób korzystających z portalu w Polsce większość stanowią kobiety, przewyższając przeważając nad mężczyznami o pół miliona.

¹⁶ Wpływ Facebooka koncentruje się najmocniej w USA (100 mld dolarów), w Europie jest to 51 mld dolarów. W raporcie wpływy te nie zostały uwzględnione, nie ma tam bowiem dostępu do Facebooka. *Ibidem*.

¹⁷ Aktywna działalność polegająca na udrażnianiu procesu komunikacji między osobami bądź grupami, w celu osiągnięcia wspólnego rozwiązania.

UŻYTKOWNICY FACEBOOKA

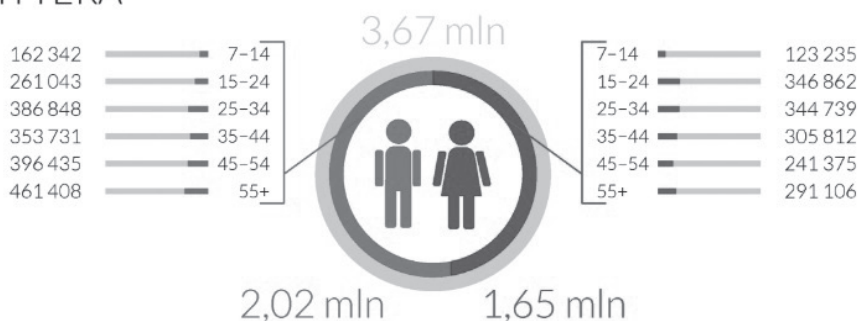


Rys. 26. Użytkownicy Facebooka w Polsce (lipiec 2015)

Źródło: *Facebook Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.

Kolejnym portalem społecznościowym, któremu warto poświęcić uwagę, jest Twitter. Według szacunków, w Polsce jest ponad 3,5 mln użytkowników (na świecie ponad 300 mln)¹⁸. Wśród osób korzystających z Twittera przeważają mężczyźni. Inna niż w przypadku Facebooka jest również struktura wieku użytkowników. Wśród mężczyzn głównymi użytkownikami są osoby w wieku powyżej 25 lat, z czego liczną grupę stanowią te mające 55 lat i więcej. W grupie kobiet widoczne jest przesunięcie granicy wiekowej, są to głównie osoby w wieku 15–44 lata (rys. 27).

UŻYTKOWNICY TWITTERA



Rys. 27. Użytkownicy Twittera w Polsce (lipiec 2015)

Źródło: *Twitter Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.

¹⁸ *Twitter Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.

Niestety, Twitter w Polsce jest wciąż niewykorzystywany w sposób znaczący. Wskazuje na to niska liczba użytkowników oraz niewiele „twittujących marek”. Jest to kanał komunikacji o wiele bardziej wymagający, szczególnie jeśli spojrzeć na ograniczenia jednorazowego wpisu (do 140 znaków). W świecie, w którym liczy się szybkość przepływu informacji, krótka zwięzła wiadomość pasuje jednak idealnie. Pomimo skomplikowanej formy i potrzeby kreatywności rośnie potencjał serwisu jako medium komunikacji marek (zatem i województw). Obecnie Twitter pozostaje w sferze działań głównie polityków i dziennikarzy, lecz bez wątplenia można oczekiwać wzrostu popularności platformy na polskim gruncie.

Trzecim znaczącym portalem jest Instagram. Aplikacja bazuje na udostępnianiu zdjęć i obecnie taka forma ekspresji skupia już ponad dwa miliony dwieście tysięcy osób (tab. 25). Ma ogromny potencjał do budowania atrakcyjności regionu, ponieważ opublikowane zdjęcie dotrze do wszystkich obserwujących (post z Facebooka nie dociera do wszystkich obserwujących markę). O rosnącym znaczeniu tego serwisu może świadczyć choćby fakt zainteresowania ze strony Facebooka tym serwisem i kupienie go za kwotę miliarda dolarów¹⁹.

Tabela 25. Rozwój aplikacji Instagram w Polsce w latach 2012–2014

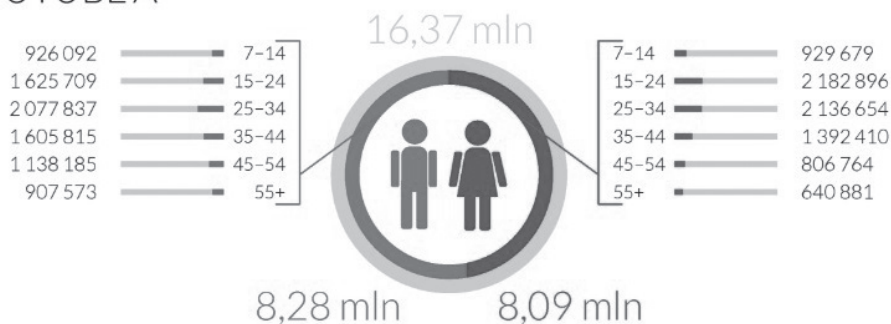
Miesiące	Lata					
	2012		2013		2014	
	użytkownicy	zasięg (w %)	użytkownicy	zasięg (w %)	użytkownicy	zasięg (w %)
Styczeń	–	–	494 109	2,55	1 820 783	8,62
Luty	–	–	534 098	2,72	1 806 149	8,46
Marzec	–	–	689 498	3,44	1 979 857	9,18
Kwiecień	–	–	973 886	4,77	2 124 578	9,84
Maj	–	–	1 180 054	5,76	2 143 678	9,90
Czerwiec	–	–	1 096 284	5,40	2 318 779	10,69
Lipiec	–	–	1 082 679	5,24	2 318 245	10,60
Sierpień	327 031	1,68	1 563 774	7,47	2 293 351	10,47
Wrzesień	410 000	2,11	1 440 117	6,85	2 050 190	9,42
Październik	367 049	1,89	1 516 158	7,17	2 019 960	9,38
Listopad	404 417	2,09	1 482 347	7,01	2 274 248	10,60
Grudzień	477 540	2,47	1 506 182	7,12	–	–

Źródło: <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/twitter-instagram-pinterest-i-ask-fm-juz-nie-zyskuja-polskich-uzytkownikow-analiza#>.

¹⁹ <http://gadzetomania.pl/6705,facebook-kupil-instagram-za-miliard-dolarow-czy-to-faktycznie-szalenstwo>.

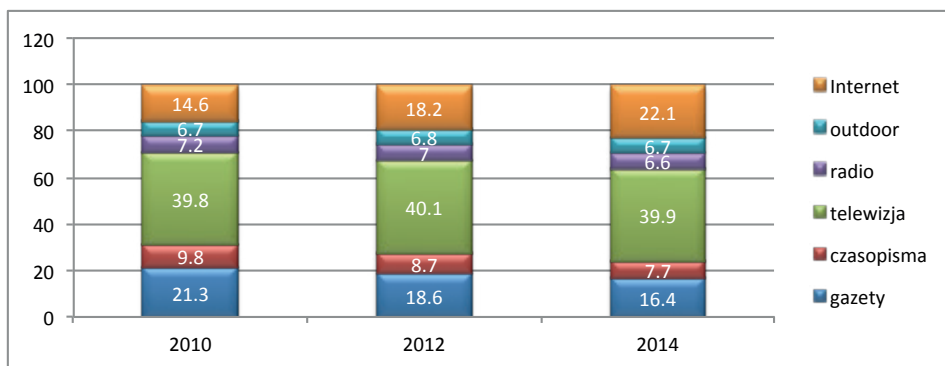
Ostatnim badanym serwisem społecznościowym jest szeroko znany YouTube. Platforma ta jest idealna dla marek dysponujących dużą liczbą wydarzeń wartych relacji dłuższych niż seria zdjęć z opisem. Województwa mogą z platformy korzystać w celu relacjonowania imprez, kreatywnych zapowiedzi nadchodzących wydarzeń czy serii filmików o dużym potencjale wirusowym reklamujących województwo. Platforma skupia ponad szesnaście milionów użytkowników najczęściej w wieku 25–34 lata.

UŻYTKOWNICY YOUTUBE'A



Rys. 28. Użytkownicy YouTube'a w Polsce (lipiec 2015)

Źródło: *You Tube Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.



Rys. 29. Rozwój media mix do 2014 r.

Źródło: opracowanie na podstawie: *Wartość wydatków reklamowych w 2012 r. – prognoza dla Europy i świata*, www.marketingowiec.pl.

Rozwój mediów społecznościowych powoduje zmiany efektywności dotarcia informacji za pomocą mediów tradycyjnych. Już dziś „można prognozować utratę znaczenia niektórych mediów w przyszłości. Z pewnością dotyczyć to będzie czasopism i gazet oraz częściowo radia – nośniki te konsumuje Internet”²⁰. Przekłada się to bezpośrednio na rozwój *media mix* na świecie, czyli w pewnym uproszczeniu na udział i efektywność poszczególnych mediów w globalnym przepływie informacji (rys. 29).

Obserwacja własna oraz dane i prognozy pokazują, że jednostki samorządu terytorialnego muszą lepiej „oswoić” kanały komunikacji elektronicznej. Są już dostępne dobre praktyki w tym obszarze. Na podstawie przeprowadzonego w 2012 r. przez G. Piechotę badania *Zarządzanie procesem komunikowania w mediach społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia i ich prezydentów* okazało się, że badane samorządy nie tylko korzystają z mediów społecznościowych, lecz także mają w tym działaniu spore doświadczenie (tab. 26).

Tabela 26. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia

Miasto	Liczba mieszkańców – dane na 31.12.2011 r.	Korzystanie z mediów społecznościowych – od kiedy	Wybór mediów społecznościowych
Bytom	163 985	Tak – 12.2011 r.	Facebook, YouTube
Chorzów	107 000	Tak – 01.2012 r.	Youtube, Vimeo
Gliwice	186 267	Tak – 01.2012 r.	Facebook, YouTube
Jaworzno	094 580	Tak – 04.2010 r.	Facebook, Twitter, YouTube, Nasza Klasa, Blip
Katowice	303 206	Tak – 01.2010 r.	Facebook, YouTube
Mysłowice	074 283	Tak – 04.2011 r.	Facebook
Piekary Śląskie	056 360	Tak – 07.2011 r.	Facebook, YouTube
Ruda Śląska	139 582	Tak – 05.2008 r.	Facebook, YouTube
Sosnowiec	215 262	Tak – 06.2010 r.	Facebook, YouTube, Nasza Klasa
Świętochłowice	050 546	Tak – 08.2011 r.	Facebook
Tychy	129 378	Tak – 2009 r. (nie podano miesiąca)	Facebook, Twitter, YouTube, Nasza Klasa, Blip

Źródło: G. Piechota, *Zarządzanie procesem komunikowania w mediach społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia i ich prezydentów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 4 (22), s. 56.

Niezwykle interesujące jest także zestawienie dotyczące motywacji, a dokładniej celu, jaki samorządy chciały realizować za pomocą mediów społecznościowych (tab. 27).

²⁰ <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0402816/040/ff/101/OEBPS/Text/section004-001.xhtml>.

Tabela 27. Cel komunikowania w mediach społecznościowych

Miasto	Cel komunikowania w mediach społecznościowych (odpowiedzi przeniesione w brzmieniu dosłownym z kwestionariuszy ankiet wypełnionych przez Urzędy Miast Metropolii Silesia)
Bytom	Promocja miasta w Internecie.
Chorzów	Zapowiedzi wydarzeń dziejących się w mieście, relacje z wydarzeń.
Gliwice	Głównym celem jest informowanie społeczności lokalnej o aktualnych wydarzeniach w mieście oraz utrwalanie pozytywnego wizerunku Gliwic.
Jaworzno	Portale społecznościowe traktowane są przez nas głównie jako kolejny kanał umożliwiający kontakt z mieszkańcami. Za pośrednictwem poszczególnych profili staramy się przekazywać najważniejsze informacje, m.in. o bieżących wydarzeniach, prowadzonych inwestycjach i planowanych w mieście imprezach oraz promować realizowane projekty i kampanie.
Katowice	Wykorzystanie <i>social mediów</i> przez Urząd Miasta to przede wszystkim kontakt z mieszkańcami miasta i przekazywanie im za pomocą różnych kanałów wszelkich informacji związanych z funkcjonowaniem miasta, tj. wydarzeń (sportowych, kulturalnych, rozrywkowych itp.), spraw związanych z funkcjonowaniem urzędu, informacji związanych z polityką społeczną miasta itp.
Mysłowice	To jeszcze szersza grupa odbiorców, często zupełnie nowa (młodzi ludzie, którzy korzystają wyłącznie z tego narzędzia). Daje również możliwość publikacji w jednym miejscu wszystkich informacji dot. miasta. To wreszcie narzędzie, którego w dobie tak szybko postępującej informatyzacji wszelkich instytucji nie powinno zabraknąć.
Piekary Śląskie	Szybka komunikacja zwłaszcza z osobami młodymi.
Ruda Śląska	Jeden z kanałów komunikacji zewnętrznej, pozwalający na dotarcie do szerszego grona mieszkańców.
Sosnowiec	Język używany w <i>social media</i> nie musi być tak oficjalny, jak na oficjalnej stronie internetowej miasta. Dotarcie do młodszego mieszkańca.
Świętochłowice	Przekazywanie informacji o wydarzeniach w mieście, zapraszanie mieszkańców i innych użytkowników na imprezy kulturalne, budowanie pozytywnego wizerunku miasta.
Tychy	Informowanie użytkowników portali o wydarzeniach w mieście, promocja imprez.

Źródło: G. Piechota, *Zarządzanie procesem komunikowania...*, s. 57.

W kontekście cytowanego badania widać również ewolucję mediów społecznościowych w Polsce. O ile w 2012 r. samorzady wykorzystywały m.in. Blip i Naszą Klasę, o tyle w 2016 r. portale te stały się już rozwiązaniami niszowymi – nie wytrzymały konkurencji z Facebookiem, Twitterem i YouTubem. Dlatego w dalszej części opracowania będziemy się zajmować przede wszystkim tymi trzema dominującymi mediami społecznościowymi.

3.2. Samorząd terytorialny w mediach społecznościowych

Dynamiczna ewolucja Internetu nie pozostała bez wpływu na funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego. Środowisko ostrej konkurencji o odbiorców oferty, wymusiło na samorządach poszukiwanie i w konsekwencji wykorzystanie, nowych, niestandardowych a przede wszystkich aktywnych sposobów komunikacji. Jednym z nich, coraz częściej wykorzystywanym, są serwisy społecznościowe. Kreują one nowe, możliwości w zakresie komunikacji między mieszkańcami a przedstawicielami władz publicznych, a także odgrywają istotną rolę w budowaniu spójności społecznej – wspólnoty wolnych wspierających się ludzi²¹ (tab. 28)

Tabela 28. Różnice między tradycyjnymi mediami elektronicznymi a społecznościowymi na poziomie samorządu terytorialnego

Wyszczególnienie	Tradycyjne media elektroniczne	Media społecznościowe
Przekaz informacyjny	jednolity dla wszystkich	spersonalizowany
Komunikowanie z obywatelem	jednostronne lub dwustronne	sieciowe
Propagator informacji	urząd	urząd i społeczności w Internecie
Forma obsługi obywatela	uwierzytelniane kanały transakcyjne	konta bezpośrednie z rozpoznawanym użytkownikiem
Grupa do testowania nowych rozwiązań	wybrana próba badawcza	społeczność internetowa

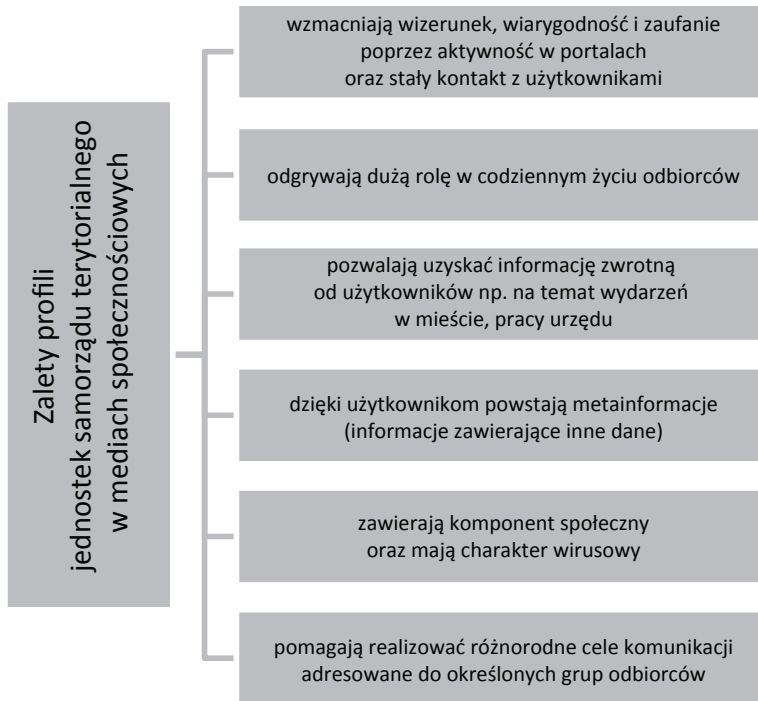
Źródło: J. Papińska-Kacperek, K. Polańska, *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, http://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z33_25.pdf.

Jednostki samorządu terytorialnego nie konkurują jednak o mieszkańców przy wykorzystaniu mediów społecznościowych, a zabiegają o aprobatę podejmowanych działań w tworzeniu nowej jakości życia społecznego. Umożliwiają one jednostkom samorządu terytorialnego prowadzenie oficjalnych i ogólnych profili oraz zarządzanie utworzonymi kontami dedykowanymi działaniom władz, projektom, odbywającym się i planowanym wydarzeniom społecznym, gospodarczym czy też kulturalnym. Jednak zgodnie z zasadą legalizmu głoszącą, że „organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa”²² rodzi się pytanie o podstawę prawną wykorzystywania w działalności samorządu terytorialnego mediów społecznościowych. Nie wdając się szczegółowo w prawne rozważania interpretacji „zasady legalizmu”, można przyjąć, że podstawą takiej aktywności jest art. 61 Konstytucji RP „Obywatel ma prawo do uzyskiwania

²¹ *Spójność społeczna*, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/629824.

²² *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, art. 7.

informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne²³. Umiejętne prowadzenie profili przyczynia się do nieinwazyjnego informowania mieszkańców, a także do pozyskiwania od nich informacji, stając się jednym z elementów budowania społeczeństwa informacyjnego (rys. 30).



Rys. 30. Zalety korzystania przez jednostki samorządu terytorialnego z mediów społecznościowych

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Woźniakowski, *Media społecznościowe w komunikacji samorządów terytorialnych. Przykład regiony świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2015, nr 4, s. 292.

Przyjęto jednak twierdzenie, że pomimo intensywnego rozwoju Internetu, samorządy w niewielkim stopniu wykorzystują potencjał aktywnych kanałów komunikacji z odbiorcami, ograniczając się jedynie do ich podstawowych funkcji. Stąd też podjęto szerokie badania koncentrujące się na identyfikacji wybranych działań jednostek samorządu terytorialnego w środowisku Internetu. Na potrzeby tak postawionego celu ogólnego przeprowadzono diagnozę aktywności województw samorządowych w obszarze komunikacji społecznej w mediach społecznościowych, w szczególności w ramach Facebooka. Realizacja tak nakreślonego

²³ *Ibidem*, art. 61.

celu badawczego możliwa była dzięki syntezie wyników uzyskanych w drodze odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy samorządy województw posiadają strategię prowadzenia działań w *social media*

2. Z jakich platform społecznościowych najczęściej korzystają samorządy województw?

3. Jaki zakres informacji znajduje się na profilach facebook województw?

4. Czy profil Facebook traktowany jest jako narzędzie komunikacji władz z mieszkańcami?

5. Czy widoczna jest aktywność mieszkańców na fanpagach województw?

Procedura badawcza przewidywała weryfikację następujących hipotez badawczych:

• H. 1. Działania prowadzone przez samorządy województw w *social media* traktowane są jako działalność o charakterze nieplanowanym. Świadczy o tym brak opracowanych strategii polityki komunikacji przy użyciu kanałów tego rodzaju.

• H. 2. Samorządy województw nie dostrzegają znaczenia mediów społecznościowych w swojej działalności, na co wskazuje małe zróżnicowanie używanych platform społecznościowych.

• H.3. Aktywność samorządów województw na platformach społecznościowych nie nosi znamion komunikacji ze mieszkańcami. Brak jest (lub są one znikome) interakcji zarówno po stronie władz samorządowych jak i samych mieszkańców.

Badanie zrealizowane zostało w wyniku obserwacji oraz analizy udostępnionych danych statystycznych profili samorządów województw. Wykorzystano również portal Sotrender.pl, będący narzędziem analitycznym pozwalającym monitorować serwisy społecznościowe. Analizie poddano przede wszystkim profile wszystkich 16 samorządów województw na portalu Facebook w zakresie:





- liczby oficjalnych profili Facebook,
- treści znajdujących się na profilach,
- popularności (liczby fanów),
- aktywności w obszarze tworzenia postów,
- efektywności komunikacji.

Badanie zrealizowano w okresie od 7 kwietnia do 31 sierpnia 2015 r. za pomocą prywatnego profilu na Facebooku.

Profile województw na portalach społecznościowych służą przede wszystkim rozpowszechnianiu informacji, kształtowaniu opinii użytkowników oraz kreowaniu pozytywnego wizerunku regionu i jego władz. W tym celu wykorzystywane są najpopularniejsze serwisy, tj. Facebook, Twitter, Instagram i YouTube. Za znaczące uznano zamieszczenie wtyczki odsyłającej do portalu na oficjalnej stronie urzędowej. Pozwala to osobom korzystającym z oficjalnej strony internetowej danego województwa, stać się w łatwy sposób fanami/obserwatorami/subskrybentami portali społecznościowych.

Najwięcej odnośników na stronach urzędów marszałkowskich przypadło Facebookowi (10), następnie YouTube (5), Twitter (4) i brak odwołania do profilu województwa na Instagramie. Najwięcej odnośników na stronie posiadało województwo łódzkie (3). Żadnego odnośnika do mediów społecznościowych nie posiadały województwo wielkopolskie, pomorskie, podlaskie, mazowieckie oraz kujawsko-pomorskie (tab. 29). Należy tutaj zaznaczyć, iż nie każde województwo posiadające oficjalny profil na Facebooku zamieszcza tzw. wtyczkę na urzędowej stronie.

Tabela 29. Wtyczki do serwisów społecznościowych na oficjalnych stronach urzędów marszałkowskich

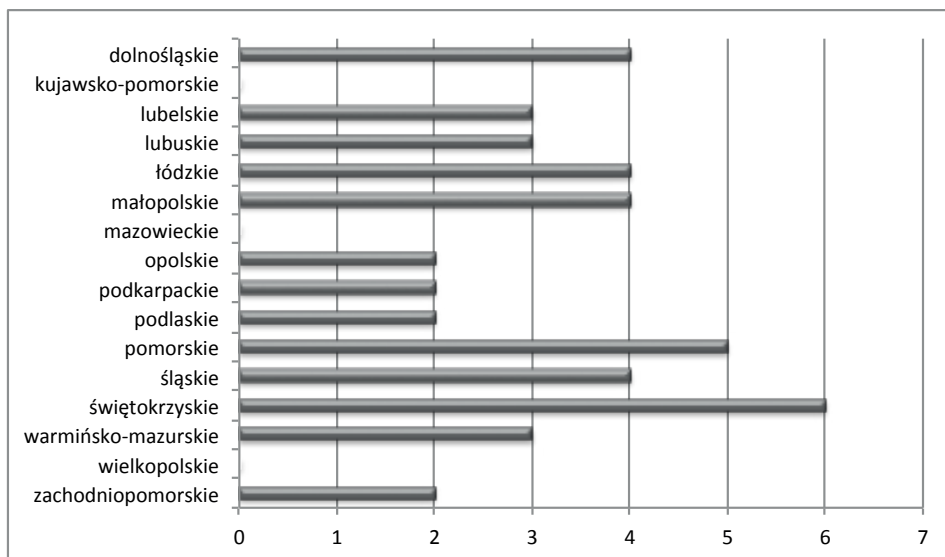
Województwo	Serwisy społecznościowe			
	Facebook 	Twitter 	Instagram 	YouTube 
Dolnośląskie	+	+	-	-
Kujawsko-pomorskie	-	-	-	-
Lubelskie	-	-	-	+
Lubuskie	+	-	-	+
Łódzkie	+	+	-	+
Małopolskie	+	+	-	-
Mazowieckie	-	-	-	-
Opolskie	+	-	-	-
Podkarpackie	+	+	-	-
Podlaskie	-	-	-	-
Pomorskie	-	-	-	-
Śląskie	+	-	-	+
Świętokrzyskie	+	-	-	-
Warmińsko-mazurskie	+	-	-	+
Wielkopolskie	-	-	-	-
Zachodniopomorskie	+	-	-	-

Źródło: opracowanie na podstawie obserwacji przeprowadzonych dnia 7.04.2015 r.

Jak wskazano powyżej, serwisem społecznościowym wykorzystywanym przez województwa jest przede wszystkim Facebook. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest największy zasięg samego portalu oraz największy, sposób wskazanych serwisów, stopień zaadaptowania przez użytkowników. Facebook to także agregator informacji pochodzących nie tylko od znajomych użytkownika, lecz

także z Internetu. Umożliwia w jednym miejscu śledzenie informacji pochodzących z innych mediów internetowych czy treści udostępnianych z innych platform społecznościowych jak np. z Instagramu czy YouTube.

Oficjalny profil na Facebooku posiada 13 województw. Województwo wielkopolskie oraz kujawsko-pomorskie w dniu badania nie prowadziły działań promocyjnych w postaci fanpage na portalu Facebook²⁴. Województwo mazowieckie nie udzieliło odpowiedzi na kierowane pisma, skutkiem czego nie zostało uwzględnione w badaniu (rys. 31).



Rys. 31. Podstawowe informacje udostępniane na profilu województwa na Facebooku

Źródło: badanie własne.

Diagnoza treści zakładki „Informacje na profilu każdego z województw” wykazała widoczne zróżnicowanie. Zawartość zakładki oceniano pod kątem informacji dotyczących: (1) adresu urzędu, (2) godzinego pracy, (3) numeru kontaktowego, (4) adresu e-mail, (5) linku do strony urzędu, (6) informacji o województwie, (7) informacje o urzędzie²⁵. System oceny zakładał przyznanie 1 punktu za zamieszczenie danej informacji w zakładce (7 to maksymalna liczba punktów).

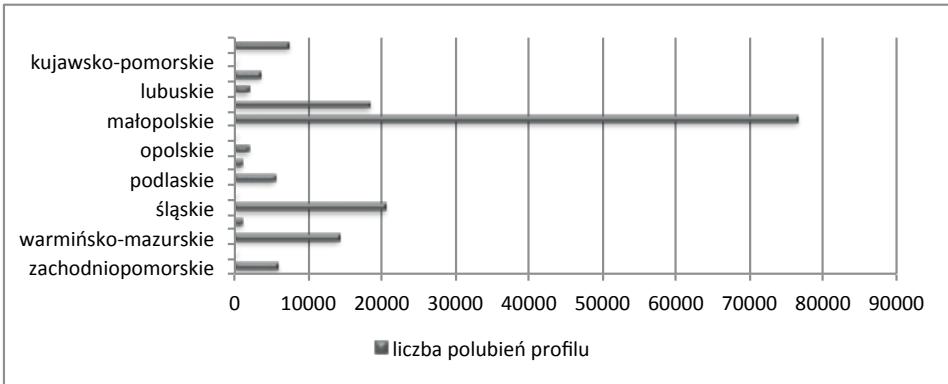
Najwięcej punktów (6) uzyskało województwo świętokrzyskie. Analizowana zakładka nie uwzględniała jedynie informacji o województwie. Najslabiej wypadło województwo podkarpackie – zawartość jego zakładki „Informacje” nie

²⁴ Profil województwa kujawsko-pomorskiego powstał 6 maja 2015 r., po okresie objętym badaniem.

²⁵ Ocena zakładki dotyczy 13 profili województw na Facebooku.

dała się ocenić zgodnie z przyjętym kryterium, ponieważ zawierała wyłącznie dane kontaktowe i teled adresowe (rys. 32).

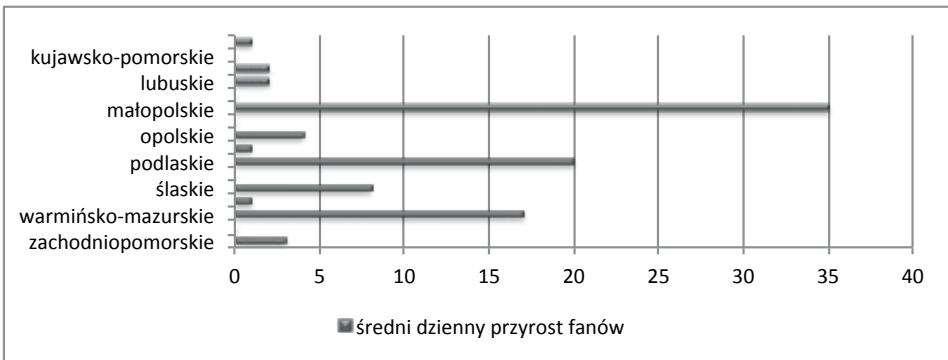
Wśród badanych profili facebookowych największą popularnością (liczbą fanów) mogło się pochwalić województwo małopolskie, najmniejszą zaś województwo podkarpackie (na rysunku między opolskim a podlaskim).



Rys. 32. Łączna liczba polubień profilu województwa na Facebooku

Źródło: badanie własne.

Porównując fanpage do liczby mieszkańców danego województwa, żaden z badanych profili nie posiada liczby fanów większej niż 0,45% liczby mieszkańców województwa²⁶, a suma fanów wszystkich prowadzonych profili wynosi zaledwie 1,28% zarejestrowanych w Polsce użytkowników platformy Facebook.



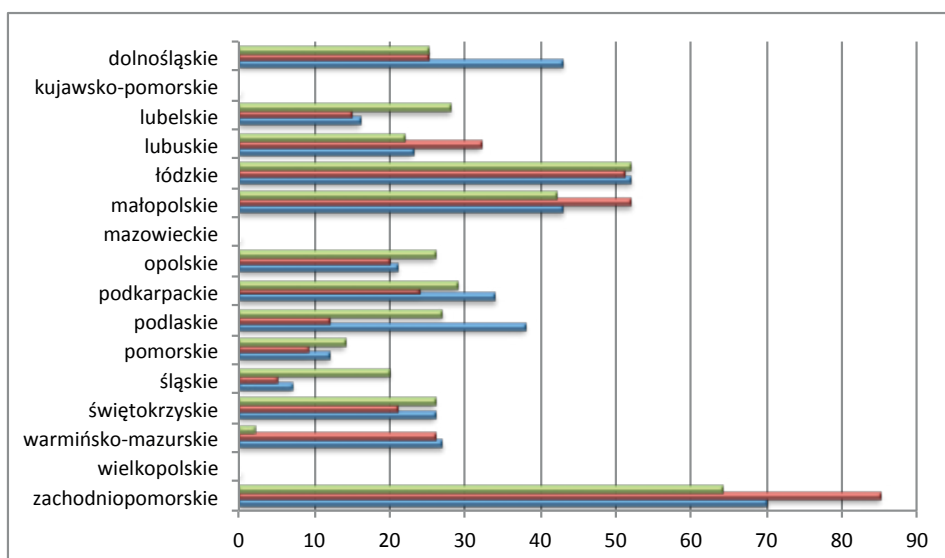
Rys. 33. Przyrost polubień profilu województw na Facebooku

Źródło: badanie własne.

²⁶ W idealnym stanie współczynnik mógłby wynosić ponad 100% z uwagi na możliwość bycia fanem województwa innego niż zamieszkiwane.

Średni dzienny przyrost fanów danego województwa w okresie od 1.01.2015 do 31.03.2015 obrazuje atrakcyjność danego profilu dla jego użytkowników. Największy przyrost fanów zanotowano w odniesieniu do profilu województwa małopolskiego (ze średnim wzrostem +35), za nim uplasowało się województwo podlaskie (+20) oraz warmińsko-mazurskie (+17). Brak przyrostu w analizowanym okresie zanotowało województwo łódzkie.

Działalność w mediach społecznościowych cechuje również ciągła aktywność w obszarze tworzenia postów. Liderem pod względem największej liczby postów stworzonych w badanym okresie jest województwo zachodniopomorskie, które opublikowało odpowiednio 64-85-70 postów (odpowiednio: styczeń, luty, marzec).



Rys. 34. Liczba powiadomień zamieszczonych na profilach województw na Facebooku

Źródło: badanie własne.

Najmniej postów w styczniu opublikowało województwo warmińsko-mazurskie (jedynie 2 posty), natomiast w lutym oraz marcu województwo śląskie (5 i 7 postów).

Sensem mediów społecznościowych pozostaje jednak interakcja pomiędzy użytkownikami a właścicielem profilu. W celu sprawdzenia skuteczności komunikacji skierowano do administratorów profili Facebook województw, posiadających tzw. wtyczki do profilu na stronach urzędu marszałkowskiego²⁷, oficjalną prośbę o udostępnienie statystyk niedostępnych na stronie profilowej

²⁷ Nie uwzględniono trzech województw posiadających oficjalny profil, z uwagi na to, że kontakt z urzędem mógł wpływać na późniejszą próbę kontaktu poprzez wiadomość na Facebooku.

(dotyczących m.in. zasięgu postu, liczby odtworzeń, itp.). Aż 6 województw nie zareagowało na prośbę, a administrator jednego z kont zablokował możliwość wysyłania wiadomości.

Komunikacja na portalach społecznościowych zakłada również interakcje z innymi użytkownikami portalu. Aby sprawdzić jak województwa korzystają z możliwości interakcji zbadana została liczba komentarzy udzielona przez profil pod swoimi postami, pozwoliło to zobrazować, czy województwa wchodzą w interakcje ze swoimi fanami, czy też nie (tab. 30).

Tabela 30. Komentarze administratorów profili województw zamieszczone na Facebooku

Województwo	Styczeń	Luty	Marzec
Dolnośląskie	1	2	1
Kujawsko-pomorskie	brak profilu	brak profilu	brak profilu
Lubelskie	1	2	1
Lubuskie	0	0	0
Łódzkie	5	9	4
Małopolskie	26	118	137
Mazowieckie	b.d.	b.d.	b.d.
Opolskie	0	0	0
Podkarpackie	0	0	1
Podlaskie	0	0	1
Pomorskie	1	0	0
Śląskie	0	0	0
Świętokrzyskie	0	0	0
Warmińsko-mazurskie	1	43	38
Wielkopolskie	brak profilu	brak profilu	brak profilu
Zachodniopomorskie	2	2	3

Źródło: badanie własne.

Największą liczbę interakcji z fanami swojego profilu zanotowało województwo małopolskie (w każdym z badanych miesięcy ze średnią dwóch komentarzy na post). Kolejne miejsca zajęły profile województwa warmińsko-mazurskiego oraz łódzkiego. Spośród 13 województw 7 nie komentowało nic bądź tylko raz podczas analizowanych trzech miesięcy.

Ponieważ jednym z najszerzej i najczęściej wykorzystujących media społecznościowe samorządów wojewódzkich jest samorząd województwa łódzkiego, jego profil na Facebooku, kanał YouTube oraz konto na Twitterze poddane zostały dodatkowej analizie zawartości.

Profil „Promuje Łódzkie” na Facebooku zawiera przede wszystkim informacje marketingowe i promocyjne związane z jego nazwą. Najczęściej są to informacje dotyczące zabytków, dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego oraz atrakcji/impresz turystycznych i kulturalnych. Na profilu często pojawiają się często

konkursy/zagadki skierowane do fanów. Profil „Promuje Łódzkie” wykorzystuje również filmy zamieszczone na kanale YouTube województwa, o ile mieszczą się one w powyższej zawartości profilu. Kanał YouTube udostępnia także filmy typu „z życia samorządu”. Są to m.in. transmisje z obrad Sejmiku Województwa Łódzkiego, „Łódzkie Flesz Nius” – wideopodsumowanie tygodnia oraz wywiady i wideokomentarze poświęcone bieżącym wydarzeniom. W czasie badania kanał „Promuje Łódzkie” na YouTube udostępniał ponad 500 filmów. Sposób wykorzystywania Twittera przez województwo łódzkie jest ściśle uwarunkowany specyfiką tego medium. Krótkie wiadomości tekstowe powiązane ze zdjęciami, linkami, i hasztagami²⁸ dotyczą działań promocyjnych województwa, aktualności z życia regionu, a często informacji istotnych dla jego mieszkańców lub gości. Zasięg informacji zamieszczanych przez województwo łódzkie na Twitterze na koniec czerwca 2016 r. obrazują następujące wielkości: tweety 1531, obserwujący 1016, polubienia 1372. Oznacza to, że każdy tweet zamieszczony przez samorząd dociera równocześnie do ponad 1000 osób.

²⁸ Hasztagi, czyli słowa z symbolem #, pozwalają na organizowanie informacji i ich łatwiejsze wyszukiwanie. Na przykład osoby, które chcą prześledzić newsy o kijowskim Majdanie, znajdą informacje pod hasztagiem #majdan lub #maidan (jeśli czytają po angielsku). Fani Justina Biebera również mogą być na bieżąco z wydarzeniami z życia gwiazdy po wyszukaniu hasztaga #bieber, za: <http://www.newsweek.pl/styl-zycia/po-co-sa-te-hasztagi-newsweek-pl,artykuly,353046,1.html>.

ZAMIAST ZAKOŃCZENIA – CZY WARTO UCIEKAĆ Z MATRIXA?

Z każdym dniem „cyfrowa rzeczywistość” coraz mocniej ingeruje w kolejne aspekty naszego życia, dlatego w komunikacji społecznej i działaniach marketingowych trudno dziś odnieść sukces bez wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Chociaż „z pewnością nie jest tak, że «bez fanpage’a firma nie istnieje» (jak twierdzą niektóre agencje interaktywne) czy też «bez pozycjonowania w wyszukiwarkach zginiecie» (choć to drugie stwierdzenie nabiera sensu w przypadku dużej części branż), niemniej jednak, począwszy od przełomu lat 2008/2009, można powoli mówić o wchodzeniu do Polski trzeciej fali marketingu¹. Przeniesienie ciężaru życia społecznego i części relacji międzyludzkich przewidział już pod koniec lat 70. ubiegłego wieku A. Toffler², jednak dopiero niedawno możliwości technologiczne i następująca zmiana społeczna umożliwiły realizację tej wizji. Zjawisko to – opisywane jako „trzecia fala marketingu” lub „trzecia fala Internetu” – jest związane z wirtualizacją naszego codziennego życia. Od dawna nie oglądamy naszej wypłaty w tradycyjnej formie banknotów i bilonu, zamiast listów czytamy maile, a zamiast książek eBooki (choć to ostatnie, na szczęście, nie wszyscy).

Należy więc uznać, że zmiana spowodowana powstawaniem społeczeństwa informacyjnego ma charakter nieodwracalny i odpowiedzieć na pytanie o fundamentalnym znaczeniu: jak samorząd terytorialny powinien podejść do tych nowych form komunikacji?

Po pierwsze zrozumieć, na czym polega trzecia fala marketingu i jak prawdopodobnie będzie się rozwijać.

Trzecia fala marketingu, związana z wirtualizacją rynków, która wkraczała w nasze życie od dłuższego czasu, może być umownie podzielona na kilka faz (kamieni milowych). [...] Pierwszym krokiem wirtualizacji marketingu było z pewnością usprawnienie kontaktów z klientami i kontrahentami (ale także wewnątrz firm i oczywiście również prywatnych) dzięki rozwojowi poczty elektronicznej. Drugim krokiem milowym stało się stopniowe zastępowanie

¹ <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0402816/040/ff/101/OEBPS/Text/section004-001.xhtml>.

² A. Toffler, *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.

katalogów, folderów, obszernych ulotek przez strony www. Mniej więcej w tym samym czasie konsumenci uzyskali „realny głos”, mogąc dzielić się swoimi opiniami na blogach i forach tematycznych. Trzeci krok milowy to ważne zmiany w sferze handlu – nie tylko masowo powstające sklepy internetowe, lecz także porównywarki cenowe. Ze względu na gwałtowny wzrost znaczenia Internetu jako miejsca poszukiwania informacji istotne stało się pozycjonowanie w wyszukiwarkach – mało kto szuka weterynarza, hydraulika czy firmy szkoleniowej w książkach telefonicznych, w ogłoszeniach prasowych itp. Czwarty krok milowy to era *social media* i nie w pełni wykorzystany potencjał marki Nasza Klasa; prawdziwą erę społecznościową w Polsce rozpoczyna Facebook (za datę graniczną przyjmowana jest często pierwsza akcja wobec obrońców krzyża na Krakowskim Przedmieściu, późnym latem 2010 r.). Z kolei piąty krok milowy to – prawdopodobnie – era videocastów, vlogów (wideoblogów), wideo e-maili i wideo MMS-ów, live streaming, ale jednocześnie także marketingu mobilnego³.

Po drugie, skoro i tak nie ma wyjścia, spróbować **nie bać się Matrixa**. Tym bardziej, że ścieżki są już przecierane. Na podstawie zamieszczonych w publikacji wyników badań można sądzić, że z nowoczesnych form z większym lub mniejszym powodzeniem korzysta większość samorządów wojewódzkich. Z danych zamieszczonych w rozdziale *Real na dziś – samorząd terytorialny w Internecie* wynika, że odsyłacze do mediów społecznościowych znajdują się na 52 z 66 stron internetowych polskich miast na prawach powiatów. Pierwsze skuteczne próby wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych przez jednostki samorządu terytorialnego potwierdza lista laureatów konkursu „KRYSZTAŁY PR-u”, organizowanego przez Grupę PRC z Czeladzi (wykaz laureatów w Załączniku 5). Jest już od kogo się uczyć.

Po trzecie – metoda małych kroków. Nie ma sensu uruchamiać wszystkich kanałów komunikacji elektronicznej równocześnie. Większości samorządów nie stać na kupno takiej zintegrowanej usługi, a nawet jeśli problemu nie stanowią finanse, to będzie kłopot z napisaniem takiego przetargu, który zagwarantuje oczekiwany efekt. Najpierw – jako narzędzie opisane w przepisach – Biuletyn Informacji Publicznej i powiązana z nim informacyjno-marketingowa strona www. Zgodne z kryteriami interoperacyjności, standardem WCAG 2.0 na poziomie AA i z punktu widzenia skuteczności komunikacji jest to rozwiązanie lepsze niż prowadzenie tradycyjnego serwisu www i osobnego serwisu dla urządzeń mobilnych. Krok następny to dodatkowe kanały komunikacji w mediach społecznościowych.

Po czwarte – ludzie. I tu dotykamy niestety obszaru krytycznego. Realia polskich samorządów, zwłaszcza tych najmniejszych, pokazują, że jest to zadanie najczęściej powierzane informatykowi – skoro zna się na komputerach... Trochę

³ <http://cyfrotka.pl/catalog/ebooki/0402816/040/ff/101/oebps/text/section004-001.xhtml>.

to przypomina logikę pójścia do kardiologa z bolącym okiem – przecież też lekarz! Komunikacja społeczna, marketing terytorialny, wykorzystywanie mediów społecznościowych to nie jest domena informatyki, która – pewnie skutecznie – pomoże w wyborze sprzętu, systemu CMS dopasowanego do używanego oprogramowania, zabezpieczeniu informatycznym, ale w większości wypadków będzie bezradna wobec budowania wizerunku, tworzenia informacji i zarządzania nią. Obszarowo jest to zadanie dla działu promocji lub rzecznika prasowego. Warto taką osobę wysłać na szkolenie dotyczące wykorzystania narzędzi *Marketingu 3.0*.

Po piąte – polityka informacji. Korzystanie z mediów społecznościowych, w odróżnieniu od Biuletynu Informacji Publicznej, nie jest szczegółowo obwarowane normami prawa. O ile zasady umieszczania informacji w BIP pozwalają na ustalenie autora informacji i regulują sankcje za umieszczanie informacji niezgodnej z prawem lub nieumieszczanie informacji wymaganych, to przy wykorzystywaniu oficjalnych profili samorządu terytorialnego w mediach społecznościowych takich ograniczeń nie ma. Jednak podstawą efektywności komunikacji pozostaje wiarygodność. Wydaje się, że najprostsze rozwiązanie stanowi stworzenie polityki informacji urzędu i podanie jej do publicznej wiadomości (np. na stronie BIP). Polityka taka powinna zawierać m.in. zasady wykorzystywania profili samorządu w mediach społecznościowych, wskazywać adresy oficjalnych kont oraz redaktora odpowiedzialnego za zamieszczane w nich treści. Problem ten dostrzegli również autorzy raportu *Państwo w mediach społecznościowych*. Zwrócili uwagę na fałszywe konta instytucji publicznych i doszli do wniosku, że „w obecnym stanie rzeczy, nie istnieje mechanizm pozwalający na weryfikację kont figurujących jako oficjalne konta urzędów pod kątem ich autentyczności. W związku z tym występuje potencjalne zagrożenie, że obywatel może zostać wprowadzony w błąd. Stworzenie rejestru oficjalnych kont władz publicznych wyeliminowałoby ten problem”⁴. Do czasu formalnego uregulowania tego zagadnienia opublikowanie oficjalnej polityki informacyjnej powinno rozwiązać problem. Pozostaje jeszcze jedna istotna kwestia związana z wykorzystywaniem mediów społecznościowych – jak urząd może sobie poradzić z zamieszczanym na jego profilach spamem lub nieprzychylnymi komentarzami? W wypadku prywatnego użytkownika sprawa jest dość prosta – wystarczy zablokować niepożądanego nadawcę. Jednak w wypadku instytucji publicznych może to rodzić oskarżenie o utrudnianie dostępu do informacji publicznej oraz ograniczanie swobody wypowiedzi, w tym krytyki działań organów władzy. Problem ten obrazuje głośny konflikt, do jakiego doszło w 2013 r. między ówczesnym ministrem spraw zagranicznych Radosławem Sikorskim a dziennikarzem Łukaszem Warzechą, kiedy – po burzliwej wymianie zdań – minister zablokował na Twitterze konto dziennikarza,

⁴ *Raport. Państwo w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Fundacji ePaństwo, Warszawa 2014, s. 33.

co oznaczało, że ten nie mógł otrzymywać nowych wiadomości od ministra. Radosław Sikorski nadal bardzo intensywnie posługuje się Twitterem, często zamieszczając wpisy dotyczące aktualnych wydarzeń politycznych. W czasie, gdy był ministrem spraw zagranicznych można było przypuszczać, że jego poglądy wyrażane w tweetach, jeśli nie były oficjalnymi stanowiskami urzędowymi, to przynajmniej były z nimi zbieżne. Można zatem powiedzieć, że minister, blokując dziennikarza, *de facto* „pozbawił go w pewnej części obywatelskiego prawa do uzyskiwania informacji o działalności władz publicznych. Dodatkowo Łukasz Warzecha jest zawodowym dziennikarzem piszącym również o polityce zagranicznej, więc efekty zablokowania go przez ministra spraw zagranicznych mogą mieć realny wpływ na warunki jego pracy”⁵. Aby ograniczyć skutki medialne i prawne takich sytuacji, należałoby opisać w polityce informacyjnej również zasady blokowania dostępu i/lub możliwości publikowania komentarzy na oficjalnych profilach urzędu oraz procedurę odwoławczą od takiej decyzji.

Poruszane w monografii problemy oraz „przypadki użycia” pokazują, że komunikacja społeczna z wykorzystaniem kanałów komunikacji elektronicznej, w tym mediów społecznościowych, jeśli jeszcze nie jest obowiązującym standardem, to stanie się nim w najbliższej przyszłości. Nie ma więc sensu kontestować rzeczywistości i płynąć „pod prąd”. Nawet kiedy zdecydujemy się „płynąć z prądem” zmian technologicznych i społecznych, warto się do takiej wyprawy solidnie przygotować. I zamiast – jak bohaterowie filmowej trylogii braci Cohen – podejmować skazane na niepowodzenie próby zniszczenia Matrixa, spróbować go świadomie wykorzystać do skutecznej realizacji własnych celów.

⁵ *Ibidem*.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk J., *Marketing wirusowy*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk73.phpg> [dostęp: 29.12.2016].
- Aluchna M., *Polityka informacyjna w Polsce. Przypadek spółek giełdowych*, „E-mentor” 2005, nr 2 (9), <http://www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/9/id/131> [dostęp: 6.06.2015]
- Ambroży N., Serafin J., *Rzeczywiste zastosowanie wirtualnego świata. Metaanaliza badań na temat wirtualnej rzeczywistości*, „Kultura Bezpieczeństwa. Nauka – Praktyka – Refleksje” 2016, nr 22, 46–60.
- Barber B. R., *Dżihad kontra McŚwiat*, Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2004.
- Barney D., *Spoleczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2008.
- Bednarz P., Kulawczuk P. (red.), *Elektroniczna komunikacja samorządowa. Innowacyjne narzędzia rzecznictwa interesów społecznych*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2008.
- Braman S., *Defining information policy*, “Journal of Information Policy” 2011, No. 1 (1), s. 1–5.
- Brzeziński S., Jasiński M., *Media społecznościowe w marketingu terytorialnym polskich miast*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 3, s. 9–17.
- Castenow D., *Nowy marketing w praktyce*, PWE, Warszawa 1996.
- Ceran S., Sidoruk M., *Ocena sieciowych zasobów informacyjnych administracji samorządowej na obszarze województwa podlaskiego*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2006, nr 3 (25), s. 137–158.
- Chądzyński J., *Istota rozwoju lokalnego*, [w:] J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki (red.), *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011, s. 66–78.
- Chylarecki P., *Badania funkcjonalności BIP i wykazów danych o dokumentach zawierających informacje o środowisku i jego ochronie w kontekście zapisów Konwencji z Aarhus. Wyniki badań gmin*, <http://greenmind.pl/nasze-dzialania/projekty/shadow-report-z-wykonania-konwencji-z-aarhus/badanie-bip-w-gminach/wyniki/> [dostęp: 25.03.2016].
- Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014.
- Dębski S., *Samorząd terytorialny w Polsce: tradycja a współczesne przemiany polityczne*, Grudziądz 2014, http://milenium.edu.pl/application/files/biblioteka/Samorzad_terytoriaalny_w_Polsce_tradycja_a_wspolczesne_przemiany_polityczne.pdf [dostęp: 20.09.2015].
- Definicja web 2.0, definicja social media*, <http://networkeddigital.com/2010/04/09/definicja-web-2-0-definicja-social-media/> [dostęp: 12.08.2015].
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Dorenda-Zaborowicz M., *Marketing w social media*, „Nowe Media” 2012, nr 3, s. 59–79.
- Drozd I., Mieczysława-Kowalska M., *Kapitał ludzki w społeczeństwie informacyjnym*, [w:] L. H. Haber, *Spoleczeństwo informacyjne – wizja czy rzeczywistość*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2003, s. 219–230.

- Drzazga M., *Media społecznościowe w procesie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw handlu detalicznego z rynkiem*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140, s. 98–111.
- Duczkowska-Piasecka M., *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2013.
- E-administracja w oczach internautów*, <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016> [dostęp: 20.11.2016].
- Ehrlich A., Levinson J. C., *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa 1998.
- Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europy*, http://cyberbadacz.republika.pl/raport_bangemanna.html [dostęp: 10.10.2016].
- Europejska Agenda Cyfrowa*, www.europa.eu [dostęp: 15.10.2015].
- Europejska Karta Samorządu Regionalnego, IV Sesja Kongresu Władz Lokalnych i Regionalnych*, Strasburg 1997, <http://administracja.info/europejskakarta.doc>. [dostęp: 25.09.2015].
- Fabjaniak-Czerniak K., *Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations*, [w:] K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 173–194.
- Facebook Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.
- Facebook kupił Instagram za miliard dolarów. Czy to faktycznie szaleństwo?*, <http://gadzetomania.pl/6705/facebook-kupil-instagram-za-miliard-dolarow-czy-to-faktycznie-szalenstwo> [dostęp: 21.08.2015].
- Ferens A., Macek I. (red.), *Administracja i polityka. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
- Fleszer D., *Samorząd terytorialny jako wspólnota obywatelska*, „Rocznik Administracji i Prawa” 2016, nr 16 (1), s. 99–114.
- Frahm J., Brown K., *Developing communicative competencies for a learning organization*, “The Journal of Management Development” 2006, No. 25, s. 1–25.
- Frankowski Z., *Działalność marketingowa gmin*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Ciechanów 2000.
- Furmankiewicz M., *Funkcjonalno-przestrzenne sieci współpracy samorządów lokalnych*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2002, nr 1 (8), s. 5–24.
- Ganowicz E., Rubisza L. (red.), *Polityka lokalna. Właściwości, determinanty, podmioty*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Gębarowski M., *Determinanty skutecznego wykorzystania serwisów społecznościowych w działaniach promocyjnych miast*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2011, nr 75, s. 447–457.
- Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne*, [w:] T. Domański (red), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Instytut Studiów Międzynarodowych, Łódź 1997, s. 74–92.
- Gladwell M., Shirky C., *From Innovation to Revolution. Do Social Media Make Protests Possible?*, “Foreign Affairs” 2011, <http://www.foreignaffairs.com/articles/67325/malcolm-gladwell-and-clay-shirky/from-innovation-to-revolution>.
- The Global Information Technology Report*, World Economic Forum, Geneva 2015.
- Goban-Klas T., *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Goban-Klas T., Sienkiewicz P., *Spółczesność informacyjna: szanse, zagrożenia, wyzwania*, Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji, Kraków 1999.
- Gogolek W., *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie, paradoksy*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2010.
- Gołka M., *Czym jest społeczeństwo informacyjne*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2005, z. 4, s. 253–265.

- Grabowski M., Zając A., *Dane, informacja, wiedza – próba definicji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 798, s. 99–116.
- Hamlin S., *Jak mówić, żeby nas słuchali*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.
- Hetman J., *Modele serwisów społecznościowych*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2010_02/fe231c5914c783f94d682ba79379bac8.pdf.
- Hofmoki T., *Internet 2000 – nowe możliwości – nowe wyzwania*, referat na II Konferencji „Miasta w Internecie”, Zakopane 1998.
- Hu F., Lu J., Zhang T., *Virtual Reality Enhanced Robotic Systems for Disability Rehabilitation*, Medical Information Science Reference, Hershey 2016.
- Iszkowski W., *Jesteśmy już społeczeństwem informacyjnym*, „Czas Informacji” 2010, nr 1.
- Jastrzębska J., *Polityka informacyjna władz lokalnych w zakresie możliwości zdobywania i podnoszenia kwalifikacji przez mieszkańców*, „Zarządzanie Publiczne” 2010, nr 4 (12), s. 125–140.
- Jastrzębska A., Jastrzębska W., *Wykluczenie cyfrowe – przyczyny, zagrożenia i bariery jego pokonania. Studium przypadku*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, z. 25, s. 91–104.
- Juszczak S., *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000.
- Kalisiak M., *Marketing gminny. Zarys problemu*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 1998, nr 785, s. 270–275.
- Kalisiak-Mędelska M., *Marketing komunalny. Wybrane aspekty*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi” 2004, nr 4 (46), s. 46–60.
- Kalisiak-Mędelska M., *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Kalisiak-Mędelska M., Marks-Krzyszowska M., *Gminna polityka informacyjna – adresaci i narzędzia realizacji*, [w:] K. Kuć-Czajkowska, K. Muszyńska (red.), *Marketing jednostek terytorialnych. Przykłady z Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, s. 157–178.
- Kaplan A. M., Haenlein M., *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*, „Business Horizons” 2010, No. 1, s. 59–68.
- Kazanowski D., *Nowy marketing*, VFP Communications, Warszawa 2008.
- Kieźniak W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie i informatyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2014.
- Kjaer A. M., *Rządzenie*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2009.
- Konieczna A., *Szok narzędziem kampanii społecznych*, [w:] B. Iwankiewicz-Rak (red.), *Problemy zarządzania współczesną firmą – teoria i przykłady*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 160–176.
- Kotler P., Lee N., *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwo Koźmiński, Warszawa 2008.
- Kotler P., McDougall G. H. G., Picard J. L., *Principes de marketing*, Geatan Morin, Quebec 1985.
- Kowalczyk R., *Samorząd terytorialny jako uczestnik komunikacji społecznej*, „Przegląd Politologiczny” 2011, nr 4, s. 21–36.
- Koyama K., *Introduction to Information Theory*, University of Tokyo, Tokyo 1968.
- Kozłowska A., *Oddziaływanie mass mediów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Krok E., *Media społecznościowe elementem systemu zarządzania wiedzą w firmie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica” 2011, nr 28 (656), s. 50–61.
- Kulesza M., *Doświadczenia decentralizacji w Polsce*, [w:] W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), *Główne kierunki modernizacji państwa budżet zadaniowy i decentralizacja*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej w Warszawie, École Nationale d'Administration we Francji, Warszawa 2009, s. 93–113.
- Li C., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych*, MT Biznes, Warszawa 2009.

- Lukasik P., *Charakterystyka komunikacji w modelach organizacji opartych na wiedzy*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2013, nr 1 (64), s. 569–579.
- Luszczuk M., Pawłowska A., *Stan zaawansowania społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, „Sprawy Międzynarodowe” 2000, nr 2 (53).
- Maik A., Godzisz A., *Istota i pojęcie organizacji sieciowej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2013, nr 2, s. 335–342.
- Marketing miejsc w mediach społecznościowych. Praktyczne porady, cenne wskazówki, opinie ekspertów*, http://www.marketing-miejsc.edu.pl/eksperci_o_regionach_marketingmiejsc_cut.pdf [dostęp: 20.12.2016].
- Materiał redakcyjny. Wydarzenia z marca 2013*, „Bank. Miesięcznik Finansowy” 2013, nr 4 (243).
- Matosek M., *Komunikacja społeczna w realizacji strategii samorządów terytorialnych i przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie”, Seria Ekonomia 2012, nr 5, s. 91–112.
- Matrix determinants*, http://www.hec.ca/en/cam/help/topics/Matrix_determinants.pdf [dostęp: 23.11.2016].
- Matysik-Pejas R., Szlachta S., *Product placement jako instrument komunikacji marketingowej – wyniki badań konsumenckich*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing” 2010, nr 3 (52), s. 434–442.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 113–130.
- Mobile i digital w Polsce i na świecie w 2016 r.*, <https://mobirank.pl/2016/01/27/mobile-digital-w-polsce-na-swiecie-2016/> [dostęp: 31.12.2016].
- Morozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Wydawnictwo ASPRA-JR, Warszawa 2001.
- Morreale S. P., Spitzberg B. H., *Komunikacja między ludźmi. Motywacje, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Największe portale społecznościowe*, <http://smmeasure.eu/najwieksze-portale-spoecznościowe/#> [dostęp: 12.10.2015].
- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia*, http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Documents/NSRO_maj2007.pdf [dostęp: 21.04.2015].
- Niewiadomski Z., *Samorząd terytorialny. Ustrój i gospodarka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2001.
- Nowak P. A., *Administracja publiczna w procesie budowy społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, rozprawa doktorska, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016.
- Nowak P. A., *Problemy definicyjne społeczeństwa informacyjnego*, [w:] P. A. Nowak, *Innowacje 2013. Budowa społeczeństwa informacyjnego w regionach. Perspektywa końca okresu programowania 2007–2013*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, Łódź 2013, s. 7–15.
- Nowak P. A., *Zadania samorządu wojewódzkiego w budowie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] P. A. Nowak, *Innowacje 2011. Nowoczesna administracja województwa łódzkiego*, Wydawnictwo Urzędu Marszałkowskiego Województwa Łódzkiego, Łódź 2011, s. 9–29.
- Nowina-Konopka M., *Istota i rozwój społeczeństwa informacyjnego*, [w:] T. Białobłocki, J. Moroz, M. Nowina-Konopka, L. W. Zacher, *Spółczesność informacyjna. Istota, rozwój, wyzwania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Nowogródzka T., *Rola i znaczenie marketingu terytorialnego na przykładzie Siedlec*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach” 2010, nr 85, s. 85–100.

- Ofmański N., *Zintegrowana Komunikacja Marketingowa – nowa konieczność*, <http://www.epr.pl/zintegrowana-komunikacja-marketingowa-nowa-koniecznosc,teoria-pr,1158,1> [dostęp: 20.01.2017].
- Olejniczak K., *Nowe teorie rozwoju regionalnego w praktyce Unii Europejskiej*, [w:] A. Adamczyk, J. Borkowski, *Regionalizm, polityka regionalna i Fundusze Strukturalne w Unii Europejskiej*, Warszawa 2005.
- Osiński J., Popławska J., *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego. Państwo, gospodarka, świat*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Papińska-Kacperk J., Polańska K., *Obecność administracji publicznej w mediach społecznościowych*, http://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z33_25.pdf [dostęp: 12.010.2017].
- Piechota G., *Zarządzanie procesem komunikowania w mediach społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia i ich prezydentów*, „Zarządzanie Publiczne” 2012, nr 4 (22), s. 52–67.
- Pietruszka-Ortyl A., *Modele organizacji działających w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia*, [w:] B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Podgórnjak-Krzykacz A., *Samorząd terytorialny w warunkach governance i sieci*, „Biblioteka Regionalisty” 2013, nr 13, s. 167–178.
- Rak A., *Facebook, przyjaciel czy wróg przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Wałkowski (red.), *Komunikacja rynkowa. Kultura. Perswazja. Technologia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 209.
- Raport. Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych, Ministerstwo Łączności, Warszawa 2000.
- Raport Strategiczny. Internet 2015/2016*, IAB, PwC Polska, Warszawa 2016.
- Raport. Państwo w mediach społecznościowych*, Wydawnictwo Fundacji ePaństwo, Warszawa 2014.
- Raport 1 Kongresu Informatyki Polskiej*, Poznań 1994, http://www.kongres.org.pl/online/1-szy_Kongres/index.html 050415.
- Rhodes R. A. W., *The New Governance: Governing without Government*, “Political Studies” 1996, No. 44, s. 652–667.
- Safko L., Brake D. K., *The Social Media Bible: tactics, tools, and strategies for business success*, John Wiley and Sons, New Jersey 2009.
- Sakowicz M., *Modernizacja samorządu terytorialnego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007.
- Sasak J., *Model zarządzania przepływem informacji w urzędzie miasta*, <http://web.ae.katowice.pl/stanley/konferencja/pdf/Sasak.pdf> [dostęp: 23.05.2015].
- Sasinowski H., *Spółeczeństwo obywatelskie i jego rola w budowie demokracji*, “Economy and Management” 2012, No. 1, s. 30–47.
- Science, Technology and Industry Scoreboard: Benchmarking Knowledge-based Economics*, OECD, Paris 1999.
- Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2010.
- Serafin K., *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/12_K.Serafin_Skuteczna_komunikacja_w_podmiotach_administracji.pdf [dostęp: 23.05.2015].
- Shannon C. E., *A mathematical theory of communication*, “The Bell System Technical Journal” 1948 (lipiec, październik), Vol. 27, s. 379–423, 623–656.
- Słowińska J. (red.), *Świadomość Polaków w rzeczywistości cyfrowej – szanse i bariery. Rapo z badania opinii wraz z komentarzem*, Wydawnictwo On Board PR Ecco Network, Warszawa 2012.

- Smaga P., *Rola niezależności, wiarygodności i polityki informacyjnej EBC w procesach prowadzenia polityki pieniężnej*, „Mazowsze. Studia Regionalne” 2012, nr 9, s. 27–40
- Social Media Technologies and Tax Administration*, OECD, Paris 2011.
- Spoleczeństwo informacyjne w Polsce – Wstęp do formułowania założeń polityki Państwa*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa 1996, <http://kbn.icm.edu.pl/pub/info/dep/spo.html> [dostęp: 28.04.2005].
- Spójność społeczna*, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/ [dostęp: 7.05.2016].
- Stodolak S., *Gospodarcze znaczenie Facebooka jest wyolbrzymiane*, <http://www.obserwatorfinansowy.pl/forma/rotator/gospodarcze-znaczenie-facebook-a-jest-wyolbrzymiane/> [dostęp: 21.11.2015].
- Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dla Spójności na lata 2007–2013* (2006/702/EC), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:291:0011:0032:pl:pdf>.
- Szczepańczyk M., *Innowacyjne sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_M_Szczepańczyk_Innowacyjne_sposoby_wykorzystania.pdf [dostęp: 23.11.2015].
- Szostok P., Ratajczyk R., *Komunikowanie lokalne w Polsce. O instrumentach polityki komunikacyjnej samorządów*, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2013.
- Szromnik A., *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 1996, nr 3, s. 3–19.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast i regionów*, [w:] A. Grzegorzczak, A. Kochaniec (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 18–41.
- Tadeusiewicz R., *Rewolucja społeczeństwa informacyjnego na tle wcześniejszych rewolucji cywilizacyjnych*, [w:] L. H. Haber, M. Niezgodna (red.), *Spoleczeństwo informacyjne. Aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 31–45.
- Tkaczyk J., *Nowe narzędzia komunikacji – próba klasyfikacji*, [w:] J. Tkaczyk, J. Pietrzak (red.), *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2005, s. 422–432.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006.
- Travica B., *Informing Politics and Information Culture*, “Informing Science Journal” 2005, Vol. 8, s. 210–244.
- Tubielewicz A., *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p036.pdf [dostęp: 17.09.2015].
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Twitter Trends*, Raport Sotrender, lipiec 2015.
- Twitter, Instagram, Pinterest i Ask.fm już nie zyskują polskich użytkowników (analiza)*, <http://www.wirtualnemedial.pl/artukul/twitter-instagram-pinterest-i-ask-fm-juz-nie-zyskujaja-polskich-uzytko-wnikow-analiza#> [dostęp: 21.08.2015].
- Schuckhaus U., Graf H.A., Dormeier C., *Stadt und regionalmarketing*, Düsseldorf 1993.
- Wartość wydatków reklamowych w 2012 r. – prognoza dla Europy i świata*, 16.03.2012, www.marketingowiec.pl.
- Wiktor J., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Wiśniewski A., *Marketing, School and Pedagogic*, Publishing Company, Warszawa 2015.
- Woźniakowski M., *Media społecznościowe w komunikacji samorządów terytorialnych. Przykład regionu świętokrzyskiego*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2015, nr 4, s. 291–303.

- Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.
- Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2015.
- Zarządzanie firmą. Strategie, struktury decyzyjne, tożsamości*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1995.
- Zieliński A., *Stan obecny i perspektywy rozwoju społeczeństwa informacyjnego na wsi*, [w:] *Wiś w społeczeństwie informacyjnym – szanse i wyzwania*, Materiały V Krajowej konferencji telekomunikacji wiejskiej, Towarzystwo Telekomunikacji Wiejskiej Rutel, Kielce 2002, s. 16–24.
- Żbikowski J., *Adaptacja koncepcji marketingu terytorialnego przez jednostki samorządu terytorialnego szansą rozwoju regionalnego*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania” 2012, t. 1.
- Żelezny Ł., *Facebook – interesujące fakty na SocialMedia.pl*, <https://socialmedia.pl/facebook-interesujace-fakty/> [dostęp: 2.11.2017].

Źródła prawa

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz. U. 1997, nr 78, poz. 483.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dn. 18 stycznia 2007 r. w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej*, Dz. U. 2007, nr 10, poz. 68.
- Ustawa z dnia 12 lutego 2010 r. *o zmianie ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne i niektórych innych ustaw*, Dz.U Nr 40, poz. 230.
- Ustawa z dnia 17 lutego 2005 r. *o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne*, Dz. U. 2005, nr 64, poz. 565, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie powiatowym*, Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1592, z późn. zm., tekst jednolity.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie województwa*, Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1590, z późn. zm., tekst jednolity.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. *o dostępie do informacji publicznej*, Dz. U. 2001, nr 112, poz. 1198, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. *o samorządzie gminnym*, Dz. U. 2001, nr 142, poz. 1591, z późn. zm., tekst jednolity.

Serwisy www

- www.bip.gov.pl/articles/view/51 [dostęp: 17.11.2016]
- www.domo.com [dostęp: 17.11.2016]
- www.gmina.czernichow.pl/index.php/urząd-gminy/2012-06-27- [dostęp: 17.11.2016]
- www.ukie.gov.pl/archiwum [dostęp: 10.10.2016]

ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1

Podsumowanie najważniejszych wyników badań „E-administracja w oczach internautów”¹

Większość internautów kilka razy w roku odwiedza strony internetowe urzędów i instytucji publicznych. W większości z podanych celów tych odwiedzin obserwuje się podobny odsetek jak w poprzedniej fali badania. Warto jednak zwrócić uwagę na niższy odsetek niż w 2014 roku w przypadku wizyt na stronach w celu pozyskiwania danych adresowych, kontaktowych i o godzinach funkcjonowania instytucji oraz wyższy odsetek w przypadku osób zapoznających się z danymi i raportami.

W porównaniu z rokiem 2014 obserwuje się niższy odsetek internautów, którzy preferują sprawy urzędowe załatwiać przez Internet. Jednocześnie wśród osób, które w ciągu 12 miesięcy próbowały załatwić jakąś sprawę urzędową przez Internet widać wzrost odsetka osób pozytywnie oceniających ten sposób załatwienia sprawy. Osoby negatywnie oceniające ten proces jako główny powód wskazują, że załatwienie całej sprawy przez Internet nie było możliwe.

W porównaniu z rokiem 2014 wzrósł odsetek osób, które chcą w przyszłości skorzystać z usług urzędu lub instytucji publicznej przez Internet. Jednak zmianę tę częściowo można wyjaśnić zmianą sposobu zadawania pytania.

Najważniejszymi sprawami, które badani chcieliby móc załatwić przez Internet są wydanie/wymiana dokumentów, a także tematy związane z ochroną zdrowia.

W porównaniu z poprzednimi falami badania rośnie znajomość serwisów internetowych instytucji publicznych. Obecnie ePUAP zna 60% badanych, profil zaufany 48%, a obywatel.gov.pl 47%. Serwisy biznes.gov.pl oraz danepubliczne.gov.pl są znane mniejszej liczbie internautów – odpowiednio 40% i 25%. Z kolei platformę usług elektronicznych ZUS zna 66% badanych, a Elektroniczną Księgę Wieczystą 45%.

¹ Badania zostały przeprowadzone w 2016 r. przez Pracownię Badań Społecznych z Sopotu na zlecenie Ministerstwa Cyfryzacji. Wyróżnienia w tekście zgodnie z oryginałem.

Poczucie bezpieczeństwa podczas korzystania z Internetu różni się w zależności od podejmowanych tam czynności. W porównaniu z rokiem 2014 wzrosło ono w przypadku usług związanych ze sprawami urzędowymi i ochroną zdrowia, a spadło w przypadku bankowości.

Internautów w tej fali badania przypisano do 3 odrębnych grup na podstawie ich postaw dotyczących usług e-administracji. Wyodrębniono użytkowników aktywnych – korzystających z tych usług świadomie i pewnie, a także użytkowników nieprzekonanych, którzy zebrali już doświadczenie w tym temacie, ale nie zawsze udało im się sprawę załatwić z oczekiwanym efektem. Jest też trzecia grupa – użytkowników niedoświadczonych – to osoby, które preferują kontakt osobisty, nie miały doświadczeń z e-administracją, ale jednocześnie często nie odrzucają możliwości skorzystania z tych usług w przyszłości.

Źródło: <https://mc.gov.pl/aktualnosci/e-administracja-w-oczach-internautow-raport-z-badania-2016>, s. 12–13 [dostęp: 20.11.2016].

Załącznik 2

25 zaleceń dla dostępności serwisów internetowych

1. Wszystkie elementy graficzne powinny mieć zwięzły tekst alternatywny (alt), który opisuje, co znajduje się na grafice lub – jeśli grafika jest odnośnikiem – dokąd prowadzi ten odnośnik. Jeśli grafiki są czysto dekoracyjne, powinny mieć „pusty atrybut alt”.
2. Należy unikać animowanych elementów, poruszających się tekstów, ponieważ rozpraszają one wszystkich użytkowników, nie tylko niepełnosprawnych. Niektóre, szczególnie agresywnie i szybko animowane grafiki, mogą stanowić zagrożenie dla osób cierpiących na padaczkę fotogenną.
3. Wszystkie pliki dźwiękowe (audycje, wywiady, wykłady) powinny być uzupełnione o transkrypcję tekstową. Odtwarzacze tych plików zamieszczone na stronie powinny dać się obsłużyć za pomocą klawiatury i być dostępne dla osób niewidomych.
4. Wszystkie pliki wideo powinny być uzupełnione o napisy dla osób niesłyszących. Odtwarzacze powinny być dostępne dla osób niewidomych i osób korzystających wyłącznie z klawiatury.
5. Wszelkie pliki multimedialne i Flash powinny być dostępne lub udostępnione w postaci alternatywnej.
6. Pliki PDF, Word i inne popularne pliki do ściągnięcia powinny być przygotowane jako dostępne, np. pliki PDF powinny mieć strukturę, która umożliwia osobom niewidomym przeglądanie takich dokumentów.
7. Teksty zamieszczone w serwisie powinny być napisane w miarę możliwości w jak najprostszy sposób, tak, aby dostęp do nich miały mniej wykształcone osoby, a także osoby z upośledzeniem intelektualnym.
8. Teksty powinny być opublikowane w czytelny sposób – podzielone na paragrafy, listy i inne sekcje; nie justowane do prawej strony; skróty literowe powinny być rozwinięte w pierwszym wystąpieniu na każdej stronie. Tekst powinien być uzupełniony o nagłówki (h1–h6), aby osoby niewidome mogły sprawnie przejść do interesującej je sekcji.
9. Nawigacja (menu) powinna być spójna, logiczna i niezmienna w obrębie serwisu. Nawigacja w obrębie całego serwisu powinna być dostępna z poziomu klawiatury.
10. Wszystkie elementy aktywne, takie jak odnośniki, banery czy pola formularza, powinny mieć wyraźny wizualny fokus (zwykle w postaci ramki widocznej w trakcie nawigacji po stronie klawiszem TAB). Zaleca się wzmocnienie domyślnego fokusa, tak, aby był dobrze widoczny także dla osób niedowidzących.
11. Wszystkie odnośniki powinny być unikalne i zrozumiałe, także poza kontekstem. Nie należy używać linków w postaci: „>>” czy „więcej” albo „kliknij

- tutaj”’. Odnośniki nie mogą otwierać się w nowym oknie lub zakładce przeglądarki bez ostrzeżenia.
12. Zaleca się zastosowanie usprawnienia w postaci „skip links”, czyli możliwości przejścia bezpośrednio do treści pojedynczej strony. Jest to szczególnie ważne w serwisach, które mają kilkadziesiąt linków w nawigacji/menu głównym.
 13. Kontrast kolorystyczny wszystkich elementów przekazujących treść (tekstów, linków, banerów) lub funkcjonalnych musi mieć stosunek jasności tekstu do tła co najmniej 4,5 do 1, a najlepiej, jeśli nie jest mniejszy niż 7 do 1.
 14. Stronę powinno dać się znacząco (co najmniej o 200%) powiększyć narzędziami przeglądarki. Najlepiej, jeśli wówczas strona cały czas mieści się poziomo w oknie przeglądarki i nie pokazuje się poziomy pasek przewijania ekranu. Powiększona strona nie może „gubić” treści.
 15. Wszystkie tytuły (title) stron muszą być unikalne i informować o treści podstrony, na jakiej znajduje się użytkownik. Układ treści w tytule powinien być zbudowany wg schematu: [Tytuł podstrony] – [Nazwa Instytucji].
 16. Wszystkie podstrony powinny być oparte na nagłówkach. Nagłówki (h1–h6) są podstawowym sposobem porządkowania treści na stronie. Nagłówek h1 powinien być tytułem tekstu głównego na stronie.
 17. Do porządkowania treści w tekstach czy elementów nawigacji należy wykorzystywać listy nieuporządkowane i uporządkowane.
 18. Język strony oraz język fragmentów obcojęzycznych powinien być określony atrybutem lang.
 19. Cytaty powinny być odpowiednio wyróżnione – co najmniej cudzysłowami.
 20. Kod serwisu powinien być zgodny ze standardami, bez tabel jako elementu konstrukcyjnego strony.
 21. Tabele służące do przekazania danych powinny być zbudowane w możliwie prosty sposób i posiadać nagłówki.
 22. Wszystkie ramki powinny być odpowiednio zatytułowane.
 23. Wszystkie skrypty i aplety powinny być dostępne dla osób niewidomych i osób korzystających wyłącznie z klawiatury.
 24. Formularze, w tym formularz wyszukiwarki, powinny być zbudowane zgodnie ze standardami. Wszystkie pola formularzy i przyciski powinny być właściwie opisane.
 25. Serwis powinien być dostępny w przeglądarkach i urządzeniach z wyłączoną obsługą CSS.

Źródło: serwis Stowarzyszenia Przyjaciół Integracji, www.dostepnestrony.pl [dostęp: 17.12.2016].

Załącznik 3**Wykaz podmiotów objętych badaniem dostępności stron www****3.1. Jednostki samorządu terytorialnego – miasta na prawach powiatu**

Nazwa jednostek samorządu terytorialnego	Adres strony www	Nazwa jednostek samorządu terytorialnego	Adres strony www
Biała Podlaska	www.bialapodlaska.pl	Olsztyn	www.olstyn.eu
Białystok	www.bialystok.pl	Opole	www.opole.pl
Bielsko-Biała	www.um.bielsko.pl	Ostrołęka	www.ostroleka.pl
Bydgoszcz	www.bydgoszcz.pl	Piekary Śląskie	www.piekary.pl
Bytom	www.bytom.pl	Piotrków Trybunalski	www.piotrkow.pl
Chełm	www.chelm.pl	Płock	www.plock.eu
Chorzów	www.chorzow.eu	Poznań	www.poznan.pl
Częstochowa	www.czystochowa.pl	Przemyśl	www.przemysl.pl
Dąbrowa Górnicza	www.dabrowa-gornicza.pl	Radom	www.radom.pl
Elbląg	www.elblag.eu	Ruda Śląska	www.rudaslaska.pl
Gdańsk	www.gdansk.pl	Rybnik	www.rybnik.eu
Gdynia	www.gdynia.pl	Rzeszów	www.rzeszow.pl
Gliwice	www.gliwice.eu	Siedlce	www.siedlce.pl
Gorzów Wielkopolski	www.gorzow.pl	Siemianowice Śląskie	www.siemianowice.pl
Grudziądz	www.grudziadz.pl	Skiernewice	www.skierniewice.net.pl
Jastrzębie-Zdrój	www.jastrzebie.pl	Słupsk	www.slupsk.pl
Jaworzno	www.jaworzno.pl	Sopot	www.sopot.pl
Jelenia Góra	www.jeleniagora.pl	Sosnowiec	www.sosnowiec.pl
Kalisz	www.kalisz.pl	Suwałki	www.um.suwalki.pl
Katowice	www.katowice.eu	Szczecin	www.szczecin.pl
Kielce	www.um.kielce.pl	Świętochłowice	www.swietochlowice.pl
Konin	www.konin.pl	Świnoujście	www.swinoujscie.pl
Koszalin	www.koszalin.pl	Tarnobrzeg	www.tarnobrzeg.pl
Kraków	www.krakow.pl	Tarnów	www.tarnow.pl
Krosno	www.krosno.pl	Toruń	www.torun.pl
Legnica	www.portal.legnica.pl	Tychy	www.umtychy.pl
Leszno	www.leszno.pl	Wałbrzych	www.um.walbrzych.pl
Lublin	www.um.lublin.pl	Wrocław	www.wroclaw.pl
Łomża	www.lomza.pl	Zabrze	www.um.zabrze.pl
Łódź	www.uml.lodz.pl	Zamość	www.zamosc.pl
Miasto stołeczne Warszawa	www.um.warszawa.pl	Zielona Góra	www.zielona-gora.pl
Mysłowice	www.myslowice.pl	Żory	www.zory.pl
Nowy Sącz	www.nowysacz.pl		

3.2. Podmioty administracji centralnej

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej	www.mpips.gov.pl
Ministerstwo Gospodarki	www.mg.gov.pl
Ministerstwo Obrony Narodowej	www.mon.gov.pl
Ministerstwo Sprawiedliwości	www.ms.gov.pl
Ministerstwo Środowiska	www.mos.gov.pl
Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji	www.mac.gov.pl
Ministerstwo Edukacji Narodowej	www.men.gov.pl
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	www.nauka.pl
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	www.mkidn.gov.pl
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych	www.msw.gov.pl
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	www.minrol.pl
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	www.msz.gov.pl
Ministerstwo Finansów	www.mf.gov.pl
Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju	www.mir.gov.pl
Ministerstwo Sportu i Turystyki	www.msport.gov.pl
Ministerstwo Zdrowia	www.mz.gov.pl
Ministerstwo Skarbu Państwa	www.msp.gov.pl
Kancelaria Prezydenta	www.prezydent.pl
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	www.premier.gov.pl
Sejm RP	www.sejm.gov.pl
Senat RP	www.senat.gov.pl
Narodowy Fundusz Zdrowia	www.nfz.gov.pl
Zakład Ubezpieczeń Społecznych	www.zus.gov.pl
Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego	www.krus.gov.pl
Prokuratura Generalna	www.pg.gov.pl
Rzecznik Praw Obywatelskich	www.rpo.gov.pl
Rzecznik Praw Dziecka	www.brpd.gov.pl

Źródło: badania własne – według stanu na czerwiec 2015 r.

Załącznik 4**Wykaz adresów stron BIP jednostek samorządu terytorialnego z województwa łódzkiego**

Adres serwisu BIP jednostki	Adres serwisu BIP jednostki	Adres serwisu BIP jednostki
belchatow.bip.gov.pl/	http://bip.zarnow.eu/	http://www.bip.ugklonowa.finn.pl/
bip.zelow.pl/	http://www.bip.drzewica.pl/	http://www.bip.wroblew.pl/
druzbice.bip.gov.pl/	http://www.bip.opoczno.pl/	http://www.braszewice.bip.net.pl/
http://www.e-bip.pl/start/54	http://www.gminaparadyz.bip.net.pl/	http://www.brzezno.finn.pl/
www.bip.kleszczow.pl/	http://bip.dlutow.pl/#	http://www.goszczanow.bip.cc/
www.bip.powiatbelchatowski.pl	http://bip.konstantynow.pl/bip/index.php?t=200&id=1	http://www.spiesradz.finn.pl/
www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=kluki/	http://bip.pabianice.gmina.pl/	http://www.ugburzenin.pl/bip
www.e-bip.pl/start/56	http://nowy-bip.um.pabianice.pl/	http://www.ugsieradz.finn.pl/
www.e-bip.pl/start/57	http://powiat.pabianice.bip.info.pl/	http://www.umsieradz.finn.pl/
http://bip.dmosin.pl/	http://www.bip.lutomiersk.info/	http://bip.lipceremontowski.nv.pl/Article/get/id,14837.html
http://bip.rogow.eu/public/	http://www.dobron.bip.net.pl/	http://bip.powiat-skierniewice.pl/
http://bip.ugbrzeziny.nv.pl/Article/get/id,14838.html	http://www.ksawerow.bip.cc/	http://godzianow.bipst.pl/Article/get/id,14728.html
http://www.bip.brzeziny.pl/	http://www.bip.kielczyglow.pl/	http://makow.bipst.pl/Article/get/id,14968.html
http://www.bip.jezow.pl/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=nowabrzeznicza/	http://ugkaweczyn.bip2nd.maxus.com.pl/public/
http://www.powiat-brzeziny.4bip.pl/index.php?idg=1&id=1&x=0	http://www.powiatpajeczno.biuletyn.net/	http://www.bip.gluchow.pl/
http://bip.dabrowice.pl/	http://www.e-bip.pl/Start/12380	http://www.bip.kowiesy.pl/
http://bip.krosniewice.pl/	http://www.e-bip.pl/start/76	http://www.bip.um.skierniewice.pl/
http://bip.oporow.pl/	http://www.rzasnia.eobip.pl/bip_rzasnia/index.jsp?place=Menu02&news_cat_id=-1&layout=0	http://www.bolimow.bipst.pl/
http://ugbedlno.bip.org.pl/	http://www.siemkowice.biuletyn.net/	http://www.skierniewice.bip.net.pl/
http://ugstrzelce.bip.org.pl/	http://www.strzelce Wielkie.biuletyn.net/	http://www.slupia.bipst.pl/Article/get/id,16280.html
http://umkutno.bip.e-zeto.eu/	http://www.sulmierzyce.biuletyn.net/	http://bip.inowlodz.pl/
http://www.bip.gminakutno.pl/	http://aleksandrow.net.pl/bip/	http://bip.lubochnia.pl/Article/get/id,18525.html
http://www.bip.gminazyklin.pl/	http://bip.rozprza.pl/332/strona-glowna-bip.html	http://bip.powiat-tomaszowski.pl/

http://www.bip.kutno.pl/	http://czarnocin.bip.gov.pl/	http://bip.rokiciny.net/Article/get/id,18386.html
http://www.noweostrowy.bip.org.pl/	http://grabica.biuletyn.net/	http://bip.rzeczycyca.pl/
http://www.ugkrzyzanow.bip.org.pl/	http://www.bip.gorzkowice.pl/	http://bip.tomaszow.miasta.pl/public/
http://www.uglanieta.bip.org.pl/	http://www.bip.piotrkow.pl/	http://bip.ugbedkow.madkom.pl/Article/get/id,16556.html
http://bip.gminasedziejowice.pl/	http://www.bip.reczno.pl/	http://bip.ugczerniewice.nv.pl/Article/get/id,16301.html
http://bip.wodzierady.pl/	http://www.bip.wola-krzysztoporska.pl/	http://bip.zelechlinek.pl/
http://e-bip.pl/Start/23317	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=sulejow/	http://ug.tomaszow.maz.bip.cc/
http://lask.bip.net.pl/	http://www.lekiszlacheckie.i-bip.pl/index.php?lang=1&cat=1	http://ujazd.bip.cc/index.php
http://www.bip.lask.pl/bip/index.php?t=200&id=1	http://www.moszczenica.bipst.pl/	http://www.budziszewice.net/
http://www.bip.widawa.pl/	http://www.powiat-piotrkowski.bip.net.pl/	http://osjakow.bip.net.pl/
http://bip.grabow.nv.pl/Article/get/id,14817.html	http://www.wolborz.4bip.pl/index.php?idg=1&id=1&x=0	http://ostrowek.bip.gmina.pl/
http://bip.leczyca.info.pl/	http://bip.dalikow.nv.pl/Article/id,309.html	http://www.biala.finn.pl/
http://bip.uggoraswmalgorzaty.nv.pl/Article/id,109.html	http://poddebice.bip.gov.pl/	http://www.bip.czarnozyly.pl/index.php?idg=1&id=1&x=1
http://leczyca.bip.cc/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=poddebice/&strona=14&typ=podmenu&menu=10&id=10&str=1	http://www.bip.mokrsko.akcessnet.net/index.html
http://www.bip.gminaleczyca.pl/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=wartkowice/	http://www.bip.skomlin.akcessnet.net/index.html
http://www.bip.swinice.akcessnet.net/index.php?idg=1&id=1&x=1	http://www.peczniew.bip.gmina.pl/	http://www.bip.um.wielun.pl/
http://www.bip.ugpiatek.pl/	http://www.uniejow.bip.net.pl/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=patnow/
http://www.daszyna.bip.cc/	http://zadzim.bip.gov.pl/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=wierzchlas/
http://www.witonia.bipst.pl/	http://bip.gmina-radomsko.pl/	http://www.konopnica.finn.pl/
http://bip.ugbielawy.nv.pl/Article/get/id,14858.html	http://bip.kamiensk.com.pl/bipkod/004	http://www.powiat-wielun.finn.pl/
http://bip.ugchasno.nv.pl/Article/get/id,14984.html	http://bip.przedborz.pl/Article/id,2785.html	http://bip.gminaboleslawiec.pl/8/strona-glowna-bip.html
http://bip.uglowicz.nv.pl/uglowicz/Article/get/id,14961.html	http://bip.radomszczanski.pl/	http://bip.powiat-wieruszowski.pl/
http://kocierzewpoludniowy.bipst.pl/	http://www.bip.gidle.pl/index.php?idg=1&id=1&x=0	http://bip.wokiss.pl/wieruszowmbip2.php
http://lyszkowice.bipst.pl/Article/get/id,15262.html	http://bip.gwgomunice.finn.pl/	http://www.bip.czastary.pl/

http://www.bip.nieborow.pl/	http://www.bip.kobielewiekie.pl/	http://www.bip.lubnice.akcessnet.net/
http://www.bip.powiat.lowicz.pl/	http://www.bip.kodrab.akcessnet.net/index.php?idg=1&id=1&x=1	http://www.bip.sokolniki.akcessnet.net/
http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=kiernozia/	http://www.bip.ladzice.pl/	http://www.biuletyn.net/nt-bin/start.asp?podmiot=galewice/
http://www.domaniewice.bipst.pl/	http://www.bip.maslowice.pl/	http://www.lututow.bip.cc/
http://www.lowicz.eu/bip/	http://www.bip.radomsko.pl/	http://194.242.104.85/portal_new/portal?id=51965
http://www.ugzduny.bip.cc/	http://www.bip.zytno.pl/	http://bip.powiatzdunskowolski.pl/
http://andrespol.bip.cc/	http://www.lgota.i-bip.pl/index.php?lang=1&cat=2	http://www.szadek.bip.cc/
http://bip.brojce.pl/	http://www.wielgomlyny.bip.net.pl/	http://www.zapolice.biuletyn.net/
http://bip.lodzkiwschodni.pl/	https://dobryszyce.i-bip.pl/index.php?lang=1&cat=2	http://www.zdunskawola.bip.net.pl/
http://bip.rzgow.tensoft.pl/	http://bip.bialarawska.pl/	http://bip.gmina-glowno.pl/
http://nowosolna.bip.net.pl/	http://www.bip.cieladz.pl/	http://bip.parzczew.nv.pl/
http://www.koluszki.samorzady.pl/	http://www.bip.gminasadkowice.pl/	http://bip.uzozorkow.nv.pl/Article/get/id,15226.html
http://www.tuszyn.info.pl/	http://www.bip.powiatrawski.pl/	http://glowno.bip.net.pl/
http://bip.uml.lodz.pl/	http://www.bip.rawam.ug.gov.pl/	http://www.aleksandrowlodzki.bip.net.pl/
http://bialaczow.pl/bip/	http://www.bip.rawamazowiecka.pl/	http://www.bip.strykow.pl/
http://bip.mniszkow.pl/	http://www.bip.ugregnow.pl/	http://www.ozorkow.bip.net.pl/
http://bip.opocznopowiat.pl/	http://bip.blaszki.pl/	http://www.powiatzgierski.bip.net.pl/
http://bip.poswietne.pl/	http://bip.zloczew.pl/	http://www.umz.zgierz.pl/bip/?bip_umz_id=2
http://bip.ugslawno.pl/	http://www.bip.gimwarta.pl/	http://www.zgierz.bip.net.pl/

Źródło: badania własne – według stanu na lipiec 2016 r.

Załącznik 5

Laureaci konkursu „KRYSZTAŁY PR-u”

Wszystkie Jednostki Samorządów Terytorialnych oraz Administracji Państwowej, a także spółki samorządowe zapraszamy do udziału w konkursie „KRYSZTAŁY PR-u”. Celem Konkursu jest promowanie i nagradzanie najbardziej wartościowych inicjatyw Jednostek Samorządów Terytorialnych i organów Administracji Państwowej jako inspiratorów kreatywnych działań i rozwiązań.

Konkurs obejmuje następujące kategorie konkursowe:

1. Najlepszy wizerunek w mediach społecznościowych
 2. Najlepszy film promocyjny
 3. Najlepsza promocja projektów unijnych
 4. Najlepsza kreatywna kampania promocyjna
 5. Najlepsza gazeta miejska/biuletyn
 6. Najlepsza kampania promocyjno-informacyjna spółki samorządowej.
- Udział w konkursie jest **bezpłatny**.

W 2016 r. Grand Prix w poszczególnych kategoriach otrzymali:

Kategoria 1: Najlepszy wizerunek w mediach społecznościowych

- Gmina Miasta Gdańska – Urząd Miejski w Gdańsku

Kategoria 2: Najlepszy film promocyjny

- Gmina Strzelce Opolskie
- Miasto Stołeczne Warszawa

Kategoria 3: Najlepsza promocja projektów unijnych

- Urząd Miasta Wodzisławia Śląskiego
- Województwo Kujawsko-Pomorskie

Kategoria 4: Najlepsza kreatywna kampania promocyjna

- Województwo Małopolskie

Kategoria 5: Najlepszy biuletyn miejski

- Urząd Miasta Tarnowa

Kategoria 6: Najefektywniejsza kampania informacyjno-promocyjna spółki samorządowej

- Dąbrowskie Wodociągi Sp. z o.o.
- Wałbrzyskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o.

Grand Prix Konkursu Kryształ PR-u dotychczas otrzymali:

Najlepszy film promocyjny

- Gmina Radzionków
- Komenda Główna Policji

- Ministerstwo Obrony Narodowej
- Urząd Miasta Bydgoszczy i Urząd Miasta Wodzisławia Śląskiego

Najlepsza gazeta miejska lub biuletyn

- Urząd Miasta Częstochowy
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego i Urząd Miasta Katowice
- Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego i Urząd Miasta Biała Podlaska
- Urząd Dzielnicy Śródmieście m. st. Warszawy

Najlepsza promocja projektów unijnych

- Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego
- Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego
- Urząd Miejski w Będzinie i Starostwo Powiatowe w Pszczynie
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego

Najlepsza kreatywna kampania promocyjna

- Urząd Miasta Krosna
- MPWiK Jaworzno
- Starostwo Powiatowe w Gnieźnie i Urząd Miasta Rybnika
- Urząd Miasta Łodzi

Najlepszy wizerunek miasta w mediach społecznościowych

- Urząd Miejski w Sosnowcu
- Gmina Miejska – Urząd Miasta Krakowa
- Urząd Miejski w Gdańsku
- Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica w Krakowie

Najlepsza kampania promocyjno-informacyjna spółki samorządowej

- Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji S.A. w Krakowie
- Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Gliwicach

Źródło: <http://prwsamorzadzie.pl/konkurs/> [dostęp: 20.11.2015].

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tabele

1. Wzajemne zależności oraz interakcje pomiędzy węzłami sieci	18
2. Wymagane cechy informacji	20
3. Korzyści wynikające z zachowań informacyjnych samorządu terytorialnego	21
4. Komunikacja oparta na dialogu a komunikacja jednokierunkowa	23
5. Kategorie informacji udostępniane w ramach komunikacji społecznej samorządu terytorialnego	24
6. Cele komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej	24
7. Charakterystyka narzędzi komunikacji społecznej samorządu terytorialnego	25
8. Korzyści i wady wykorzystania w procesie komunikacji społecznej narzędzi internetowych	26
9. Pola konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego	31
10. Elementy produktu terytorialnego	32
11. Kanały komunikacji marketingowej	34
12. Nowe i stare narzędzia komunikacji marketingowej	35
13. Przykłady wykorzystania mediów społecznościowych w promocji w wybranych krajach	37
14. Ewolucja opisu zjawiska zmiany społecznej wywołanej rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych	44
15. Społeczeństwo informacyjne w ujęciu ekonomicznym	46
16. Właściwości i funkcje społeczeństwa informacyjnego	49
17. Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2015 r.	52
18. Kluczowe obszary <i>Europejskiej Agendy Cyfrowej</i>	53
19. Strony BIP w polskich gminach	61
20. Sposoby realizacji funkcji BIP	61
21. Zestawienie nakładów na budowę SI w krajowych i regionalnych programach operacyjnych na lata 2007–2013	74
22. Podstawowe cechy serwisów społecznościowych	83
23. Klasyfikacja mediów społecznościowych wg A. M. Kaplana i M. Haenleina	84
24. Wybrane portale społecznościowe	85
25. Rozwój aplikacji Instagram w Polsce w latach 2012–2014	89
26. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez miasta Metropolii Silesia	91
27. Cel komunikowania w mediach społecznościowych	92
28. Różnice między tradycyjnymi mediami elektronicznymi a społecznościowymi na poziomie samorządu terytorialnego	93
29. Wtyczki do serwisów społecznościowych na oficjalnych stronach urzędów marszałkowskich	96
30. Komentarze administratorów profili województw zamieszczone na Facebooku	100

Rysunki

1. Samorząd terytorialny	12
2. Samorząd terytorialny w ujęciu sieciowym	17
3. Komunikacja społeczna w obszarze samorządu terytorialnego w układzie sieciowym	22
4. Istota marketingu terytorialnego	29
5. Istotne pytania w obszarze komunikacji marketingowej	33
6. Marketing terytorialny jako odpowiedź na potrzeby komunikacji jednostek samorządu terytorialnego	33
7. Zintegrowana komunikacja marketingowa	35
8. Model komunikacji według Shannona (1948)	40
9. Model procesu komunikowania Lasswella (1948)	41
10. Percepcja odbiorcy w informacji masowej	42
11. Typy spraw, które internauci chcą załatwiać przez Internet	56
12. Zadowolone internautów z załatwiania spraw urzędowych przez Internet	57
13. Deklarowane korzystanie z e-Administracji w przyszłości według miejsca zamieszkania (w %)	59
14. Obecni i przyszli klienci e-Administracji (w %)	59
15. Ułatwienia dla osób z dysfunkcją wzroku w serwisach www administracji publicznej	65
16. Zgodność stron www ze standardem W3C (87 stron)	66
17. Zgodność stron www ze standardem WCAG 2.0 poziom AA (92 strony)	66
18. Ocena łączna poziomu dostosowania badanych serwisów www	67
19. Spełnianie standardu WCAG 2.0 i W3C przez strony BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego (%)	70
20. Udogodnienia zwiększające dostępność serwisów BIP jednostek samorządu terytorialnego województwa łódzkiego (%)	71
21. Dostęp do niektórych informacji wymaganych przez <i>Rozporządzenie o BIP</i>	71
22. Dostęp do Internetu gospodarstw domowych i przedsiębiorstw w Polsce i w UE, 2007–2013 (w %)	76
23. Kompetencje cyfrowe internautów w Polsce w latach 2007, 2009, 2011 (średnia procentowa dla populacji)	77
24. Użycie Internetu w Polsce w 2016 r.	85
25. Liczba osób korzystających z Facebooka na świecie (marzec 2016)	87
26. Użytkownicy Facebooka w Polsce (lipiec 2015)	88
27. Użytkownicy Twittera w Polsce (lipiec 2015)	88
28. Użytkownicy YouTube'a w Polsce (lipiec 2015)	90
29. Rozwój <i>media mix</i> do 2014 r.	90
30. Zalety korzystania przez jednostki samorządu terytorialnego z mediów społecznościowych	94
31. Podstawowe informacje udostępniane na profilu województwa na Facebooku	97
32. Łączna liczba polubień profilu województwa na Facebooku	98
33. Przyrost polubień profili województw na Facebooku	98
34. Liczba powiadomień zamieszczonych na profilach województw na Facebooku	99