



Dorota Flizikowska

**Crowdsourcing w koncepcji dobrego rządzenia w urzędach
miast**

Crowdsourcing in the concept of good governance in city
councils

Praca doktorska

Promotor: prof. dr hab. Jan Fazlagić

Promotor pomocniczy: dr inż. Aleksandra
Szulczewska - Remi

Pracę przyjęto dnia:

Podpis Promotora

Poznań 2024

Podziękowania

Dla prof. dr hab. Jana Fazlagića, za inspirację i cenne wskazówki
Najbliższym, mężowi Adamowi i synom Kubie i Jasiowi za wsparcie i cierpliwość

Spis treści

Wstęp	8
Rozdział 1 Komunikowanie i partycypacja społeczna na poziomie jednostki samorządu terytorialnego	27
1.1. Komunikowanie społeczne w sektorze publicznym	27
1.1.1. Istota i praktyka komunikowania	27
1.1.2. Modele i systemy komunikowania	34
1.2. Dostęp do informacji publicznej	39
1.2.1. Polskie przepisy regulujące dostęp do informacji publicznej	40
1.2.2. Zasady dostępu do informacji publicznej	41
1.2.3. Biuletyn Informacji Publicznej jako źródło informacji publicznej	42
1.3. Partycypacja społeczna	43
1.3.1. Istota i pojęcie partycypacji społecznej	43
1.3.2. Formy partycypacji obywatelskiej	47
1.4. Konsultacje społeczne	50
1.5. Stan konsultacji społecznych w Polsce	53
Rozdział 2 Crowdsourcing na rzecz użyteczności publicznej	61
2.1. Istota i geneza powstania crowdsourcingu	61
2.1.1. Definicja i klasyfikacja crowdsourcingu	65
2.1.2. Model koncepcyjny crowdsourcingu	75
2.2. Założenia bazowe crowdsourcingu	78
2.2.1. Społeczność internetowa	78
2.2.2. Mądrość tłumu (crowd wisdom)	80
2.3. Wybrane determinanty skuteczności crowdsourcingu	85
2.3.1. Aspekty organizacyjno – zarządcze i prawne crowdsourcingu	88
2.3.2. Mierzenie efektywności projektów crowdsourcingowych	89
2.3.3. Rynek crowdsourcingu na świecie	91
2.4. Crowdsourcing w sektorze publicznym	93
2.5. Przyszłość crowdsourcingu według badaczy koncepcji	98
Rozdział 3 Dobre rządzenie (good governance) w zarządzaniu publicznym	102
3.1. Istota zarządzania publicznego	102
3.2. Ewolucja zarządzania publicznego	106
3.2.1. Model idealnej biurokracji	109

3.2.2. Nowe zarządzanie publiczne (new public management)	110
3.2.3. Współzarządzanie (governance).....	110
3.3. Koncepcja dobrego rządzenia (good governance)	117
3.3.1. Istota i definicja dobrego rządzenia	117
3.3.2. Dobre rządzenie w treści dokumentów strategicznych w Polsce	122
3.3.3. Zasady dobrego rządzenia	125
3.4. Otwartość, partycypacja i skuteczność jako wymiary dobrego rządzenia na szczeblu lokalnej administracji.....	132
Rozdział 4 Metodyka badań własnych	135
4.1. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze	135
4.2. Model badawczy.....	138
4.3. Zakres badawczy (przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i terytorialny)	141
4.4. Plan procesu badawczego rozprawy	143
4.4.1. Badania literaturowe	144
4.4.2. Badania empiryczne	145
Rozdział 5 Platformy crowdsourcingowe w urzędach miast polskich.....	151
5.1. Identyfikacja miast posiadających platformę crowdsourcingową	151
5.2. Charakterystyka platform crowdsourcingowych	158
5.2.1. Polski pionier dobrych praktyk w crowdsourcingu (OtwartaWarszawa.pl)	173
5.2.2. Crowdsourcing w służbie naprawiania miasta (NaprawmyTo.pl)	175
5.2.3. Miasto dla ludzi (IDEA Kielce.pl)	176
Rozdział 6 Biuletyn Informacji Publicznej w urzędach miast polskich	179
6.1. Opis badania Biuletynu Informacji Publicznej	179
6.2. Karta Oceny Biuletynu Informacji Publicznej	180
6.3. Wyniki badania Biuletynów Informacji Publicznej	182
6.3.1. Wyniki badania BIP (ogół miast).....	184
6.3.2. Wyniki badania BIP (miasta według statusu)	189
6.4. Wnioski z przeglądu stron BIP z wykorzystaniem Karty Oceny BIP.....	191
Rozdział 7 Crowdsourcing w dobrym rządzeniu w realiach miast polskich	195
7.1. Badanie platform w zakresie otwartości, partycypacji i skuteczności	195
7.1.1. Badanie platform crowdsourcingowych w zakresie dostępności informacji.....	195
7.1.2. Badanie platform w zakresie skuteczności i aktywności użytkowników platform	196
7.2. Badanie opinii pracowników urzędów miast w zakresie funkcjonowania platform crowdsourcingowych i wsparcia dobrego rządzenia.....	202

7.3.	Opis wyników badań empirycznych w zakresie wsparcia dobrego rządzenia	204
7.3.1.	Funkcjonowanie platform w opinii urzędników badanych miast	204
7.3.2.	Porównanie danych z BIP oraz z platform crowdsourcingowych	212
	Rozdział 8 Dyskusja wyników	215
8.1.	Podsumowanie wyników badań własnych	215
8.2.	Wnioski z badań własnych.....	218
8.3.	Odniesienie uzyskanych wyników do innych badań	224
8.4.	Ograniczenia badań własnych	229
8.5.	Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań	230
8.5.1.	Rekomendacje dotyczące funkcjonowania BIP-u.....	230
8.5.2.	Rekomendacje odnośnie zastosowania crowdsourcingu w urzędach miast	231
8.6.	Kierunki dalszych badań	233
	Bibliografia.....	236
	Spis rysunków	258
	Spis tabel.....	259
	Spis wykresów	261
	Spis załączników	261

Wykaz skrótów stosowanych w rozprawie:

BDL-Bank Danych Lokalnych

BIP-Biuletyn Informacji Publicznej

CBOS-Centrum Badania Opinii Społecznej

GUS-Główny Urząd Statystyczny

ICT (Information and Communication Technologies) - technologie informacyjno-komunikacyjne

JST-jednostka samorządu terytorialnego

NSRO-Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia

NPM (New Public Management) -Nowe Zarządzanie Publiczne

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) -Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

ONZ-Organizacja Narodów Zjednoczonych

u.d.i.p.-Ustawa o udostępnieniu informacji publicznej

Wykaz skrótów statusów miast:

GM-gmina miejska

GMW-gmina miejsko – wiejska

MNP-miasto na prawach powiatu

Wstęp

„Budowanie i przekształcanie miast powinno odbywać się ze zrozumieniem natury, nastawienia i aspiracji jego mieszkańców, w sposób zapraszający ich do interakcji i integracji z miastem”
(Krajowa Polityka Miejska 2023)

Współczesne miasta są obecnie ośrodkami o dużym stopniu koncentracji działalności gospodarczej, biznesu, szkolnictwa i usług publicznych. Określane jako nośnik cywilizacji, stają się węzłami sieci przedsiębiorstw, instytucji, pracowników, wiedzy i umiejętności. Urbanizacja jest obecnie jednym z ważniejszych procesów o znaczeniu społecznym, gospodarczym i przestrzennym. Ponad 70% obywateli Unii Europejskiej to mieszkańcy terenów zurbanizowanych¹. W Polsce, według danych z 2022 roku, ludność miejska stanowiła około 60% ogółu obywateli (GUS, 2023, s. 14). Uwzględniając mieszkańców obszarów zlokalizowanych w bliskim sąsiedztwie miast, które pozostają z miastami w silnych związkach funkcjonalnych, procent ludności kraju, których bezpośrednio dotyczą kwestie miejskie, wzrasta do ponad 70% (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015, s. 5).

Przyszłość współczesnych miast w coraz większym stopniu determinowana jest potrzebami i oczekiwaniami jego mieszkańców, dlatego też tak ważna staje się dostępność instrumentów służących kontaktowi i wymianie informacji między instytucjami publicznymi i mieszkańcami. Liczne badania i raporty światowych organizacji takich jak OECD, Bank Światowy czy ONZ, wskazują na ważkość aspektu angażowania obywatelskiego na rzecz wspomagania szeroko rozumianych procesów społeczno-gospodarczych. Szczęólnego znaczenia nabierają działania zmierzające do poprawy jakości życia w ośrodkach miejskich ze względu na ich złożoność, wielość podmiotów i relacji między nimi.

Zmienność i niestabilność współczesnego otoczenia społeczno-gospodarczego wymusza na istniejących podmiotach i instytucjach publicznych obowiązek ciągłego monitorowania otoczenia oraz wsłuchiwanie się w nie, celem uzyskania niezbędnych do sprawnego funkcjonowania informacji. Dostęp do danych, umiejętność ich uzyskiwania, a przede wszystkim zdolność do szybkiego i skutecznego ich przetwarzania, jawią się obecnie ważnymi czynnikami sukcesu każdej współczesnej organizacji czy instytucji. Kluczowego znaczenia nabierają nowe rozwiązania i mechanizmy, które przyczyniają się do zdobywania

¹ <https://zpe.gov.pl/a/procesy-urbanizacji-w-europie-zachodniej-paryz---swiatowa-metropolia/DNfSOgKSx>

informacji i przetwarzania ich na potrzeby organizacji. Obecnie, ze względu na dynamiczny rozwój technik informacyjno - komunikacyjnych, sfera publiczna i angażowanie się obywateli przyjmują szczególne formy i manifestują się na wiele nowych sposobów. Sieć Internet umożliwia nowatorskie formy współpracy oraz szybkie budowanie społeczności zorientowanych na pracę nad danym problemem. Pojawiają się możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń oraz tworzenie sieci relacji wzmacniających przepływ informacji, a przede wszystkim poziom zaufania pomiędzy uczestnikami. Nowe technologie łamią i znoszą ograniczenia, zarówno czasowe i przestrzenne, stwarzając nowe możliwości współpracy (Peisert i Stachura, 2011, s. 55). Peter Drucker (2000) pisze, iż „w XXI wieku sektor wzrostu w krajach rozwiniętych nie będzie związany ze sferą biznesu” i przewiduje, że będzie nim sektor publiczny w obszarze którego, konieczne będzie systematyczne implikowanie zasad zarządzania (s. 8-9).

Krzysztof Nawrotek (2008) określa miasto jako „permanentną rewolucję”, w przestrzeni, której zachodzą ciągłe zmiany i przekształcenia (s. 31). Tworzenie współczesnych szeroko rozumianych struktur miejskich powinno odbywać się w pełnej zgodzie z ludzkimi potrzebami, naturą i dążeniami mieszkańców. A przede wszystkim w sposób otwarcie zachęcający mieszkańców do „interakcji i integracji z miastem” (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015, s. 16). Zjawiska te determinują konieczność poszukiwania nowych rozwiązań zmierzających do poprawy skuteczności procesów komunikacyjnych, decyzyjnych i partycypacyjnych. Tworzy się bowiem swoista przestrzeń, „w której ludzie żyją razem, rozważają i decydują razem o wszystkim, co dotyczy ich wspólnych interesów” tworząc przestrzeń ustawicznych kompromisów (Manent, 1994, za: Nawrotek, 2008, s. 26).

Kształtowanie się nowego wzorca zachowań obywatela i intensywny rozwój technik informacyjno – komunikacyjnych (*ICT*), wymuszają na organizacjach potrzebę ciągłego dostosowywania się. Rosnąca kompleksowość otoczenia instytucji publicznych oraz coraz częstsze stawianie obywatela w centrum reform sektora publicznego, powoduje potrzebę poszukiwania nowych mechanizmów włączających mieszkańca w procesy decyzyjne (Bourgon, 2012, s. 24). W literaturze przedmiotu, pojawia się sformułowanie *administracja przyszłości*, które nawiązuje do konieczności uwzględniania (przez publiczną administrację) w swoich działaniach, dynamicznie rozwijających się technologicznych rozwiązań. W aspekcie transformacji cyfrowej i dostosowywania polskich jednostek samorządu terytorialnego do

współczesnych wyzwań, proces ten przebiega powoli i stopniowo (Obserwatorium Polityki Miejskiej 2022,s.6).

Obserwacja praktyki samorządowej w Polsce pokazuje, iż mieszkańcy gmin i miast chcą aktywnie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących ich najbliższego otoczenia. Coraz liczniejsze oddolne, miejskie ruchy społeczne przedstawiają liczne inicjatywy mieszkańców dążące do ich angażowania na rzecz lokalnego rozwoju. Fala oddolnych obywatelskich ruchów miejskich: lokatorskich, ekologicznych, socjalnych, kulturowych, etnicznych i wielu innych, zmienia podejście do zarządzania publicznego (Przywojska,2016). Używając wspólnego hasła „prawo do miasta”, obywatele oraz skupiające ich organizacje, stają się obecnie konstruktywnym, choć wymagającym partnerem dla władz miast i metropolii na całym świecie (Przywojska, 2016,s.90).

Zmiana relacji między obywatelem, a administracją publiczną staje się faktem. Zachodzą zmiany stawiające mieszkańca w roli interesariusza, a nie tylko konsumenta usług publicznych oraz podkreślające istotność wymiany informacji opartej na modelu komunikacji dwustronnej.

Jerzy Hausner (2008) podkreśla, iż współczesna administracja staje się coraz mniej zorientowana na normy i procedury, a bardziej na rozwiązywanie problemów. Tradycyjne modele administracji (weberowskiej) odchodzą, a w głównym nurcie zainteresowania pojawia się koordynacja działań zbiorowych, zarządzanie publiczne i współzarządzanie (s.9). Jak podaje Hubert Izdebski (2006), ewolucję podejścia do dobrej organizacji i działań sektora publicznego można (w uproszczeniu) sprowadzić do czterech etapów rozwoju o następujących paradygmatach instytucjonalnych: państwo prawa, administracja publiczna (*public administration*), menedżerskie zarządzanie publiczne (*new public management*) oraz partycypacyjne zarządzanie publiczne (*public governance*) (s.15-34). *Public governance* to partycypacyjne zarządzanie publiczne, w którym sektor publiczny (w szczególności administracja publiczna) staje się ważnym elementem społeczeństwa (w szerszym znaczeniu) i pozostaje w interakcji z członkami (jednostkami i grupami) społeczeństwa (w węższym znaczeniu) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacje. W rezultacie rządzenie cechuje: zaangażowanie, jawność, przejrzystość, etyka, odpowiedzialność oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju. Ważną rolę (w sektorze publicznym) zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne. Dzięki wykorzystywaniu

mechanizmów partycypacyjnych, instytucje publiczne pozostają w kontakcie z członkami społeczeństwa (jednostkami, grupami) (Hausner,2008,s.24).

Hausner w swych analizach, podnosi także postulat podejścia interaktywnego (*imperatywne versus interaktywne*) i konieczności odejścia od administrowania na rzecz współrządzenia, istotą którego jest przededefiniowanie roli obywatela, który przestaje być wyłącznie biernym przedmiotem oddziaływań władzy. Pojawia się istotna zmiana kierunku: od rządzenia poprzez jednostkę publiczną (*local government*) do wdrażania lokalnego ładu (*local governance*) (Hausner,2008,s.406).

Wzrost oczekiwań mieszkańców i obywateli wobec instytucji z sektora publicznego skłania do refleksji na temat potrzeby zbliżania administracji publicznej do współczesnego obywatela i dostosowania jej obecnego kształtu do zmieniających się potrzeb ludności. Obywatel staje się podmiotem włączanym w planowanie i procesy decyzyjne. Dotychczas stosowane mechanizmy, takie jak tradycyjne konsultacje społeczne, badania opinii czy klasyczne *urzędowe okienka* przestają odpowiadać potrzebom społecznym, a uzyskiwane za ich pomocą informacje, bywają niekompletne i nieaktualne (Hofmokr i in.,2011,s.24). Nowa generacja mieszkańców miast używa mechanizmów komunikacyjnych dość mocno odmiennych od używanych przez typowy urząd – w większym stopniu korzystając z mediów elektronicznych, portali społecznościowych, a przestrzeń, w której przebywają coraz rzadziej obejmuje placówki administracyjne.

Nowe technologie rewolucjonizują dostęp do informacji w sprawach publicznych, co przekłada się na większą powszechność i szybkość przekazu. Otwierają się nowe, dotąd nieznane metody komunikacji pomiędzy władzą, a obywatelami. Istotnym wyzwaniem w zakresie budowy nowoczesnej e-wspólnoty państwowej jawi się przeniesienie na grunt publiczny, standardów i efektywności rozwiązań, do których użytkownicy zdążyli się przyzwyczaić w sferze prywatnej. **Mieszkaniec przestaje pełnić rolę petenta i biernego odbiorcy informacji, stając się aktywnym jej twórcą**, partnerem, posiada bowiem swobodę obserwowania, debatowania, zadawania pytań, a przede wszystkim podejmowania decyzji. Zgodnie z danymi raportu *Mapa Drogowa otwartego rządu w Polsce z 2011 roku*, szczególnie w odniesieniu do młodszych pokoleń obywateli, przestają wystarczać dotychczasowe tradycyjne formy komunikacji i partycypacji. Pojawia się zapotrzebowanie na kształtowanie takich kanałów komunikacji jak serwisy społecznościowe, kanały wspierające zdalną współpracę czy aplikacje mobilne na telefony komórkowe (Hofmokr i in.,2011,s.24). A także

silny postulat dostosowania form komunikacji i partycypacji społecznej do dynamicznie zmieniającego się otoczenia instytucji. Dla administracji publicznej, zmiana modelu i filozofii funkcjonowania stanowi realne wyzwanie, albowiem musi w jej strukturach i zasadach działania, dojść do zweryfikowania prowadzonych polityk (w tym informacyjnych) w kierunku zapewniania otwartości, jawności i efektywności. Potrzeba szeroko zakrojonej modernizacji mechanizmów rządzenia w kierunku modelu, który można określić jako bardziej partycypacyjny jest rezultatem ewolucji relacji władza – obywatel. Obecna rola administracji nie sprowadza się jedynie do zarządzania, lecz także do aktywizowania obywateli oraz organizacji tworzonych przez nich, oraz do współpracy w ustalaniu wspólnych celów i działań (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych, 2011, s.5).

Idea współrządzenia w Polsce jest sukcesywnie rozwijana przez struktury rządowe i samorządowe. Stosowanie instrumentów współrządzenia jest całkowicie nieobowiązkowe i świadczy o ponadnormatywnym zaangażowaniu władz.

Dzisiejsze otoczenie instytucji cechuje przewartościowanie tradycyjnych czynników rozwoju. Kluczowe znaczenia ma rozwój oparty na informacji i wiedzy (w kierunku tzw. *trzeciej fali Tofflera*) oraz dostępność do globalnych zasobów sieci Internet. Jednak, jak stwierdza Stephen Coleman, podstawowe pytanie nie brzmi „jakie media są w stanie uchwycić, moderować i podsumować głos społeczeństwa”, ale „**czy instytucje polityczne chcą i potrafią wstąpić na drogę dialogu ze społeczeństwem**” (2007, za: Damurski, 2011, s. 509). Wydaje się, iż kierunek tej drogi jest nieodwracalny, albowiem liczba użytkowników światowej sieci Internet (na początku 2024 roku), szacowana była już na ponad 5 mld osób². W Polsce, w 2020 roku, ponad 90% gospodarstw domowych potwierdziło dostęp do Internetu, a wykorzystywanie e-usług administracji publicznej, zgłosiło ponad 41% mieszkańców Polski (GUS, 2020). Przy czym gotowość do ich świadczenia, w 2020 roku, potwierdziło ponad 99% jednostek administracji publicznej.

W zakresie łączenia istotnych tematów, takich jak zaangażowanie społeczeństwa i nowe technologie, funkcjonują różnorodne podejścia i inicjatywy, często występujące w literaturze przedmiotu pod wspólną nazwą crowdsourcingu.

Crowdsourcing to proces łączenia oddolnej, otwartej, kreatywności z ogólnymi celami organizacyjnymi, a także przestrzeń łączenia organizacji ze społecznością internetową

² <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>

i tworzenie możliwości wymiany między nimi informacji. Podając za Jan Kasprzycki – Rosikoń i Jacek Piątkowski (2013), koncepcja ta buduje płaszczyznę, na której zachodzi przekształcanie zasobów jednostki w zasoby tłumu, albowiem „crowdsourcing umożliwia implementację fundamentów koncepcji outsourcingu na nową, nieograniczoną skalę do różnorodnych obszarów działalności instytucji” (s.24). W tym kontekście, może być stosowany jako narzędzie wspierania zarządzania partycypacyjnego, bezpośrednio przekładając się na wspieranie zaangażowania obywateli w dbanie o ich własne otoczenie, a w dłuższej perspektywie, o jakość ich życia.

Crowdsourcing jako koncepcja bazująca na angażowaniu społeczeństwa przy wykorzystaniu zaawansowanych technologii, może być jedną z podstaw nowatorskiego podejścia do dobrego współżycia miastem, a także może być wykorzystywany w różnorodnych obszarach życia gospodarczego oraz przez różne organizacje i instytucje użyteczności publicznej. Czerpiąc informacje, które dają otoczeniu duże zbiorowości ludzkie, crowdsourcing umożliwia wszystkim użytkownikom Internetu partycypację w zadaniach, które do tej pory były domeną wąskiej grupy specjalistów (Howe, 2006b). Crowdsourcing może być stosowany w ramach każdej organizacji niezależnie od jej struktury, wielkości, branży czy charakteru. Koncepcja ta może być wdrażana przez firmy, instytucje publiczne lub organizacje non-profit. W literaturze przedmiotu, crowdsourcing jest rozumiany także jako szeroko rozumiana odpowiedź na zmieniające się potrzeby społeczne (Brabham, 2009). Tradycyjne instrumenty partycypacji obywatelskiej (konsultacje, badania opinii społecznej) stają się niewystarczające w swym potencjale, dlatego też zachodzi potrzeba szybszego dostępu do informacji i pozyskiwania danych pochodzących od większej liczby interesariuszy. W sposób naturalny, nowe pokolenia mieszkańców miast zwracają się ku nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym. Takich też poszukują do komunikacji z urzędem, czy z lokalnymi władzami.

Crowdsourcing w swej istocie, stwarza olbrzymie możliwości skutecznego pozyskiwania informacji i danych **bez barier przestrzennych i czasowych**. Otwiera przed organizacjami i instytucjami nowe obszary wykorzystania ludzkiego zaangażowania oraz jawi się jako zaprzeczenie myśli, że Internet izoluje. Crowdsourcing używa Internetu, aby wspierać wyjątkowego rodzaju współpracę między ludźmi (Howe, 2008, s.14). Ważne by podkreślić, że pomimo tego, iż crowdsourcing jest silnie powiązany z Internetem, w istocie nie dotyczy technologii. Kluczowe są **ludzkie zachowania przekształcające się w zainteresowanie i zaangażowanie** do działania. Jak podkreśla Jerzy Wilkin (2013), „platforma cyfrowa jest tylko

tak naprawdę wystawioną na publiczny widok witryną dużego, niewidocznego gołym okiem mechanizmu działającego na bazie zdefiniowanych środków budżetowych i stosownych rozwiązań prawnych” (s.201).

Warto zwrócić uwagę, że crowdsourcing jest nie tylko obszarem działania małych innowacyjnych firm. Portale crowdsourcingowe mają także wiodące koncerny międzynarodowe, takie jak: Fiat, Sara Lee, Procter&Gamble, BMW, Kraft czy Vodafone. (Fazlagić,2012,s.216). Dzięki crowdsourcingowi, wiele firm o globalnym zasięgu (np. Coca-Cola, Apple, IBM czy Google), zmieniło m.in. podejście do komunikacji z klientem. Crowdsourcing umożliwia pozyskiwanie uwag, pomysłów i treści bezpośrednio, wprost od użytkowników ich produktów i usług.

Warto zaznaczyć, iż crowdsourcing znalazł również zastosowanie w okresie poważnych, światowych kryzysów. Pandemia Covid-19, jako czas niepewności i pojawiających się złożonych problemów, stworzyła potrzebę szybkiego dostarczania rozwiązań, zarówno w domenie społecznej, jak i ekonomicznej. Autorki, Ana Colovic, Annalisa Caloffi i Federica Rossi (2022,s.756), analizując zbiór danych o zadaniach rozwiązywanych w czasie pandemii przez crowdsourcing, przytaczają przykład otwarcia dostępu do danych dla społeczeństwa (tzw. *interfejs programistyczny API*), w celu lepszego śledzenia dostępności maseczek w sektorze farmaceutycznym. Rodzaje zadań rozwiązywanych poprzez crowdsourcing, wykorzystywane przez administrację publiczną, są przedstawione jako wypadkowa dwóch wymiarów tzn.: *poziomu współtworzenia* oraz *poziomu otwartości danych*. Klasyfikacja rozwiązań crowdsourcingowych względem tych wymiarów, zyskuje na znaczeniu w okresie pandemii, jako, że wtedy wymagane jest szybkie dostarczanie rozwiązań dla nowych problemów. Przytoczony przykład może również poświadczać o dużym potencjale crowdsourcingu, do rozwiązywania złożonych problemów w trakcie poważnych kryzysów.

Na potrzeby niniejszej rozprawy, autorka przyjmuje następującą definicję crowdsourcingu, stworzoną przez autorów Enrique Esteles-Arolas i Fernando Gonzalez L. Guevara (2012):

crowdsourcing jest rodzajem działalności uczestniczącej (za pomocą Internetu), w której każdy człowiek, instytucja, organizacja non-profit lub firma, zleca poprzez formę otwartego zaproszenia, niejednorodnej grupie osób o różnym poziomie wiedzy i rozmiarze, dobrowolne uczestnictwo w rozwiązywaniu danego zadania (s.9).

Definicja ta została przyjęta ze względu na jej kompleksowy i uniwersalny charakter z zaznaczeniem, iż należy połączyć to podejście z ujęciem Darena C. Brabhama (2013) podkreślającym kontekst tworzenia relacji. Wzajemne oddziaływanie między tłumem i organizacją jest bowiem kluczowe dla efektywności całego procesu i tworzy spójną całość.

Głównym celem podejmowanych w sferze publicznej działań wykorzystujących założenia koncepcji crowdsourcingu jest **skuteczne włączanie społeczności w proces decyzyjny, uzyskanie akceptacji dla podejmowanych działań i budowanie zaufania społecznego** (Marcinkowska, 2018, s. 222). Może się to przejawiać w różnorodnej gamie działań: od wspierania porządku publicznego, szeroko rozumianego bezpieczeństwa, rozwijania dialogu społecznego i kreatywności obywatelskiej, aż po aspekty zarządzania kryzysowego, czy wspomagania procesów decyzyjnych.

Dialog ze społeczeństwem, komunikowanie i partycypacja społeczna silnie korelują z pojęciem **good governance**. W polskiej literaturze przedmiotu termin ten tłumaczy się najczęściej jako **dobre rządzenie** (Grosse, 2009; Wilkin, 2013) i takie też tłumaczenie zostaje przyjęte w niniejszej dysertacji.

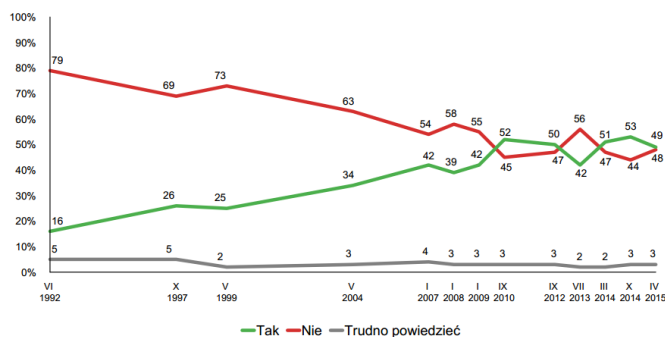
Na potrzeby rozprawy, jako obowiązującą **definicję terminu dobrego rządzenia**, autorka przyjmuje propozycję ujętą w ministerialnym dokumencie *Koncepcja good governance - refleksje do dyskusji* (2008), która brzmi następująco: „dobre rządzenie to sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa, cechujące się otwartością, partnerstwem, rozliczalnością, skutecznością, efektywnością i spójnością” (s. 9).

Dobre rządzenie to według Wilkina, otwarcie się władzy na społeczeństwo, zaangażowanie go w sprawowanie władzy i realizowania wielu funkcji publicznych przez organizacje pozarządowe. Governance oznacza współrządzenie, współzarządzanie, a **good governance** to stan, kiedy owo **współrządzenie osiąga wysoką jakość** (Wilkin, s. 409).

Koordinacja działań zbiorowych, współrządzenie i zarządzanie publiczne znajdują się obecnie w głównym nurcie zainteresowania badaczy i praktyków tematu. Współcześnie, współzarządzanie jest obecnie jedną z popularniejszych idei funkcjonowania administracji publicznej. Jak wskazuje Hausner (2002), tendencje reformatorskie w administracji publicznej wynikają ze stopniowego wyczerpywania się możliwości stosowania tradycyjnego modelu weberowskiego w zarządzaniu administracją (s. 423).

Jednostkami zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa polskiego są: gminy, powiaty i województwa (Ustawa,1998). **Jako płaszczyznę analizy, w niniejszej rozprawie doktorskiej, przyjmuje się poziom samorządu terytorialnego określony jako podstawowy tj. poziom gminy oraz poziom powiatu.** O takim wyborze płaszczyzny badania zdecydowano, dlatego, że na tym poziomie zachodzą **najczęstsze i bezpośrednie kontakty** na linii władza – obywatel, a także z powodu relatywnie większego doświadczenia administracji samorządowej w zakresie badanego zjawiska.

Szeroko rozumiane zwiększanie wpływu obywateli i innych interesariuszy na kształt podejmowanych decyzji oraz odejście od postrzegania mieszkańców (tylko) jako wyborców, to istotne podwaliny zasady koncepcji *good governance*. Na gruncie krajowym, problematyka społecznego zaangażowania jest obecna w badaniach opinii społecznej niemal od początku lat dziewięćdziesiątych (CBOS, 2015). W ciągu ostatnich dwudziestu lat, poczucie wpływu Polaków na sytuację lokalną umacniało się (wzrost z 16% w 1992 roku, do 52% w 2010 roku). Od 2010 roku odsetek respondentów uważających, że „ludzie tacy jak oni mają wpływ na sprawy swojego miasta czy gminy”, utrzymuje się na względnie stabilnym poziomie (opinię tę podzielał co drugi ankietowany) (CBOS,2015,s.2).



Rysunek 1. „Czy, Pana(i) zdaniem, ludzie tacy jak Pan(i), mają wpływ na sprawy swojego miasta/gminy?”

Źródło: (CBOS,2015,s.2)

Koncepcja *dobrego rządzenia* jest obecna zarówno w krajowych jak i międzynarodowych analizach i dokumentach organizacji takich jak: Bank Światowy czy OECD. Przykładowo, w dokumencie *Citizens as Partners. Information, Consultation and Public Participation in Policy-Making* zwraca się szczególną uwagę, na rosnące znaczenie *good governance*(OECD,2001,s.11). Tematyka *good governance* obecna jest również w dokumentach krajowych. *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia* (NSRO), przedstawiają tezę, iż głównym założeniem reformy w sferze publicznej jest oparcie jej o nowoczesne standardy sprawowania władzy, tj. zasady pomocniczości, partnerstwa oraz dialogu

obywatelskiego. NSRO wskazuje, iż sektor publiczny charakteryzuje się niewystarczającym zaangażowaniem obywateli w działalność społeczną i nieugruntowaną kulturą współpracy między administracją publiczną i instytucjami trzeciego sektora. Według wytycznych *Krajowej Polityki Miejskiej 2023*, władze samorządowe powinny podejmować jak największe starania, by organizacja procesu partycypacji publicznej, a szczególnie procesu konsultacji społecznych, miała charakter zachęcający do udziału jak najszersze grono mieszkańców (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015). *Dobre rządzenie* stało się również bazą i głównym tematem V - tej osi priorytetowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007-2013 (Ministerstwo Rozwoju, 2016). Według jego założeń, *dobre rządzenie* zostało ukierunkowane na rozwijanie zdolności administracyjnych instytucji publicznych, w szczególności podniesienie jakości kadr administracji w celu poprawy jakości usług publicznych i modernizacji funkcjonowania administracji oraz wzmacniania mechanizmów partnerstwa i współpracy z trzecim sektorem.

Skuteczna realizacja zasady *good governance* jest kluczowa również z punktu widzenia tworzenia przyjaznych warunków dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, s.3).

Dobre rządzenie jest definiowane poprzez wymiary (w literaturze określane też jako zasady). Zasady definiują i dookreślają *dobre rządzenie*, a ich wybór, jak wskazuje piśmiennictwo tematu, nie jest dowolnością badacza, lecz wynika z uwarunkowań poziomu rządzenia przyjętego jako pole analizy (Grosse, 2009; Wilkin, 2013). Jako, że w niniejszej rozprawie będą badane aspekty związane z komunikacją i partycypacją społeczną, autorka (na podstawie badań literaturowych), wyodrębniła i przyjęła do analizy następujące wymiary *dobrego rządzenia*: **otwartość, partycypację i skuteczność**, przyjmując następujące ich tłumaczenie (Komisja Europejska, 2001) (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, s.9):

- **Otwartość** rozumiana jako zapewnianie szerokiego dostępu do informacji publicznej, transparentność i dostępność instytucji publicznej dla obywateli i opinii publicznej;
- **Partycypacja** to włączanie mieszkańców i mniej lub bardziej sformalizowanych grup obywateli, inicjatyw obywatelskich, w rozwiązywanie problemów lokalnych i podejmowanie kluczowych decyzji dotyczących wspólnoty lokalnej;
- **Skuteczność** tj. działanie skuteczne, które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest zatem stopień zbliżania

się do celu. W przypadku administracji (samorządowej) istotna staje się kwestia właściwego wyznaczania celów, czyli celów odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu (Szumowski, 2012, s. 78).

Poruszana w niniejszej rozprawie, szeroko rozumiana tematyka komunikowania i partycypacji społecznej oraz koncepcji ich wspierania, jest odpowiedzią na zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym, liczne zmiany o różnorodnym i dynamicznym charakterze. Krytyczna analiza literatury przedmiotu stanowiła punkt wyjścia do określenia problemu badawczego i celów pracy. Pozwoliła ponadto, uporządkować i usystematyzować wiedzę, a także pomogła w opracowaniu podstaw metodycznych empirycznej warstwy pracy. Pomimo rosnącej intensywności badawczej w przedmiotowym obszarze, tematyka zastosowania koncepcji wspierania instytucji publicznych na drodze wypełniania zasad *dobrego rządzenia*, jest nadal oryginalnym i interesującym poznawczo obszarem badawczym, gdyż dotychczasowe wyniki badań wciąż są fragmentaryczne, a wiele pytań pozostaje otwartych.

Główną **przesłanką podjęcia omawianego tematu** rozprawy doktorskiej było **zidentyfikowanie luki badawczej** w literaturze przedmiotu, dotyczącej **wykorzystania crowdsourcingu na rzecz wspomagania *dobrego rządzenia* na poziomie jednostek samorządu terytorialnego**. Jak podaje Witold Szumowski (2012), w literaturze przedmiotu „mało jest prób związanych z operacjonalizacją koncepcji (*good governance*) do poziomu urzędu” (s. 76). Tomasz Grosse (2009) także zaznacza konieczność dostosowywania wymiarów *dobrego rządzenia* do lokalnych uwarunkowań, podkreślając przy tym, iż proces doskonalenia rządzenia jest długotrwały i czasochłonny (s. 113). Niedostatek badań nad operacjonalizacją *dobrego rządzenia* na poziomie samorządu terytorialnego i lokalnej administracji, a także niedostatek badań w literaturze przedmiotu nad sposobami jego wspierania, stwarza szerokie pole dla analiz. W piśmiennictwie przedmiotu, jednoznacznie formułuję się potrzebę prowadzenie badań w tym zakresie (Anders - Morawska i Wawrzyniec, 2015).

Jak podają praktycy partycypacji, Dagmir Długosz i Jan Jakub Wygnański (2005), „nowe technologie tworzą zupełnie nową jakość w dostępie do informacji o sprawach publicznych” i uwidaczniają się nieznane wcześniej mechanizmy komunikowania między władzą, a społeczeństwem (s. 8).

Podjęta tematyka rozprawy doktorskiej, jak i przedstawiony problem badawczy jest w opinii autorki istotny i interesujący poznawczo, a przede wszystkim aktualny z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, a w szczególności zagadnień jakości rządzenia. Jako argument za podjęciem tematyki, podkreślić również należy brak (w polskiej literaturze przedmiotu) wyczerpujących opracowań na temat koncepcji crowdsourcingu wykorzystywanego na szczeblu administracji lokalnej.

Rosnące zainteresowanie włodarzy miast innowacyjnymi formami komunikacji i partycypacji (spójne z tworzonymi strategiami miast), potwierdza aktualność tematu. Rządzenie partycypacyjne można implementować tylko w oparciu o powszechne wdrażanie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym, dlatego też szczególnego znaczenia nabierają nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne (Hausner, 2008, s. 24). Liczne przykłady praktyki samorządowej pokazują wykorzystanie rozwiązań ICT w służbie dialogu z mieszkańcami (w kierunku smart city). Warto również zwrócić uwagę na zasięg oddziaływania rezultatów podjętych w rozprawie badań. Pod kątem opracowanych rekomendacji, będzie można przełożyć autorskie wnioski na ogół instytucji publicznych funkcjonujących w kraju. Zakrojone na tak szeroką skalę badania zaplanowane w omawianej rozprawie doktorskiej (obejmujące ogół miast polskich), są według wiedzy autorki rozprawy, pierwszymi badaniami wykorzystania crowdsourcingu na rzecz *dobrego rządzenia* w Polsce, co potwierdza ich nowatorski charakter. Dodatkową motywacją podjęcia badań w wyżej wymienionym zakresie były osobiste zainteresowania autorki w obszarze szeroko rozumianych procesów społecznej partycypacji i komunikacji. Reasumując, głównymi przesłankami podjęcia tematu były:

- Brak badań w polskiej literaturze przedmiotu w zakresie stosowania crowdsourcingu na rzecz wspomagania *dobrego rządzenia*, co potwierdza nowatorski charakter badań;
- Potrzeba badań nad *dobrym rządzeniem* oraz zasadność wsparcia procesów partycypacyjnych i decyzyjnych na poziomie lokalnym;
- Niedostatek badań w literaturze polskiej, na temat operacjonalizacji *good governance* w odniesieniu do poziomu lokalnego;
- Nieliczne opracowania (w polskiej literaturze przedmiotu), w temacie koncepcji crowdsourcingu wykorzystywanego na szczeblu administracji lokalnej;
- Rosnące zainteresowanie włodarzy miast, innowacyjnymi formami komunikacji i partycypacji społecznej, co potwierdza ważkość i aktualność podjętej tematyki;

- Zainteresowania autorki w obszarze szeroko rozumianych procesów społecznej partycypacji i komunikacji.

Ważność tematu potwierdzają także, polskie dokumenty strategiczne opracowywane przez struktury rządowe (m.in. raport *Polska 2030. Wyzwania Rozwojowe*), uwypuklające wartość *dobrego rządzenia* w kontekście poprawy szeroko rozumianej sprawności państwa poprzez współpracę administracji publicznej z obywatelami (Rada Ministrów, 2009).

Podając za Hausnerem (1999,s.33), procesy komunikowania władzy ze społeczeństwem, powinny zmierzać do osiągnięcia dwóch głównych celów, które określone zostały jako **powinność i szansa władzy**.

Na płaszczyźnie niniejszej rozprawy, autorka rozumie **powinność jako informowanie obywateli** w formule Biuletynów Informacji Publicznej, natomiast **szansą jest zastosowanie koncepcji crowdsourcingu** do wzmacniania komunikacji, partycypacji społecznej. Wspólnie, na poziomie samorządu terytorialnego, powinny służyć zapewnianiu *dobrego rządzenia*.

Mając na uwadze powyższe, wskazane i zasadne wydaje się podjęcie szerszych badań i wypełnienie luki poznawczej w zakresie zastosowania crowdsourcingu w obszarze wsparcia *dobrego rządzenia* na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Przyjmując za socjologiem Stanisławem Nowakiem (2012,s.30), określenie problemu badawczego jako „pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie”, w rozprawie zostaje postawione pytanie główne badawcze, uszczegółowione pytaniami dodatkowymi. **Pytanie główne badawcze** rozprawy brzmi: **Jaki wpływ ma crowdsourcing na realizację zasad dobrego rządzenia w urzędach miast?**

Pytanie główne zostało doprecyzowane **pytaniami szczegółowymi**:

1. Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości?
2. Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu?
3. Czy wykorzystywanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców?
4. Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych?

Przedstawione pytania badawcze zostały postawione w odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą w obszarze wykorzystania crowdsourcingu na rzecz wspomagania dobrego rządzenia na poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Przeprowadzone przez autorkę pogłębione studia literaturowe, pozwoliły na postawienie celu głównego i celów szczegółowych rozprawy oraz hipotez badawczych.

Celem głównym rozprawy jest określenie wpływu crowdsourcingu na realizację zasad *dobrego rządzenia* w urzędach miast polskich.

Cele szczegółowe odwołują się do części empirycznej i literaturowej rozprawy. Wśród celów dotyczących części empirycznej, znalazły się cele poznawcze:

1. Identyfikacja i kompleksowa charakterystyka platform crowdsourcingowych stosowanych przez urzędy miast polskich.
2. Wypracowanie aparatu pojęciowego opisującego wykorzystanie crowdsourcingu na szczeblu administracji lokalnej na rzecz *dobrego rządzenia*.
3. Wykazanie stopnia spełnienia zasad *dobrego rządzenia* w zakresie udostępniania informacji publicznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.
4. Wykazanie stopnia partycypacji użytkowników z perspektywy crowdsourcingu.
5. Ocena wpływu crowdsourcingu w odniesieniu do zasad *dobrego rządzenia* tj. otwartości, partycypacji i skuteczności na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Wśród **celów literaturowych** znalazły się natomiast usystematyzowanie wiedzy na temat crowdsourcingu oraz przegląd wykorzystania crowdsourcingu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania crowdsourcingu na rzecz użyteczności publicznej na poziomie lokalnym.

Głównym celem utylitarnym pracy jest próba stworzenia rekomendacji w zakresie wymiaru *dobrego rządzenia* tj. otwartości, rozumianej jako czytelność i dostępność informacji publicznej, a także wytycznych odnośnie zastosowania crowdsourcingu w urzędach miast polskich. Drugim ważkim celem utylitarnym pracy, było opracowanie sposobów pomiaru informacji zawartych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz informacji zawartych na platformach crowdsourcingowych w zakresie otwartości (dostępności informacji jako zasady *dobrego rządzenia*).

W rozprawie zostały postawione następujące **hipotezy badawcze**:

1. Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu *dobrego rządzenia*).
2. Urząd miasta stosujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność.
3. Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta.
4. Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców.

5. Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb.
6. Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców.

Temat omawianej rozprawy jest osadzony w dziedzinie nauk społecznych, w następujących dyscyplinach³: (1) dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości: w szczególności zarządzanie publiczne, zarządzanie partycypacyjne (2) dyscyplinie nauk o polityce i administracji: w szczególności administracja publiczna/samorządowa oraz (3) dyscyplinie nauk o komunikacji społecznej i mediach. Ponadto, praca zawiera elementy teorii z zakresu dyscypliny psychologii, w szczególności psychologii tłumu.

Zakres przedmiotowy rozprawy zawiera się w określeniu wpływu crowdsourcingu na realizację zasad *dobrego rządu* w urzędach miast, w szczególności w odniesieniu do zasad: otwartości, partycypacji i skuteczności.

Zakres podmiotowy rozprawy objął urzędy miast polskich. Zaplanowane w procesie badawczym badania objęły wszystkie polskie miasta i ich urzędy (tj. miasta na prawach powiatu, miasta o statusie gmin miejskich, oraz miasta o statusie gmin miejsko – wiejskich). Zgodnie z wykazem GUS -u z dnia 01.01.2023 r., było to 979 miast na terenie całej Polski (GUS, 2023).

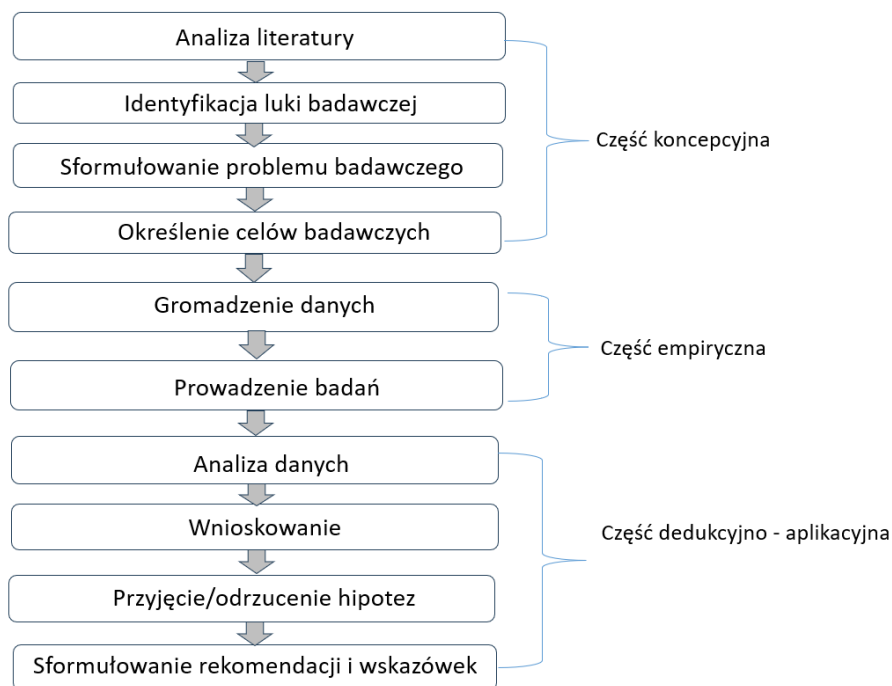
Zakres czasowy prac objął następujące okresy: badania literaturowe przeprowadzone zostały w latach 2013–2022. Badania empiryczne rozpoczęto w 2017 roku, zakończenie badań nastąpiło w maju 2023 roku.

Zakres przestrzenny badań w części teoretycznej dotyczył przykładów Ameryki Północnej, Europy, Azji oraz Polski. Celem prowadzonych studiów literaturowych było ukazanie zróżnicowania poszczególnych platform crowdsourcingowych w zależności od otoczenia społeczno - gospodarczego, a także analiza doświadczeń innych krajów w zakresie tworzenia tych platform. Zakres przestrzenny części empirycznej rozprawy objął polskie miasta na prawach powiatu, miasta w gminach miejskich oraz miasta w gminach miejsko – wiejskich.

Zaplanowany w rozprawie proces badawczy zrealizowano zgodnie z trzema głównymi etapami tj. etapem koncepcyjnym, empirycznym oraz dedukcyjno-aplikacyjnym (Baran, 2021,s.26). Badania przeprowadzono według następujących kroków: analiza literatury

³ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11.10.2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych

przedmiotu, identyfikacja luki badawczej, sformułowanie problemu badawczego, określenie celów badawczych, gromadzenie danych, prowadzenie badań, analiza danych, przyjęcie/odrzućenie hipotez, sformułowanie rekomendacji i wskazówki do dalszych badań. Rysunek 2 przedstawia poszczególne części procesu badawczego zaplanowanego w rozprawie.



Rysunek 2. Etapy procesu badawczego w rozprawie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Baran, 2021, s.26)

W rozprawie zastosowano następujące metody badawcze. Rodzaje metod badawczych autorka podaje za Jerzym Apanowiczem (2000) i są to: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa (źródłowego), metoda badania dokumentów, metoda analizy danych zastanych, metoda sondażu diagnostycznego, oraz metoda statystyczna.

W procesie badawczym wdrożono podejście dedukcyjno-indukcyjne, które jako proces rozumowania sprowadza się do „przechodzenia od ogółu do szczegółu, czyli jest to takie rozumowanie, w którym na podstawie wiadomości o wszystkich przedmiotach wnioskuje się o niektórych z nich” (Apanowicz, 2000, s.25).

Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z ośmiu rozdziałów, w których zrealizowano zaplanowane zadania badawcze. Rozprawa opatrzona jest wstępem i podsumowana zakończeniem. Trzy pierwsze rozdziały stanowią część teoretyczną, a rozdziały od czwartego do siódmego zawierają część empiryczną rozprawy. Na końcu pracy zamieszczono część poświęconą dyskusji wyników tj. syntezy otrzymanych wyników badań

własnych w odniesieniu do sformułowanego problemu badawczego. Całość pracy wieńczy bibliografia, spis tabel, rysunków, wykresów oraz załączniki.

W części teoretycznej wykorzystano dostępną literaturę zwartą i czasopiśmienniczą, zarówno polską, jak i zagraniczną dotyczącą przyjętego obszaru badawczego. Ponadto, analizie poddano raporty przygotowane przez organizacje krajowe i zagraniczne (OECD, EU), polskie akty prawne w zakresie dostępu do informacji publicznej oraz funkcjonowania samorządu terytorialnego.

W części empirycznej rozprawy, przedstawiony został plan badawczy pracy, jego założenia i kluczowe etapy, a przede wszystkim zostały zaprezentowane i omówione wyniki przeprowadzonych badań własnych autorki.

Rozdział pierwszy poświęcony został przedstawieniu problematyki komunikacji i partycypacji społecznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, ze szczególnym naciskiem na przedstawienie form, narzędzi i kluczowych modeli komunikacji społecznej wykorzystywanych przez instytucje publiczne. Rozdział ten, to także omówienie konsultacji społecznych jako jednej z istotniejszych form dialogu społecznego. Aby dialog ten był możliwy, a przede wszystkim skuteczny, społeczeństwo powinno posiadać dostęp do informacji publicznej. W Polsce, obowiązek ten jest realizowany poprzez funkcjonowanie Biuletynu Informacji Publicznej jako ustawowego wymogu nałożonego na instytucje publiczne (w tym urzędy miast). Poruszone kwestie komunikacji, partycypacji i dostępu do informacji publicznej, stanowią podwaliny i filary *dobrego rządzenia* oraz tło do przeprowadzonych przez autorkę badań.

Rozdział drugi przedstawia kluczowe idee crowdsourcingu wraz z omówieniem jego najistotniejszych założeń. Rozdział ten wprowadza w tematykę wykorzystania crowdsourcingu na rzecz wspomagania sfery użyteczności publicznej. Tradycyjne instrumenty komunikacji i partycypacji społecznej (w tym tradycyjne konsultacje społeczne), stają się niewystarczające w swym potencjale. Crowdsourcing jako koncepcja wykorzystywania zasobów tłumu, zostaje zaprezentowany, jako odpowiedź na dynamicznie zmieniające się potrzeby społeczne, w zakresie szeroko rozumianej komunikacji i partycypacji mieszkańców współczesnych miast.

Rozdział trzeci omawia problematykę *dobrego rządzenia*. Po krótkim wprowadzeniu w obszar zarządzania publicznego, autorka koncentruje się na operacjonalizacji pojęcia *dobrego rządzenia* i jego kluczowych zasadach (wymiarach). *Governance* oznacza m.in. nowe podejście do obywatela, który przestaje być tylko wyborcą i konsumentem, a staje się współdecydem.

Autorka dokonuje zawężenia wymiarów *dobrego rzędzenia* do: otwartości, partycypacji i skuteczności.

Cztery następne rozdziały pracy (czwarty, piąty, szósty i siódmy), to przedstawienie wyników przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozdział czwarty obejmuje metodykę badań własnych. W tej części rozprawy przedstawiono model badawczy, a także przypomniano problem badawczy, cele pracy oraz postawione hipotezy badawcze. Zaprezentowano także plan badawczy rozprawy, wraz z omówieniem jego najistotniejszych etapów. Ponadto, omówiono szczegółowo zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i terytorialny badań zaplanowanych w niniejszej rozprawie, a także wykorzystaną literaturę przedmiotu.

Rozdział piąty dotyczy platform crowdsourcingowych funkcjonujących w polskich urzędach miast, które zostały zidentyfikowane przez autorkę w drodze badań własnych, a następnie poddane charakterystyce zgodnie ze wskazanymi cechami. Rozdział zawiera wykazy zdiagnozowanych miejskich platform crowdsourcingowych funkcjonujących w Polsce.

Rozdział szósty prezentuje wyniki przeglądu zawartości stron Biuletynu Informacji Publicznej urzędów miast, w których zdiagnozowano funkcjonowanie platform crowdsourcingowych. Analiza została dokonana zgodnie z opracowaną *Kartą Oceny BIP-u*. Głównym celem badania było wykazanie stopnia spełnienia zasad *dobrego rzędzenia* w zakresie udostępniania informacji publicznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego (szczególnie w wymiarze otwartości rozumianej jako dostępność informacji merytorycznej i responsywność urzędu.

Rozdział siódmy to opis badań w zakresie znaczenia crowdsourcingu na rzecz wsparcia *dobrego rzędzenia* w realiach miast polskich. W rozdziale tym opisano etapy procesu badawczego związane z badaniem opinii pracowników urzędów miast w zakresie oceny wsparcia wymiarów *dobrego rzędzenia* przez crowdsourcing, a także badanie aktywności użytkowników platform crowdsourcingowych (ze szczególnym uwzględnieniem platformy *NaprawmyTo.pl* i platform konsultacyjnych).

Rozdział ósmy przedstawia dyskusję wyników przeprowadzonych badań własnych, w kontekście sformułowanego problemu badawczego. Dyskusja stanowi swoistą klamrę łączącą wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań, w odniesieniu do badań innych badaczy. Ponadto, zawiera weryfikację postawionych w pracy hipotez badawczych, wyciągnięcie wniosków, a także omówienie ograniczeń procesu badawczego. Istotną częścią rozdziału jest

przedstawienie rekomendacji dotyczących funkcjonowania Biuletynów Informacji Publicznej w polskich urzędach miasta oraz zaleceń dla jednostek samorządu terytorialnego, w aspekcie wdrażania koncepcji crowdsourcingu. Istotną częścią rozdziału jest wskazanie kierunków i zaleceń do dalszych badań.

Rozdział 1 Komunikowanie i partycypacja społeczna na poziomie jednostki samorządu terytorialnego

„Szczególny charakter problemu racjonalnego porządku ekonomicznego wynika właśnie z faktu, że wiedza o warunkach, z której musimy korzystać, nigdy nie występuje w postaci skoncentrowanej czy zintegrowanej, lecz wyłącznie w formie rozproszonych okruszków niepełnej i często sprzecznej wiedzy posiadanej przez wszystkie z osobna jednostki”

Friedrich August von Hayek

1.1. Komunikowanie społeczne w sektorze publicznym

1.1.1. Istota i praktyka komunikowania

Istotą wdrażania w organizacjach i instytucjach publicznych koncepcji crowdsourcingu jest dążenie do wykorzystania potencjału drzemiącego w społeczeństwie, do zbudowania stałej, otwartej i dwustronnej komunikacji na linii władza - mieszkańiec, a także stworzenie solidnych podwalin do zwiększania partycypacji społecznej. Idea crowdsourcingu, poprzez fakt współdziałania, wpisuje się we współczesny trend angażowania ludzi i społeczeństw w sprawy ważne dla wspólnego, publicznego dobra.

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że temat łączenia i wzajemnego przenikania dwóch istotnych obszarów, takich jak angażowanie mieszkańców i nowych technologii jest obszarem, w którym istnieje wiele różnorodnych podejść i rozwiązań. W koncepcji crowdsourcingu istotą jest budowanie i wzmacnianie wspólnoty, poprzez dążenie do dwustronnej komunikacji i partycypacji społecznej.

W nawiązaniu do płaszczyzny analiz objętej niniejszą rozprawą jaką jest samorząd terytorialny, pierwszy rozdział zostanie poświęcony: (a) zagadnieniom związanym z komunikowaniem instytucji publicznej ze społeczeństwem, (b) przedstawieniu modelu komunikacji dwustronnej (jako kluczowego dla powodzenia crowdsourcingu) oraz (c) omówieniu istoty partycypacji społecznej ze szczególnym uwzględnieniem tematyki konsultacji społecznych. Połączenie konsultacji społecznych z tematyką crowdsourcingu zostało spowodowane faktem, iż zarówno konsultacje jak i crowdsourcing, to w szerokim znaczeniu procesy zasięgania opinii, dlatego też tematyka konsultacji społecznych zostanie bliżej przedstawiona w pracy.

Komunikacja pomiędzy społecznością lokalną i władzami jest uznawana za podstawę rozwoju lokalnego, jak i zarządzania jednostką samorządu terytorialnego i jako taka powinna być szczególnie rozwijana przez władze (Pietraszko-Furmanek, 2012).

Ponadto, w rozdziale zostanie omówiony Biuletyn Informacji Publicznej jako ustawowy obowiązek związany z informowaniem o sprawach publicznych nałożony na wszystkie instytucje prowadzące tego rodzaju sprawy.

Komunikowanie określane jest jako jeden z najstarszych procesów społecznych tworzących wspólnotę. Podając za lingwistą, badaczem języków Danielem Everettem, **komunikacja** jest podstawą i filarem budowania wspólnoty, albowiem **wyrasta ze wspólnoty, powstaje we wspólnocie i konstytuuje wspólnotę** (Kita,2020,s.23 za:Everett,2018). Nieodłącznym elementem życia w mieście jest funkcjonowanie w określonej wspólnocie, a „życie we wspólnocie oznacza wspólną wolę i wspólne tworzenie praw, które stanowią istotę polityki demokratycznej” (Barber,2013,s.71). Komunikowanie określa się społecznym, gdyż przebiega pomiędzy członkami społeczeństwa, wszystkie działania, w których biorą udział ludzie, mają bowiem naturę społeczną. Dlatego też, komunikowanie społeczne określa się w literaturze przedmiotu, jako najobszerniejszy zbiór interakcji zachodzących pomiędzy jednostkami, jak i grupami. Komunikowanie jest nieodłącznym elementem życia „od kiedy istoty ludzkie zaczęły żyć w grupach i organizować pierwsze struktury” (Dobek-Ostrowska,1999, s.7).

Termin komunikacja, poprzez swoją etymologię, wywodzi się od łacińskiego czasownika *communico, communicare* (uczynić wspólnym, połączyć, udzielić komuś wiadomości) i rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności) (Goban-Klas,2005,s.13-14). Natomiast termin *communication* oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków” (Dobek-Ostrowska,1999, s.11). W XVI wieku nadano mu drugie znaczenie „transmisja, przekaz”. W przytoczonych powyżej źródłosłowach, istotnego znaczenia nabierają takie zjawiska jak: wspólnotowość, bycie razem, porozumiewanie się czy dialogowanie. Słownikowa definicja słowa komunikacja (z przymiotnikiem międzyludzka) oznacza „wzajemne przekazywanie informacji” (Wielki Słownik Języka Polskiego, b.d.).

Na gruncie definicyjnym, pojęcie komunikowanie jest rozumiane wieloznacznie. W piśmiennictwie podkreśla się, iż jest to termin bardzo pojemny (Dobek-Ostrowska,1999; Goban-Klas,2006; Kudra,2014) co oznacza istnienie wielu jego definicji, która już w latach pięćdziesiątych wynosiła ponad sto sześćdziesiąt propozycji. Dla zobrazowania tych słów warto przytoczyć przykłady różnorodnego definiowania terminu komunikowanie, obrazujące rozległość i różnorodność znaczeniową. Podając za Barbarą Sobkowiak (1998,s.10): (1) Komunikowanie jest szczególną odpowiedzią organizmu na bodziec; (2) Komunikowanie jest

transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji etc. za pomocą symboli-słów, obrazów, znaków graficznych; (3) Komunikowanie jest wywoływaniem odpowiedzi za pomocą symboli werbalnych; (4) Komunikowanie w centrum stawia te zdarzenia, w których źródło emituje wiadomość do odbiorcy ze świadomą intencją wpływu na jego późniejsze zachowanie; (5) Komunikowanie między ludźmi zachodzi zawsze, gdy reagują oni na symbole; a także (6) Komunikowanie to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem przekazywania symbolicznych wiadomości.

Komunikowanie jako proces jest przedmiotem rozważań badaczy z różnych dyscyplin naukowych. Tadeusz Goban – Klas, polski socjolog, przytacza różnorodne ujęcia terminu komunikowanie: od szerokiego spojrzenia jako *transmisja, rozumienie, oddziaływanie, interakcja, wymiana*, jako składnik procesu społecznego, aż po komunikowanie jako *budowanie wspólnoty* proces łączący „nieciągłe części naszego żyjącego otoczenia” (Noworól i in., 2016, s. 355 za: Goban-Klas, 1998). Ze względu na przedmiot rozprawy, warto podkreślić ostatni z wyżej wymienionych kontekstów, czyli rozumienie komunikowania jako **łączenia i budowania wspólnoty**.

W języku potocznym funkcjonują równolegle i zamiennie dwa pojęcia: komunikacja i komunikowanie. Na potrzeby niniejszej rozprawy, autorka przyjmuje obydwa terminy jako obowiązujące.

Aktualnie, dostęp do komunikowania (publicznego) jest swobodny, powszechny i dzięki wykorzystaniu szeroko rozumianych mediów i nowych technologii, znacznie ułatwiony. Należy do „rytuałów codzienności”. Komunikowanie jest procesem, którego uczestnikami są nie tylko nadawcy instytucjonalni, ale także nadawcy nieinstytucjonalni (Loewe, 2020, s. 37). Hausner, przedstawia komunikowanie jako „transmisję informacji, rozumienie i oddziaływanie, interakcję, element procesu wymiany wiedzy i informacji” (Hausner, 1999, s. 25) i podkreśla, że sednem tej wymiany wiedzy i informacji pomiędzy podmiotami, powinno być jednakowe zrozumienie przez wszystkich uczestników jej istoty, w ten sam sposób. Komunikacja będzie efektywna i skuteczna wtedy tylko, gdy wszystkie zainteresowane podmioty (bądź jednostki) przekazywaną informację rozczytają w ten sam sposób (Hausner, 1999, s. 25).

Na podstawie osiągnięć nauk o komunikowaniu można przytoczyć jedną, uniwersalną definicję autorstwa Bogusławy Dobek – Ostrowskiej (1999), polskiej badaczki obszaru komunikowania społecznego: „komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami”

(s.13). Dobek-Ostrowska akcentuje, że proces ten zachodzi na różnorodnych płaszczyznach, dzięki różnym środkom i w konsekwencji prowadzi do różnych rezultatów (Dobek-Ostrowska, 1999, s.13). Przedstawiona definicja koncentruje się na **procesie, uczestnikach i celowości działania**. Ponadto, autorka wskazuje na fundamentalne cechy procesu komunikowania zaliczając do nich: interakcyjność, ciągłość, symboliczność, złożoność, nieuchronność, dynamizm, kreatywność, kontekst społeczny, celowość i świadomość czy wreszcie wieloelementowość i wielofazowość. Podkreśla także fakt, iż proces ten może być jednostronny lub dwustronny.

Hausner, wprowadza do dyskursu o komunikowaniu ważne z punktu widzenia tematyki rozprawy określenie tj. **dobre komunikowanie**, kładąc szczególny nacisk na zaistnienie **dialogu stron**, określając dobre komunikowanie jako „całokształt kontaktów międzyludzkich i międzyinstytucjonalnych opartych na dialogu stron” (Hausner, 1999, s.11). Ponadto, w swej definicji Hausner podkreśla potrzebę czytelnego i precyzyjnego kodowania myśli, odkodowywania w dobrej intencji otrzymywanych informacji oraz (w miarę możliwości), modyfikowania zachowania w celu zwiększenia skuteczności podejmowanych działań. Dominique Wolton (2022) zwraca uwagę na konieczność rozróżnienia między komunikowaniem się, a informowaniem, stwierdzając „**informacja to przekaz, podczas gdy komunikacja to relacja**”(s.5). W opinii autorki rozprawy, to stwierdzenie zasługuje na szczególne podkreślenie. Informowanie bowiem to jednostronne powiadamianie o czymś, a dobre komunikowanie powinno stanowić efektywny dialog. Jako ilustrację takiego rozumienia można przytoczyć określenie komunikacji jako „postawienia umysłów ludzkich w relację” (Kita, 2020,s.24 za: Baylon, Mignot 1991). Autorzy tej definicji wskazują na celowość, intencjonalność i podkreślenie relacji. Istotne bowiem jest to, w jaki sposób dwoje ludzi wchodzi we wzajemne interakcje, w przeciwieństwie do rozpatrywania ich indywidualnych ról i zachowań. Paul Watzlawick, Janet Beavin i Don D. Jackson wskazują na pięć kluczowych praw komunikowania społecznego. Są to następujące zasady (Hausner,1999,s.25,za: Watzlawick i in.,1967):

1. każde zachowanie czy wypowiedź (lub brak wypowiedzi) jest formą komunikowania się;
2. interakcja społeczna posiada dwa wymiary: treść i związek i może przybrać trzy postacie (aprobatę dla opinii i postawy rozmówcy; dezaprobatę dla przekonań

- rozmówcy, odrzucenie jego wyobrażeń o własnej osobie; utwierdzenie partnera w przekonaniu, że jego opinia na własny temat jest prawdziwa);
3. przebieg interakcji („pozytywny” lub „negatywny”) wskazuje na zbieżność (lub rozbieżność) w definiowaniu sytuacji;
 4. komunikowanie się może przybrać postać wymiany informacji za pomocą środków werbalnych, niewerbalnych i cyfrowych (lub kombinacji tych środków);
 5. w przypadku, kiedy w procesie interakcji zachowania jednej ze stron są tożsame (lub zbieżne) z postawą drugiej strony pojawia się interakcja symetryczna. W przypadku rozbieżności w definiowaniu sytuacji przez strony występuje reakcja komplementarna.

Aspekt komunikowania się w formie wymiany informacji za pomocą środków werbalnych, niewerbalnych i cyfrowych (lub kombinacji tych środków) nabiera szczególnego znaczenia na tle problematyki rozprawy. Rzetelny dostęp do informacji publicznej oraz możliwość udziału w procesach decyzyjnych staje się koniecznością, a nie przywilejem obywatelskim. Tłem jest konieczność kształtowania i umacniania relacji między społeczeństwem, a władzą. Przekazywanie informacji w sposób rzetelny i wiarygodny to powinność władz (Hausner, 1999,s.32). Administracja publiczna powinna działać efektywnie i z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak strony internetowe, portale społecznościowe, aplikacje mobilne czy infolinie. Sposoby i kanały komunikowania się instytucji, powinny być dostosowane do potrzeb różnych grup społecznych i uwzględniać kanały komunikacji, takie jak np. poczta, e-mail, telefon, czat czy formularze internetowe. Piśmiennictwo tematyki komunikacji społecznej, szczególnie odbywającej się na linii urząd – obywatel, wskazuje istotny aspekt budowania zaufania poprzez uczciwe i przejrzyste zasady, oraz respektowanie etyki i dobrych praktyk. Komunikowanie w administracji publicznej opiera się na założeniu, że administracja jest służebna dla obywateli, w myśl sentencji „dobro ludu-dobrem najwyższym” (Kalisiak - Mędelska,2015,s.50).

W literaturze przedmiotu pojawia się termin społeczna legitymizacja działań władz. Z punktu widzenia organizacji publicznych realizacja celów długookresowych wymaga uzyskania takiej legitymizacji, będącej warunkiem dobrych relacji z interesariuszami (Baran,2010,s.177). Wskazuje on na istotną przesłankę skutecznego komunikowania się władz z mieszkańcami w celu budowania atmosfery wzajemnego zaufania. Odpowiedzialnością władz powinno być, nie tylko informowanie o podejmowanych działaniach, ale też zapraszanie społeczeństwa do współsprawstwa. Obywatel powinien czuć się współautorem, a nawet kreatorem pomysłów.

Może się to przejawiać w angażowaniu mieszkańców do uczestnictwa w zespołach opiniujących, czy też w przeprowadzaniu różnego typu sondaży. Społeczność powinna być taktowana przez władze publiczne jako równoprawny partner i zapraszana do aktywnego uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Taki sposób regularnego informowania obywateli o podejmowanych działaniach zmierza w dłuższej perspektywie do budowania zaufania mieszkańców.

Jak wspomniano we wstępie rozprawy, proces komunikowania i działania z nim związane, powinny zmierzać do osiągnięcia dwóch głównych celów, które określony zostały jako **powinność i szansa władzy** (Hausner, 1999, s.33). Pierwszy cel, tj. **powinność władz** sprowadza się do wiarygodnego, uczciwego i rzetelnego informowania obywateli o sprawach lokalnych. Jest to prawo mieszkańców wynikające z prawnych regulacji. Drugi cel, określany **szansą władz**, to stwarzanie prawdziwego klimatu i okoliczności angażowania się mieszkańców w kształtowanie rozwoju swojej lokalnej społeczności. Istotne, by podkreślić, iż sytuacja ta jest kreowaniem szansy dla władz do wzmacniania procesów partycypacyjnych poprzez stwarzanie możliwości angażowania się dla mieszkańców. Potwierdzenie tych tendencji odnaleźć można także w dokumentach organizacji ponadnarodowych. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wskazuje na potrzebę prowadzenia ciągłego i rzetelnego informowania i komunikowania obywateli podkreślając aspekt budowy dobrych relacji służących wzmacnianiu zaufania obywatelskiego (Gramberger, 2010, s.6-10). W podręczniku OECD pt. *Obywatele jako partnerzy* tworzy się swoistą mapę drogową dla pracowników administracji w zakresie informowania, konsultacji i udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji politycznych, podkreślając konieczność zaistnienia dwustronnego dialogu tj. opartego na przepływie informacji od instytucji do obywatela, ale i także od mieszkańca do instytucji. Dialog ten powinien odbywać się w warunkach otwartości i przejrzystości działań instytucji publicznej. Administracja publiczna powinna działać transparentnie i udostępniać obywatelom informacje o swojej pracy oraz podejmowanych decyzjach. Komunikowanie ze społeczeństwem oparte na dialogu promuje także Komisja Europejska odrzucając jednokierunkową komunikację na rzecz wzmocnionego dialogu, postulując przejście od komunikacji skupionej na instytucji do komunikacji zorientowanej na obywatela (Komisja Europejska, 2001).

Praktyka komunikowania publicznego obejmuje różnorodne środki, typy i uwarunkowania. Ze względu na tematykę rozprawy osadzoną na lokalnym szczeblu

administracji, autorka skupia się przede wszystkim na wskazaniu kluczowych form, zasad oraz narzędzi komunikowania specyficznych dla instytucji. Wyróżnia się trzy zasadnicze **formy komunikowania publicznego** (Dobek-Ostrowska i Wiszniowski, 2001, s.32-38):

1. Rozporządzanie danymi publicznymi (tu: obowiązek komunikowania i rozpowszechniania informacji, dostęp do informacji, komercjalizacja danych publicznych);
2. Kształtowanie stosunków komunikacyjnych między instytucjami publicznymi i ich publicznościami;
3. Stosunki między służbami publicznymi, a jego użytkownikami (tu: przyjęcie klienta, wysłuchanie problemów klienta, dialog, stosunki komunikacyjne);
4. Promocja usług oferowanych publiczności;
5. Prowadzenie kampanii społecznych;
6. Podnoszenie prestiżu instytucji i kreowanie wizerunku instytucji publicznych.

Każda instytucja wytwarzająca dane publiczne ma ustawowy obowiązek udostępniania ich społeczeństwu. Do tego celu (w Polsce) został stworzony Biuletyn Informacji Publicznej, teleinformatyczny serwis udostępniania kluczowych danych publicznych. Przekazywanie informacji o wymiarze publicznym posiada istotną rolę, gdyż ułatwia kontrolę podjętych działań oraz ogranicza nadużycia władzy i manipulowanie informacją. Odpowiednia strategia informacyjna ma na celu, nie tylko dostarczanie obiektywnych informacji o działaniach władz, problemach i sposobach ich rozwiązywania, ale również powinna tworzyć płaszczyznę do głębszego dialogu ze społeczeństwem. W piśmiennictwie podkreśla się, iż bez otwartej i rzetelnej komunikacji i partycypacji społecznej, zarządzanie publiczne, w „każdym urzędzie, jednostce organizacyjnej i zespole ludzkim” nie może być efektywne (Hausner, 1999, s.7). Pierwsza wymieniona forma tj. rozporządzanie danymi publicznymi, zostanie omówiona w dalszej części rozdziału.

Każda organizacja posiada swoje specyficzne reguły komunikowania się. Zasady te warunkowane są misją i charakterem zadań wykonywanych przez organizację, jak również jej dotychczasową praktyką i doświadczeniem. Istnieje jednak **zestaw zasad**, które uznać można za uniwersalne i dające się odnieść do każdej organizacji i każdego typu komunikacji. Katalog ten otwiera pierwsza zasada osadzająca się na jasności i precyzyjności przekazu zrozumiałego dla wszystkich członków organizacji. Druga zasada określa drogi i formy przekazu informacji wraz ze szczególnym podkreśleniem długości dróg komunikacyjnych (z nastawieniem wyboru krótszych form). Kolejną zasadą jest bezpośredniość i prostota przekazu

oraz dążenie do zachowania wielości kanałów. Ostatnią z wymaganych zasad jest natomiast zapewnienie kompetentnego i wiarygodnego źródła przekazu informacji (Hausner,1999,s 36.). Ponadto, każda instytucja publiczna dysponuje gamą narzędzi, które można wykorzystać w procesie komunikowania obywateli. Do najważniejszych zalicza się (Hausner,1999,s.36.):

- katalog usług świadczonych przez gminę – dokument zawierający ewidencję usług, ich opis oraz informacje o sposobie załatwienia danej sprawy. Katalog ten może zostać przygotowany w formie drukowanej oraz elektronicznej i umieszczony na stronie WWW;
- tablice i gabloty informacyjne – informacja o pracy urzędu na tablicach informacyjnych i w gablotach urzędu;
- skrzynki obywatelskie – pojemniki, do których mieszkańcy mogą wrzucać swoje opinie na temat pracy urzędu i informować o ważnych dla nich problemach. Skrzynki rozmieszcza się w urzędzie i centralnych punktach gminy;
- biuletyn urzędu – źródło informacji o pracach urzędu i życiu gminy;
- bezpośrednie kontakty władz gminy z mieszkańcami – np. stałe dyżury radnych, spotkania środowiskowe władz gminy;
- współpraca z mediami – regularne przekazywanie mediom lokalnym informacji, np. w formie notatek prasowych, o przedsięwzięciach prowadzonych i planowanych przez gminę, o organizowanych przez nią imprezach, konferencje prasowe;
- promocja gminy na zewnątrz – tworzenie dobrego wizerunku gminy w mediach poprzez współpracę z prasą, radiem i telewizją, organizowanie przez władze gminy imprez o charakterze ponadlokalnym, uczestnictwo gminy w różnego rodzaju targach i wystawach.

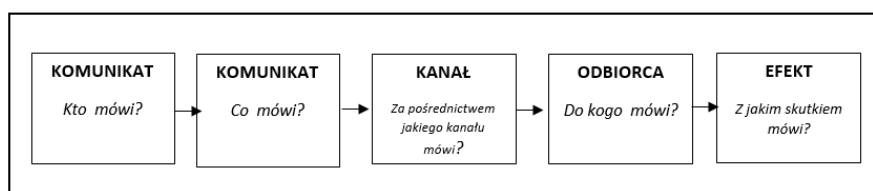
Analizując ukazany zestaw tradycyjnych narzędzi komunikowania, należy zaznaczyć potrzebę skierowania się ku instrumentom zapewniającym dostosowanie się do współczesnych potrzeb społeczeństwa, a w szczególności narzędziom zapewniającym mobilność, interakcyjność i dostępność bez barier czasowych i przestrzennych.

1.1.2. Modele i systemy komunikowania

Koncepcja crowdsourcingu opiera się na **dwukierunkowej idei wymiany zasobów**, w tym przede wszystkim informacji i danych. Poniżej zostaną skrótowo przedstawione

najistotniejsze, wzorcowe modele komunikowania z podkreśleniem ich kluczowych elementów, cech i zależności.

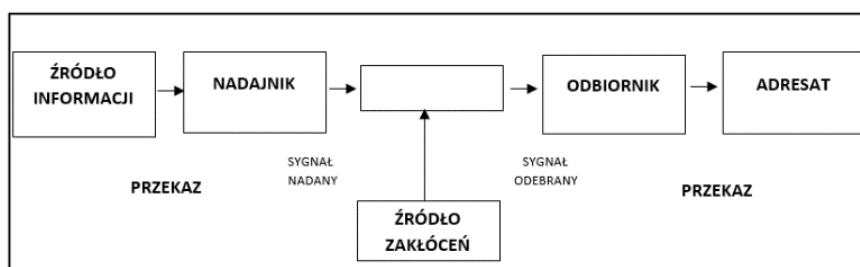
U podstaw naukowych rozważań, w tematyce modeli komunikowania, leży stwierdzenie Harolda Laswella, że badanie tego procesu zawiera się w odpowiedzi na pytanie: *kto mówi, co, do kogo, jakim kanałem i z jakim skutkiem* (Dobek-Ostrowska, 1999,s.78). *Model aktu perswazyjnego* Laswella z 1948 roku (zob. rysunek 3), to najbardziej znany model komunikacyjny, który na stałe zapisał się w teorii komunikowania jako pewien wzorzec. Jest to klasyczny linearny model opisowy, w którym Laswell oparł się na „arystotelesowskiej triadzie komunikowania”: nadawca (mówca), przekaz (treść przemówienia) i odbiorca (słuchacz) (Dobek-Ostrowska,1999,s.77-78). Pomimo uznania w literaturze tego modelu za kluczowy, wskazuje się także na jego mankament: jednokierunkowość. W tym rozumieniu proces komunikowania odpowiada pojęciu informowania.



Rysunek 3. Model komunikowania Lasswella

Źródło: (Dobek-Ostrowska, 1999, s.78)

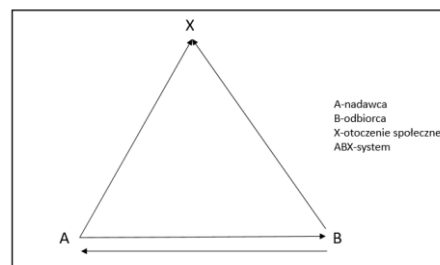
Kolejny model linearny to *model przekazu sygnałów* Claudea E. Shannona i Warrena Weavera (1948), do chwili obecnej traktowany przeze wielu komunikologów jako wzorcowy (zob. rysunek 4). Należy go zakwalifikować do kategorii modeli operacyjnych (operacyjnych), pozwala bowiem przewidywać przebieg procesu. Twórcy tego modelu wprowadzają do niego nowe elementy, takie jak: szum informacyjny, przepustowość kanału, kod i odkodowanie (Dobek-Ostrowska,1999, s.78).



Rysunek 4. Model komunikowania Shannona i Weavera

Źródło: (Dobek-Ostrowska, 1999, s.77-78)

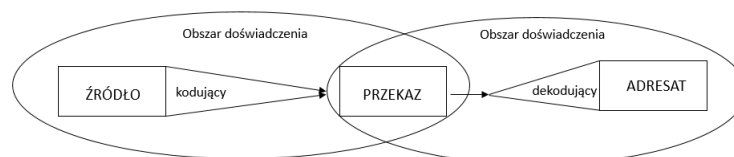
Istotą dwóch zaprezentowanych powyżej modeli jest jednostronność przekazu komunikatów. Przekładając to na płaszczyznę instytucjonalną, informacja płynie od władzy do obywatela. Wykorzystanie takich modeli komunikacji spełnia jedynie funkcję informacyjną, mieszkańcy są informowani o podjętych przez władze decyzjach i działaniach. Pierwszym modelem **ukazującym rolę komunikowania w relacjach społecznych** był opracowany w 1953 roku *model trójkątny* Newcomba (Dobek-Ostrowska, 1999, s.79). Model ten skupia się na stosunkach i relacjach między jednostkami (zob. rysunek 5). W opisie modelu zwraca się uwagę na fakt, iż jednostki muszą komunikować się między sobą celem zapewnienia transmisji informacji. Jest to bowiem niezbędne do zachowania równowagi społecznej (interpretacji otrzymanych sygnałów od drugiej jednostki).



Rysunek 5. Model Newcomba

Źródło: (Dobek-Ostrowska, 1999, s.80)

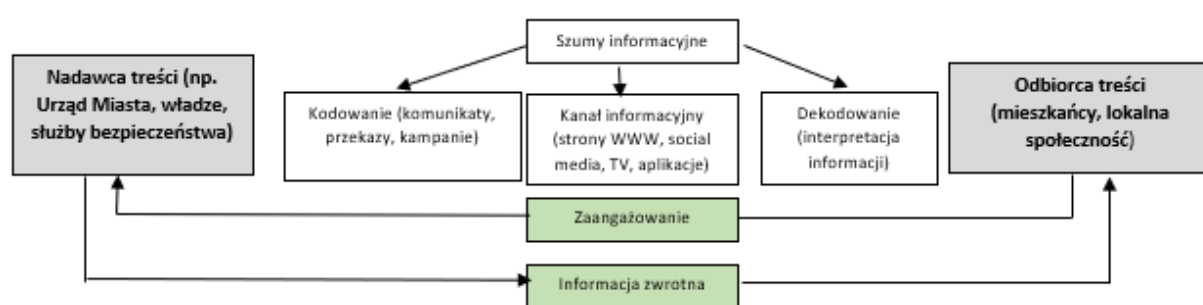
Krytykiem przedstawionego modelu Shannona i Weavera był Wilbur Schramm. Jest on twórcą tzw. *modelu wspólnoty doświadczeń* z 1954 roku (zob. rysunek 6). Proces komunikowania jest w nim opisany tak, by dokładniej odzwierciedlać charakter procesu porozumiewania się na poziomie interpersonalnym oraz na poziomie masowym. Schramm podkreśla w nim znaczenie dzielenia się jednostki jej doświadczeniami z innymi uczestnikami wspólnoty. Bazując na pierwotnym modelu cybernetycznym, autor modelu wskazuje niezbędność następujących elementów, a mianowicie istnienie: źródła, przekazu i adresata. Źródłem może być osoba lub instytucja, przekaz może przybierać formy ekspresyjne, pisane, obrazkowe, a adresatem jest jednostka lub publiczność masowego przekazu (Dobek-Ostrowska, 1999, s.80).



Rysunek 6. Model wspólnoty doświadczeń Schramma

Źródło: (Dobek-Ostrowska, 1999, s.81)

W przeciwieństwie do powyżej przedstawionych pierwotnych modeli komunikacji, w których informacja płynie jednokierunkowo od źródła do adresata przekazu, crowdsourcing osadza swoje funkcjonowanie na **dwukierunkowym przepływie informacji**: od nadawcy (miasta), do odbiorcy (obywatela) (zob. rysunek 7). Dzięki sprzężeniu zwrotnemu tj. pozyskiwaniu informacji zwrotnej, mechanizm ten sprzyja budowaniu i wzmacnianiu wzajemnych relacji (Brabham, 2013). Istotą modelu jest to, iż **władze tworzą przestrzeń i miejsce** dla obywateli do wyrażania swoich opinii i poglądów. Otwierają się na odbieranie sygnałów od społeczeństwa, odchodząc od jednostronnego nadawania komunikatów i „asymetrycznego” przekazywania informacji. Celem jest **stworzenie przestrzeni do interaktywności**, czyli **zdolności oddziaływania wzajemnie na siebie**. Niezmiernie ważne jest także wytworzenie odpowiednich mechanizmów i zdolności do przetwarzania napływających informacji. Jak podkreślają autorzy (Dobek-Ostrowska i Wiszniowski, 2001, s. 29), ta dwukierunkowość, symetryczność i kontraktualny charakter komunikowania publicznego jest jego specyficzną cechą, wyróżniająca go od innych systemów komunikowania. Dialog oparty na rzetelnych i wiarygodnych zasadach ma za zadanie umożliwić administracji publicznej zrozumieć problemy obywateli, a mieszkańcom wyzbyć się uczucia wyalienowania i braku wysłuchania. Istotne jest zrozumienie, iż instrumentalne traktowanie komunikacji społecznej prowadzi również do ostrych i przeciągających się konfliktów społecznych, braku rzetelnego i prawdziwego dialogu oraz nikłego, społecznego angażowania się w życie miasta (Kalisiak-Mędelska, 2015, s. 270).



Rysunek 7. Komunikacja dwukierunkowa w crowdsourcingu

Źródło: (Flizikowska i in., 2015, s. 106)

W literaturze przedmiotu rozróżnia się następujące systemy komunikowania: organizacyjny, polityczny, publiczny oraz system komunikowania masowego (Kudra, 2014, s. 22-23). Na poziomie instytucji publicznej funkcjonuje system komunikowania publicznego, który jest atrybutem władzy publicznej (państwowej): od szczybla centralnego, po szczebel

lokalny. Komunikowanie publiczne jest związane ze sferą publiczną i zawęża się do komunikowania formalnego tj. do obszaru regulowanego przez przepisy i prawo. Towarzyszy wszelkim procesom stosowania prawa, wdrażania procedur, podejmowania decyzji publicznych. Narodziny systemu publicznego są odpowiedzią na kompleksowy rozwój społeczeństwa demokratycznego, cechującego się świadomością swojej publicznej podmiotowości. Ma on zatem wspomagać realizację szeroko pojętego interesu społecznego i obywatelskiego na każdym poziomie instytucji publicznej, a także wspomagać rozwiązywanie problemów, które są skutkiem rozbieżności między interesem ogółu, a interesem jednostek. Podstawę wyróżnienia systemu komunikowania publicznego stanowią procesy komunikowania, które Pierre Zémor zdefiniował jako „komunikowanie formalne, które ma na celu wymianę i dzielenie się informacjami mającymi publiczne zastosowanie oraz podtrzymywanie więzi społecznych, za które odpowiedzialne są instytucje publiczne” (Zémor, 1995 za: Dobek-Ostrowska, 1999, s.135). Zémor łączy instytucje świadczące usługi publiczne i komunikowanie publiczne z następującymi funkcjami: (1) **informowaniem** społeczeństwa, składaniem (tj. podawaniem do publicznej wiadomości) sprawozdań; (2) **słuchaniem uwag i pytań** obywateli, bacznym **obserwowaniem debaty** publicznej; (3) przyczynianiem się do **poszerzania więzi społecznych**, **pobudzaniem świadomości** przynależności do wspólnoty lub kolektywu, z traktowaniem obywateli jako równorzędnych partnerów/aktorów; (4) towarzyszeniem zmianom społecznym zachowań. W przytoczonych czterech funkcjach zawiera się kwintesencja rzetelnego i efektywnego prowadzenia dialogu z obywatelem. Wychodząc od informowania, poprzez słuchanie uwag i pytań, aż po poszerzanie więzi społecznych, instytucja publiczna tworzy proobywatelski klimat traktowania obywateli jako partnerów.

Należy przestrzegać określonych zasad dobrego komunikowania się. W literaturze przedmiotu podkreśla się, następujące **czynniki warunkujące sprawne i efektywne komunikowanie się władz i obywateli** (Hausner, 1999, s.32):

- Dostarczanie usług publicznych zaspokajających społeczne oczekiwania w stopniu możliwie najpełniejszym;
- Traktowanie przez władze publiczne społeczności lokalnej, jako równoprawnego partnera (manipulowanie opiniami i postawami mieszkańców powoduje negację legitymizacji władz do kierowania sprawami lokalnymi bądź też do braku angażowania się w lokalne przedsięwzięcia publiczne);

- Regularne dostarczanie wiarygodnych i rzetelnych informacji (nawet, jeżeli informacje te nie są zbyt korzystne dla administracji samorządowej należy przekazywać je mieszkańcom. Skrywanie przed nimi pewnych faktów, pomijanie kwestii trudnych i niepopularnych doprowadzi do zdyskredytowania w oczach mieszkańców wiarygodności władz lokalnych;
- Pozyskanie zaufania mieszkańców (rzetelne i regularne informowanie obywateli o działaniach podejmowanych przez gminę (nawet tych niepopularnych) jest posunięciem przynoszącym w długiej perspektywie szereg istotnych korzyści.

Informowanie jest podstawą i fundamentem dialogu i partycypacji obywatelskiej. W ramach komunikowania publicznego instytucja publiczna ma ustawowy obowiązek umieszczania informacji w specjalnych serwisach informatycznych w Polsce nazywanych Biuletynami Informacji Publicznej. Jest to spełnienie jednej z kluczowych form komunikowania publicznego, czyli *rozporządzanie danymi publicznymi*. Obowiązek w tym zakresie został nałożony na instytucje publiczne drogą ustawy. Wynika z niego nakaz informowania społeczeństwa o szeroko rozumianych sprawach publicznych, co przedstawia kolejny podrozdział.

1.2. Dostęp do informacji publicznej

Zgodnie z Europejską Konwencją Praw Człowieka, prawo do informacji to jedno z podstawowych praw człowieka⁴ (Europejski Trybunał Praw Człowieka, 2021). Prawo to stanowi jeden z filarów demokracji i jest warunkiem przejrzystego państwa podlegającego kontroli obywateli. Art.10 Konwencji brzmi:

Każdy ma prawo do wolności wyrażania opinii. Prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe (Europejski Trybunał Praw Człowieka, 2021, s. 21).

Na gruncie polskiego prawodawstwa prawa te wyrażają się w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej⁵, a jego realizację zapewnia ustawa o dostępie do informacji publicznej (u.d.i.p.) z 6 września 2001 r. Ustawa ta stwarza uregulowane i wdrożone prawo do informacji, zapewniając dostępność informacyjną i jawność administracji publicznej.

⁴ Art. 10 pkt.2 tejże Konwencji, tekst Konwencji po nowelizacji przez Protokół nr 11, 14 i 15 z Protokołem nr 1 oraz Protokołami nr 4, 6, 7, 12, 13 i 16

⁵ Art. 61 Konstytucji RP

Informacja, otwarty i osadzony na jasnych zasadach dostęp do niej, a także umiejętność jej odpowiedniego przetwarzania i udostępniania ma zasadnicze znaczenie w administracji publicznej, a w dobie nowoczesnych technologii komunikacyjno – informacyjnych coraz większą rolę odgrywają sposoby przekazywania informacji z wykorzystaniem najnowszych zaawansowanych technik. Wykorzystanie nowych rozwiązań (w tym wymóg wdrożenia Biuletynu do codziennej praktyki urzędu) służy zarówno poprawie komunikacji między władzą a mieszkańcami, jak i podniesieniu efektywności oraz sprawności funkcjonowania urzędów publicznych (Jaworski - Grzanka, 2001, s. 95-100). Od 2003 roku ustawa o dostępie do informacji publicznej (u.d.i.p) nałożyła na władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne obowiązek posiadania Biuletynu Informacji Publicznej. Obowiązek ten dotyczy również jednostek samorządu terytorialnego. Podmiotami zobowiązanymi do udzielania informacji publicznej jest każda instytucja realizująca zadania publiczne i posiadająca informacje publiczne (tj. władza publiczna oraz pozostałe instytucje wykonujące zadania publiczne). Przyjmuje się, że władze publiczne to organy administracji rządowej, samorządowej, organy kontroli państwowej oraz sądy (Ostaszewski, 2013, s.145).

1.2.1. Polskie przepisy regulujące dostęp do informacji publicznej

Na gruncie polskiego prawa kluczowym źródłem dającym podstawy do pozyskiwania informacji publicznej jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej oraz Ustawa o dostępie do informacji publicznej. Prawo uzyskiwania informacji przysługuje każdemu obywatelowi jako prawo człowieka. Artykuł 61 Konstytucji RP przekazuje, iż:

Obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. Prawo to obejmuje również uzyskiwanie informacji o działalności organów samorządu gospodarczego i zawodowego a także innych osób oraz jednostek organizacyjnych w zakresie, w jakim wykonują one zadania władzy publicznej (Konstytucja, 1997, art.61).

Ponadto, konstytucja nadaje każdemu obywatelowi prawo do pozyskiwania informacji w trybie dostępu do dokumentów oraz wstępu na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów z możliwością rejestracji dźwięku lub obrazu. Konstytucja RP nadaje prawo do uzyskiwania informacji publicznej, natomiast tryb jej udzielania określa ustawa o dostępie do informacji publicznej. Według u.d.i.p. „każda informacja o sprawach publicznych stanowi informację publiczną w rozumieniu ustawy i podlega udostępnieniu na zasadach i w trybie określonych w niniejszej ustawie” (Ustawa,

2001). Według cytowanego źródła, obywatelowi przysługuje, z zastrzeżeniem art. 5, prawo dostępu do informacji publicznej zwane dalej „prawem do informacji publicznej”. Obywatel zyskuje uprawnienia do:

- uzyskania informacji publicznej, w tym uzyskania informacji przetworzonej w takim zakresie, w jakim jest to szczególnie istotne dla interesu publicznego;
- wglądu do dokumentów urzędowych;
- oraz dostępu do posiedzeń kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z powszechnych wyborów.

Ustawa (u.d.i.p.) nakłada obowiązek udostępniania informacji publicznej przez władze publiczne oraz inne podmioty wykonujące zadania publiczne.

1.2.2. Zasady dostępu do informacji publicznej

Istnieją różne możliwości uzyskania informacji publicznej. Do najpopularniejszych stosowanych w większości demokratycznych państw form można zaliczyć: dostęp do dokumentów administracyjnych, dostęp do upublicznionych danych osobowych, dostęp do dzienników, ogłoszeń, prognoz statystycznych, pogody, geograficznych, demograficznych, zdrowotnych itp., dostęp do debat publicznych i ich dokumentacji, konsultacje projektu przepisów, prawo zwołania debaty politycznej, kontakt z rzecznikiem, urzędnikiem ds. kontaktów z mediami itp. Ze względu na różnice w definiowaniu takich terminów jak akta publiczne (archiwa narodowe), dokumenty zastrzeżone, tajemnica państwowa, tajemnica zawodowa urzędników państwowych czy inne wymogi administracyjne o charakterze bardziej ogólnym, prawo dostępu do informacji publicznej w różnych krajach odbywa się według specyficznych dla danego kraju zasad. Istnieją dwa sposoby informowania: czynne i bierne (Piskorz-Ryń,2002). Czynne, czyli wydawanie biuletynów i ogłoszeń oraz bierne, rozumiane jako obowiązek udzielenia informacji na wniosek.

Zgodnie z zapisami wyżej wspomnianej ustawy, udostępnianie informacji publicznych może następować na drodze (Ustawa,2001):

- Ogłoszenia informacji publicznych w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) lub centralnym repozytorium;
- Udostępnienia na wniosek;
- Wyłożenia lub wywieszenia w miejscach ogólnie dostępnych;

- Wstępu na posiedzenia kolegialnych organów władzy publicznej pochodzących z wyborów powszechnych i dostępu do materiałów dokumentujących te posiedzenia.

1.2.3. Biuletyn Informacji Publicznej jako źródło informacji publicznej

Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) to publikator teleinformatyczny powstały na mocy rozporządzenia MSWiA z dnia 18 stycznia 2007 roku, stanowiący ujednolicony system stron internetowych, stworzony w celu powszechnego udostępniania informacji publicznej (Ostaszewski, 2013, s. 147). Określany jest jako podstawowy tryb, w jakim udostępniana jest informacja publiczna. Jest to ujednolicony system stron w sieci informatycznej powstały, aby zestandaryzować i usprawnić dostęp do informacji publicznej. W szczególności wyżej wymienione rozporządzenie określa (Rozporządzenie, 2007):

- szczegółowe wymagania dotyczące układu ujednoliconego systemu stron Biuletynu Informacji Publicznej, w szczególności;
- strukturę strony głównej Biuletynu Informacji Publicznej; standardy struktury stron podmiotowych Biuletynu Informacji Publicznej;
- zakres i tryb przekazywania ministrowi właściwemu do spraw informatyzacji informacji do zamieszczenia na stronie głównej Biuletynu Informacji Publicznej; a także wymagania dotyczące zabezpieczania treści informacji publicznych udostępnianych w Biuletynie Informacji Publicznej.

Przechodząc na płaszczyznę niniejszej rozprawy warto zaznaczyć, iż każdy urząd miasta jako instytucja zobowiązana do udostępnienia informacji publicznej ma obowiązek prowadzenia własnej strony podmiotowej BIP. Podając za autorami raportu monitorującego funkcjonowanie BIP (Ważny i in., 2013, s. 2), kluczową zaletą biuletynu jest możliwość (dla obywatela) dotarcia do informacji publicznej w sposób odformalizowany, bez konieczności podjęcia dodatkowego kontaktu z organem dysponującym określoną informacją. W literaturze przedmiotu określany jest ten sposób, jako bezwnioskowy tryb dostępu do informacji publicznej. Jednym z głównych założeń ustawodawcy było stworzenie narzędzia umożliwiającego dostęp do aktualnej treści dla każdego obywatela. Biuletyn umożliwia dostęp do pożądanых informacji w sposób nieograniczony podmiotowo, czasowo i terytorialnie. Od strony technicznej, biuletyn umożliwia władzom publicznym, bieżące i nie wymagające specjalnych umiejętności, uzupełnianie treści poszczególnych stron znajdujących się w strukturze BIP-u. Informacje zamieszczane w biuletynie powinny być dla mieszkańca łatwo dostępne i przede wszystkim aktualne.

Biuletyn Informacji Publicznej, podobnie jak platformy crowdsourcingowe, opiera swoje funkcjonowanie na sieci Internet. Obydwa systemy, BIP i platformy, umożliwiają nieograniczony czasowo, terytorialnie i podmiotowo dostęp do zamieszczanych informacji. BIP został ujednolicony dla wszystkich podmiotów i unormowany prawnie. Jego wdrożenie jest obowiązkiem. Platforma crowdsourcingowa jest rozwiązaniem nieobowiązkowym oraz nieusystematyzowanym systemowo.

BIP, jako obowiązkowy element polityki informacyjnej urzędu miasta, posłużył autorce niniejszej rozprawy, do przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie wspomaganie otwartości instytucji jaką jest urząd miasta. W tabeli 1 przedstawiono porównanie podstawowych parametrów BIP-u i platform crowdsourcingowych wykorzystywanych przez urzędy miast w Polsce.

Tabela 1. Porównanie podstawowych parametrów: BIP, a platforma crowdsourcingowa

Wyszczególnienie	Biuletyn Informacji Publicznej	Platforma crowdsourcingowa
Miejsce funkcjonowania	Internet	Internet
Dostęp do informacji nieograniczony podmiotowo	TAK	TAK
Dostęp do informacji nieograniczony czasowo	TAK	TAK
Dostęp do informacji nieograniczony terytorialnie	TAK	TAK
Ujednolicony system dla wszystkich podmiotów	TAK	NIE
System wymagany prawem/obowiązkowy	TAK	NIE

Źródło: opracowanie własne

1.3. Partycypacja społeczna

1.3.1. Istota i pojęcie partycypacji społecznej

Piśmiennictwo przedmiotu dotyczące *dobrego rządzenia* stawia partycypację społeczną (obok jawności, rządów prawa, odpowiedzialności, zorientowania na konsensus, efektywności, skuteczności i inkluzywności) jako jedną ze swych podstawowych zasad (Długosz i Wygnański, 2005,s.12).

Partycypacja i komunikowanie społeczne to ściśle powiązane ze sobą terminy. Partycypacja to pojęcie bardzo szeroko opisywane i definiowane w literaturze przedmiotu. W klasycznym ujęciu oznacza „uczestnictwo, udział, branie w czymś udziału” i wywodzi się łacińskiego *participatio* (Doroszewski,2000). Partycypacja to bezpośrednie uczestnictwo obywateli w życiu społecznym, publicznym i politycznym. To także gotowość obywateli do działania na rzecz wspólnoty, zbiorowa aktywność o charakterze samoorganizacyjnym. Anna Olech (2011) podaje, iż terminowi partycypacja „towarzyszy brak precyzji”, a zjawiska

kojarzone z partycypacją „są płynne i nieostre”(s.5). Autorzy Elie Brodi, Eddie Cowling i Nina Nissen (2009,s.4), uzupełniają termin partycypacji dodatkowym określeniem takim jak społeczna, obywatelska, wspólnotowa (społecznościowa), wertykalna, polityczna, indywidualna i horyzontalna. Niezależnie jednak od rozwinięcia, kluczowym celem procesów partycypacyjnych jest przede wszystkim dążenie do akceptacji działań państwa ze strony obywateli i rezygnacja z tradycyjnych (sztywnych) struktur biurokratycznych. Udział obywateli w procesach partycypacyjnych staje się wyrazem „odrzućenia hegemonii hierarchii” w zarządzaniu państwem i sprawami publicznymi i wyborczej reprezentacji w systemie politycznym, jako wyłącznej formy demokracji (Hausner,2008,s.425). Ta myśl opiera się na stwierdzeniu Hausnera, iż „państwo ma nie tylko funkcjonariuszy, lecz także interesariuszy, którymi są wszyscy mieszkańcy” (2008,str.425). Genezą rozwinięcia się idei partycypacji, jak podają Długosz i Wygnański (2005), był narastający brak zgody na silne zbiurokratyzowanie procesów zachodzących w sektorze publicznym, technokrację oraz silną potrzebę nowego zdefiniowania relacji obywatel – władza.

Celem szeroko rozumianej partycypacji jest stworzenie efektywnego systemu zaspakajania potrzeb społecznych. **Podstawą procesów partycypacyjnych jest założenie, że duża liczba pomysłów na rozwiązywanie problemów publicznych powstaje poza administracją oraz na niższych jej szczeblach.** Dzieje się tak, ponieważ urzędnicy tych szczebli oraz obywatele, mają największą wiedzę o źródłach problemów społecznych. Kształtowanie zadań dla podmiotów publicznych, powinno więc odpowiadać potrzebom i oczekiwaniom mieszkańców. Pojęcie partycypacji wiąże się z zaangażowaniem obywateli w kształtowanie demokratycznego państwa.

Partycypacja publiczna (*public participation*) charakteryzowana jest w literaturze przedmiotu jako wielokierunkowa i interaktywna relacja zachodząca pomiędzy podmiotami publicznymi, a obywatelami (Noworól i in.,2016,s.353). Autorzy dowodzą, iż to ujęcie partycypacji jest powszechne, zarówno na gruncie zarządzania publicznego m.in. w definicji rekomendowanej przez OECD oraz w doktrynach Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*), jak i dobrego rządzenia.

W literaturze przedmiotu pojawia się ujęcie wąskie i szerokie terminu partycypacji (Hausner,1999;Długosz i Wygnański,2005).Wąskie rozumienie to wielokierunkowe i interaktywne relacje między władzą (podmiotami publicznymi), a mieszkańcami. W tym wypadku polega na angażowaniu obywateli i organizacji ich skupiających w procesy

kształtowania polityk publicznych i podejmowania decyzji dotyczących wspólnych spraw działających w się w skali **mikro** (ulica, osiedle, dzielnica, gmina), **mezo** (miasto, powiat region) lub **makro** (kraj, struktury ponadpaństwowe, ponad narodowe, międzynarodowe). Takie rozumienie znajduje odzwierciedlenie we współczesnych koncepcjach jak np. w modelu partycypacji publicznej OECD czy w normatywnym ujęciu koncepcji *good governance*. Partycypacja społeczna bywa rozumiana przede wszystkim w odniesieniu do sfery działania lokalnych grup obywatelskich i organizacji pozarządowych. Występuje także jako synonim partycypacji publicznej lub obywatelskiej, akcentującej przede wszystkim włączanie obywateli w kształtowanie polityk publicznych, m.in. poprzez odpowiednie działania władz – informowanie, konsultowanie, a nawet delegowanie zadań bezpośrednio do obywateli, ich organizacji oraz jednostek pomocniczych, mieszanych zespołów czy ciał konsultacyjno-doradczych.

Autorzy, Elie Brodi i in. (2009) systematyzują terminologię partycypacji i wyróżniają trzy podstawowe znaczenia: partycypację społeczną, partycypację publiczną oraz partycypację indywidualną (s.4). Partycypacja społeczna odnosi do zbiorowych działań, w które jednostki mogą być zaangażowane w ramach swojego codziennego życia. Jest ona związana z działalnością stowarzyszeniową jednostki w kontekstach formalnych i nieformalnych i może obejmować uczestnictwo w grupach kulturalnych, rekreacyjnych i społecznych oraz zaangażowanie w organizacje wolontariackie i społecznościowe (Brodi i in., s. 4). Przez partycypację publiczną autorzy rozumieją zaangażowanie jednostek w różne struktury i instytucje demokracji. Ta forma partycypacji często jest nazywana "partycypacją polityczną", która może być rozumiana jako aktywne angażowanie ludzi w wyrażanie swoich opinii, dawanie im prawa do wpływania na decyzje dotyczące ich samych (Brodi i in., s. 4). Partycypacja indywidualna natomiast, to angażowanie się na indywidualnych osób, na indywidualnych zasadach. Tutaj partycypacja opiera się na osobistych wartościach, doświadczeniach i światopoglądzie jednostki. Indywidualna partycypacja obejmuje wybory i działania, jakie jednostki podejmują w ramach swojego codziennego życia, i które odzwierciedlają rodzaj społeczeństwa, w jakim chcieliby żyć (Brodi i in., s. 5). Ten rodzaj partycypacji nazywa się "polityką życia codziennego", gdzie jednostki czerpią inspirację ze swoich osobistych przekonań i doświadczeń, jak również z lokalnych działań, i często zmuszeni są do nawiązywania połączeń między swoim własnym życiem a większymi i bardziej odległymi siłami, które kształtują je w coraz bardziej zglobalizowanym świecie (Brodi i in., s. 5).

W literaturze przedmiotu proponuje się ujęcie wymiarów partycypacji, od kolektywistycznego (zbiorowego) po partykularny, rozumiejąc je w następujący sposób (Długosz i Wygnański, 2005, s.13):

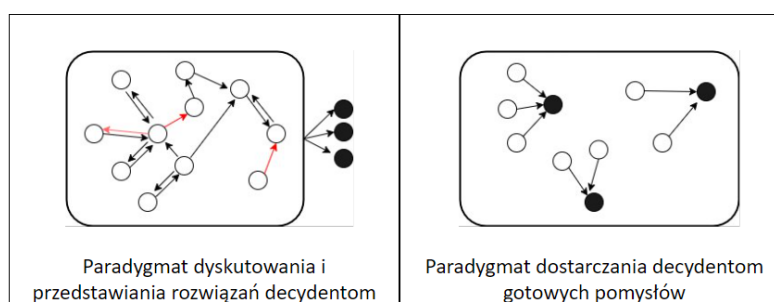
- kolektywistyczny (zbiorowy) każdy, kogo dotkną skutki danych decyzji, powinien mieć równy dostęp do procesu decyzyjnego;
- indywidualistyczny — ludzie jako jednostki są zdolni do uczestnictwa i podejmowania decyzji odnośnie wyboru usług społecznych, z których chcą korzystać;
- holistyczny (całościowy) — sposób, w jaki decyzje są podejmowane, zachęca ludzi do myślenia w kategoriach dobra wspólnego czy interesu ogólnego;
- partykularny — sposób, w jaki decyzje są podejmowane, zachęca ludzi do myślenia w kategoriach interesów partykularnych.

Tomasz Kaźmierczak (2011) przywołuje model zaproponowany przez Stuarta Langtona, w którym partycypacja publiczna obejmuje zestaw czterech aktywności: aktywność publiczną (*public action*), angażowanie obywateli (*public involvement*), partycypację wyborczą (*electoral participation*) oraz partycypację obligatoryjną (*obligatory participation*) (s.85).

W niniejszej rozprawie, autorka koncentruje się na partycypacji społecznej (partycypacji mieszkańców), którą można zdefiniować jako „proces oparty o samodzielne i dobrowolne angażowanie się obywateli, połączonych wspólnym celem i pracujących na rzecz wspólnych idei” (Holdor i Zakharchenko, 2002, s.8). Ze względu na tematykę rozprawy, istotnymi elementami ukazanej definicji udziału mieszkańca w procesach partycypacyjnych są: **dobrowolność** udziału determinowana **zainteresowaniem osiągnięcia** wspólnego celu dotyczącego lokalnego środowiska.

Odnośnie procesów partycypacji społecznej wspomaganych technologicznie, autorzy Badii i in. (2014, s.14) definiują dziewięć paradygmatów (*online participatory paradigms*) stanowiących punkt wyjścia do analizy możliwości stosowania narzędzi ICT na rzecz wspomagania szeroko rozumianych procesów partycypacyjnych (zob. rysunek 8). Są to: Interaktywny Dostawca Informacji (*Interactive Information Provider*), Zapytaj i Odpowiedz (*Ask-Tell*), Dyskusja Zbiorowa (*Collective Discussion*), Dyskutowania i Przedstawiania Rozwiązań Decydentom (*Discussing Reaching Power Nodes*), Dostarczanie Decydentom Gotowych Pomysłów (*Reaching Power Nodes*), Konsultacje z interesariuszami (*Consulting Stakeholders*), Dzielenie się (*Sharing*), Mapowanie (*Mapping*), Wspólne projektowanie (*Co – Design*) i Wspólne Rozwiązywanie Problemów (*Collective Problem Solving*). W odniesieniu do

tematyki podjętej w pracy, szczególnie zasadne staje się skoncentrowanie na dwóch formach aktywności online, a mianowicie: paradygmacie *Dyskusowania i Przedstawiania Rozwiązań Decydentom* (*Discussing Reaching Power Nodes*), który oznacza dyskusję (wymianę informacji, opinii, pomysłów) celem dostarczenia władzom gotowych rozwiązań. Praktycznym wyrazem tej formy aktywności mieszkańców może być funkcjonowanie platformy crowdsourcingowej *OtwartaWarszawa.pl* czy *Dobrepomysły.pl*. Drugim istotnym paradygmatem jest *Dostarczanie Decydentom Gotowych Pomysłów* (*Reaching Power Nodes*), który oznacza przekazywanie władzom bądź odpowiednim instytucjom, kompletnych rozwiązań bądź wariantów tych rozwiązań. Tu przykładem może być funkcjonowanie platformy *Naprawmyto.pl*.



Rysunek 8. Wybrane paradygmaty współpracy online

Źródło: (Badii, 2014, s. 17-18)

Niezależnie jednak, od wymienionych powyżej zasad współpracy online, bazą działań powinno być zalecenie, aby „być blisko obywatela” oraz aby tworzyć przestrzeń i odpowiednie warunki do interakcji z nim. Bowiem, jak podają Długosz i Wygnański (2005), aby procesy partycypacyjne zaistniały z zamierzonym skutkiem, niezbędny jest wybór stosownych narzędzi, nastawienie na dialog, a przede wszystkim zadbanie o wysoką jakość tych działań.

1.3.2. Formy partycypacji obywatelskiej

Istnieją trzy główne formy partycypacji obywatelskiej, które są uzależnione od stopnia zaangażowania społeczeństwa. Są to: informowanie, konsultowanie oraz aktywne uczestnictwo. Stanowią one bazę i podstawę kształtowania relacji obywatela z władzą. W gestii administracji publicznej pozostaje decyzja, w jakiej formule społeczeństwo zostanie zaangażowane do działania. Istota każdego z nich sprowadza się do następujących aspektów (Gramberger, 2010, s.12-13; OECD, 2001,s.23):

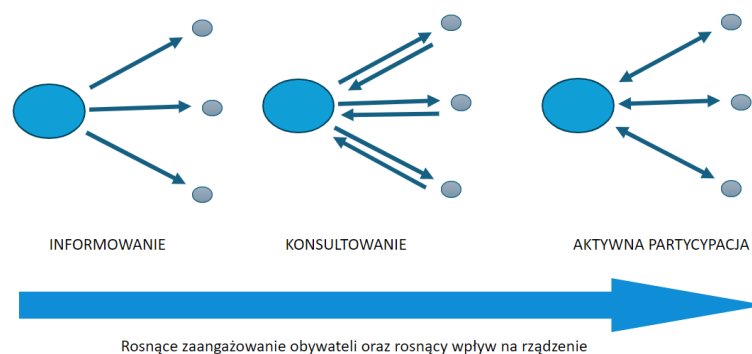
- **Informowanie** (*one -way relationship*) to jednostronny i jednokierunkowy przekaz informacji od władz do obywatela. Władze upowszechniają dane zasoby dobrowolnie bądź na żądanie. Jest to pasywny odbiór informacji przez obywatela i

aktywność po stronie władzy. Przykładowo to dostęp do publicznych archiwów, oficjalne biuletynu lub strony internetowe;

- **Konsultowanie** (*two-way relationship*) to dwustronna, dwukierunkowa relacja, w której obywatel wyrażają swoją opinię rządzącym np. komentarze oraz uwagi do projektów aktów prawnych. O wynikach procesów konsultacyjnych, należy rzetelnie poinformować wszystkich zainteresowanych;
- **Aktywne uczestnictwo**, aktywny udział obywatela, czyli forma określana jako *zaawansowana relacja dwukierunkowa* zachodząca pomiędzy obywatelem, a władzą. Partnerski układ, w ramach którego, obywatele biorą udział w procesie decyzyjnym. Przykładami tego typu działań mogą być otwarte grupy robocze czy tzw. *panele nieprofesjonalistów*. Podstawą jest to, iż społeczeństwo aktywnie angażuje się w tworzenie planów i strategii oraz w dialog obywatelski. Ostateczna decyzja spoczywa w gestii władzy.

Pierwsza forma (zob. rysunek 9), która jest najczęstszą formą komunikowania władzy publicznej z obywatelami, odznacza się jednostronnością przekazu. Obywatel jest tylko biernym odbiorcą przekazywanych treści. Instytucja nie korzysta z żadnych zasobów jednostki ani społeczeństwa. Druga forma, konsultowanie, cechuje się dwukierunkową relacją i opiera się o strukturę „pytanie – odpowiedź”. Obywatel wyraża swoje zdanie i opinie, przekazując je do instytucji. Trzecia forma dialogu społecznego charakteryzuje się wspólnym definiowaniem problemu i poszukiwaniem rozwiązań. Podając za (Długosz i Wygnański, 2005) aktywne uczestnictwo tj. współdecydowanie jest autentycznym partnerstwem w budowaniu rozwiązań. Autorzy podkreślają, iż ta forma dialogu ze społeczeństwem cechuje się znacznie mniejszą hierarchicznością niż dwie pozostałe. Współdecydowanie oznacza przekazanie części uprawnień partnerom, a zasada partnerstwa staje się podstawą wzajemnych relacji.

Reasumując, konsultacje są formą bardziej nastawioną na interakcję, niż informowanie, jednak należy zaznaczyć, że nie oznaczają współdecydowania. Współdecydowanie bowiem to podejmowanie wspólnej, kompromisowej decyzji, za obustronną lub wielostronną zgodą. Główną cechą tego procesu jest zasada konsensusu (jednomyślności), bezwzględna lub względna (oznaczająca brak poparcia przy równoczesnym wstrzymaniu się od głosu lub ogłoszeniu braku zainteresowania daną sprawą) (Ostaszewski, 2013). W praktyce funkcjonowania instytucji publicznych, opisane powyżej formy obywatelskiej partycypacji wzajemnie się uzupełniają.



Rysunek 9. Informowanie, Konsultowanie, Aktywne uczestnictwo wg wytycznych OECD

Źródło: (Gramberger, 2010, s.23)

Badanie potrzeb i preferencji obywateli ma wartość nie tylko jako narzędzie pozyskiwania informacji, ale także posiada istotny aspekt psychospołeczny. Zapraszanie mieszkańców do wyrażenia swoich opinii sprawia, że czują się angażowani w zarządzanie sprawami swojej społeczności, co z kolei skłania ich do większego zaangażowania w projekty publiczne mające na celu rozwój lokalny. Istotną kwestią dla efektywności komunikowania się instytucji administracji samorządowej jest prawidłowe rozpoznanie problemów i potrzeb społecznych. Tylko na podstawie rzetelnie przeprowadzonych procesów możliwe jest projektowanie zadań publicznych zgodnie z kierunkiem oczekiwań społecznych. Istnieją trzy grupy metod pozyskiwania informacji od mieszkańców (Hausner, 1999, s.34):

- eksperyment – badanie wpływu oddziaływania jakiegoś czynnika na reakcje grupy osób, przy założeniu, że wyeliminowany zostanie wpływ innych czynników;
- badania oparte o obserwację – obserwacja określonych osób i miejsc lub obserwacja uczestnicząca;
- badania oparte na wywiadzie kwestionariuszowym i ankiecie – sposób pozyskiwania informacji, który w zależności od potrzeb może przybrać formę wywiadu osobistego, wywiadu telefonicznego lub ankiety przesłanej pocztą.

Do klasycznych narzędzi partycypacji społecznej zalicza się pięć instrumentów: *wybory, referendum, konsultacje społeczne, postępowanie administracyjne oraz akcje bezpośrednie*. W praktyce administracji publicznej, potrzeba szeroko rozumianego rozpoznania potrzeb i problemów społecznych, staje się często pierwszym krokiem i przyczynkiem do poszukiwania efektywnych rozwiązań w zakresie partycypacji i komunikacji z mieszkańcami miast. Przykładem takiego działania może być wdrażanie platform crowdsourcingowych do komunikacji i partycypacji społecznej. Stają się one nie tylko płaszczyzną konsultowania, ale i wyrażania opinii przez mieszkańców.

W praktyce partycypacja publiczna staje się istotnym elementem reform sektora i organizacji publicznych ukierunkowanych na upodmiotowienie obywateli, realizację zasady subsydiarności i idei partnerstwa lokalnego, realizację zasady zrównoważonego rozwoju, uczynienia sektora publicznego bardziej efektywnym.

W dalszej części rozprawy autorka pokrótce przedstawi istotę konsultacji społecznych jako tła do dalszych rozważań w tematyce partycypacji.

1.4. Konsultacje społeczne

Wyróżnia się pięć klasycznych instrumentów partycypacji społecznej, a mianowicie: *wybory, referendum, konsultacje społeczne, postępowanie administracyjne, akcje bezpośrednie* (Hausner,1999; Ostaszewski, 2013)(zob. rysunek 10). Partycypacja społeczna w na poziomie administracji samorządowej przybiera postać w większym lub mniejszym stopniu sformalizowaną. Najbardziej sformalizowane są: wybory władz publicznych, referendum lokalne, konsultacje społeczne, obywatelska inicjatywa uchwałodawcza, inicjatywa lokalna, instytucja skarg i wniosków oraz prawo petycji, zrzeszanie obywateli w organizacje społeczne, budżet partycypacyjny, dostęp do informacji publicznej, działania grup niesformalizowanych oraz konsultacje spontaniczne (Ostaszewski,2013).

Partycypacja społeczna	Referendum
	Konsultacje społeczne
	Obywatelska inicjatywa uchwałodawcza
	Inicjatywa lokalna
	Skargi, wnioski, petycje
	Budżet partycypacyjny

Rysunek 10. Formy/instrumenty partycypacji społecznej

Źródło: (Ostaszewski, 2013, s.93-126)

Termin konsultacje wywodzi się z jęz. łacińskiego (*consulere*) i oznacza *radę, poradę, radzić się czy zasięganie opinii u konsultantów*. Zgodnie z definicją słownikową, termin ten tłumaczy się jako *udzielanie wskazówek, wyjaśnianie, zasięganie opinii u ekspertów i specjalistów* (Doroszewski,2000). Konsultacje społeczne to dwukierunkowa komunikacja pomiędzy administracją publiczną, a jej społecznymi partnerami i wyrażenie przez zbiorowy podmiot suwerenności w drodze głosowania (Ostaszewski, 2013). Podając za Jackiem Wardą (2015,s. 227), konsultacje należy rozumieć jako proces inicjowany przez władze niezależnie od ich szczebla, którego istotą jest prezentacja zamierzeń istotnych dla obywateli w formule zaproszenia do wyrażenia opinii, pomysłu lub zajęcie stanowiska. Konsultacje polegają na wyrażaniu niewiążącej opinii na temat rozstrzygnięcia przedstawionego problemu przez ogół

mieszkańców w formie powszechnego głosowania (Ostaszewski,2013,s.101). Długosz i Wygnański (2005) definiują konsultacje jako:

„sposób uzyskiwania opinii, stanowisk, propozycji itp. od podmiotów (instytucji lub osób), których w pewien sposób dotkną, bezpośrednio lub pośrednio, skutki proponowanych przez administrację działań, oraz jako wymianę informacji z opinią publiczną, dyskusją, dzieleniem się wiedzą, a nawet (do pewnego stopnia) władzą (s.23).

Całościowa, kompleksowa definicja konsultacji została zawarta w *Raporcie końcowym z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych z 2011 roku*, która brzmi „konsultacje społeczne to zorganizowany sposób uzyskiwania przez administrację opinii oraz stanowisk od podmiotów (a więc osób i instytucji), których pośrednio lub bezpośrednio dotkną skutki proponowanych przez administrację działań” (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych,2011,s.9).

W przytoczonej definicji podkreślenia wymagają następujące elementy. Przede wszystkim konsultacje to proces, który zorganizowany jest według ścisłych formalnych ram przez daną instytucję. Ponadto, jest zarządzany przez administrację publiczną (rządową, samorządową bądź inną instytucję). Trzecim wyznacznikiem jest fakt, iż wpisuje się w proces decyzyjny zachodzący w danej instytucji oraz, że jego kluczowym celem jest pozyskanie opinii wszystkich skupionych wokół danego zagadnienia interesariuszy. Autorzy postulują, aby rozumienie pojęcia konsultacje społeczne odnosić w stosunku do procesów „w których biorą udział podmioty (osoby i instytucje) w sposób bezpośredni albo pośredni zainteresowane rezultatami proponowanych działań” (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych,2011,s.10). Wskazanymi podmiotami mogą być mieszkańcy danego miasta/regionu, oraz różnorodne instytucje formalne i nieformalne (m.in. organizacje pozarządowe czy tradycyjni partnerzy społeczni).

Tematyką konsultacji mogą być problemy organizacji życia publicznego, przeprowadzenia inwestycji, sposobu rozwiązania ważnego problemu społecznego lub innych działań, których powodzenie w dużej mierze zależy od akceptacji ze strony obywateli. Uczestnikami procesów konsultacyjnych są pojedynczy obywatele, reprezentujące ich instytucje i organizacje pozarządowe oraz specjaliści i eksperci zewnątrzni. Dokument programowy Rady Ministrów z 2002 roku tj. *Zasady Dialogu Społecznego*, przyjmuje konsultacje społeczne jako **jedną z kluczowych form dialogu społecznego**, która powinna służyć uspołecznieniu procesów

podejmowania ważnych dla społeczeństwa decyzji – decyzji nieodwracalnych (Rada Ministrów, 2002). *Klasyczna drabina partycypacji Sherry Arnstein* (zob. rysunek 11) opisuje poziomy partycypacji i skalę wpływu obywateli na podejmowaną decyzję. **Zestawia „bezsilnych obywateli z mocnymi”**, aby podkreślić zasadnicze między nimi podziały (Arnstein, 2019,s.25). Konsultacje lokują się pośrodku, pomiędzy skrajnymi biegunami. Konsultacje nie są tylko poinformowaniem społeczeństwa, ale również nie są zaproszeniem do negocjacji. Celem władz powinno być dotarcie do jak najszerszego audytorium, które jest świadome, że konsultacje to nie negocjacje i ostateczna decyzja spoczywa w rękach administracji publicznej (Długosz i Wygnański, 2005).

Kontrola obywatelska	Uspółecznienie władzy, stopnie aktywności obywatelskiej
Delegowanie	
Partnerstwo	
Ugłaskiwanie	Działania pozorne, stopnie tolenizmu
Konsultacje	
Informowanie	
Terapia	Brak uczestnictwa
Manipulacja	

Rysunek 11. Klasyczna Drabina Społecznej Partycypacji Sherry R. Arnstein

Źródło: (Arnstein, 2019, s.26)

Nadrzędnym celem procesów konsultacyjnych jest pozyskanie legitymizacji społecznej dla decyzji i rozstrzygnięć podejmowanych przez władze, co wyraźnie podkreśla się w literaturze przedmiotu (Długosz i Wygnański,2005; Ostaszewski,2013). Dowodzi się, że pomimo braku wiążącego charakteru, wdrażanie wyników konsultacji powinno być istotne dla danej instytucji i określane jest jako łagodzenie „niedostatków demokracji przedstawicielskiej”. Kluczową cechą rzeczywistych i rzetelnych konsultacji jest to, że dana instytucja publiczna świadomie zaprasza obywateli do wyrażenia swojej opinii. Intencje zapraszających do konsultacji powinny być wyrażone jasnym komunikatem.

W związku z wdrażanymi reformami procesu rządzenia, w 2002 roku, Komisja Europejska opracowała ogólne zasady i standardy konsultacji publicznych. Nadrzędnym celem było pogłębienie otwartości i dostępu do instytucji unijnych. Na wzór zaprezentowanych zasad, na gruncie polskim doszło do ustanowienia *Siedmiu zasad konsultacji*. Jest to zbiór konkretnych rekomendacji dotyczących przeprowadzania konsultacji społecznych. Stanowią one **swoisty kodeks postępowania** i zawierają reguły konsultacji i wskazówki praktycznego ich stosowania. Kluczowe wytyczne to (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2017):

1. **Dobra wiara:** konsultacje powinny być prowadzone w duchu dialogu obywatelskiego, podczas którego organizator konsultacji otwiera się na opinie krytyczne oraz na ewentualne zmiany, podobnie jak uczestnicy tych konsultacji; przedmiot konsultacji powinien być podany w jasny i zrozumiały sposób, podobnie jak materiały dotyczące konsultacji;
2. **Powszechność:** informacja o rozpoczęciu konsultacji powinna zostać tak podana, by każdy zainteresowany mógł do niej dotrzeć; informacja powinna być umieszczona w miejscu ogólnie dostępnym;
3. **Przejrzystość:** organizator konsultacji dokumentuje poszczególne etapy konsultacji i upublicznia bez zbędnej zwłoki tak, by zainteresowani mogli wnioskować o ich ewentualną korektę;
4. **Responsywność:** oznacza udzielenie merytorycznej odpowiedzi w rozsądnym terminie dla uczestników konsultacji;
5. **Koordynacja:** konsultacje muszą mieć gospodarza, osobę zapraszającą do konsultacji, proces musi być osadzony w strukturach danej organizacji;
6. **Przewidywalność:** cały proces powinien zostać wcześniej zaplanowany i odpowiednio wcześniej ogłoszony, proces jest poprawny, jeżeli uruchamiany jest na początkowym etapie tworzenia polityk publicznych;
7. **Poszanowanie dobra ogólnego i interesu publicznego:** głównym celem procesu konsultacyjnego powinno być obustronne wysłuchanie racji drugiej strony z zachowaniem szacunku i zrozumienia dla odmienności zdania. Ostateczna decyzja powinna zostać podjęta uwzględniając interes publiczny i dobro ogółu.

Z przedstawionego zestawu kluczowych zasad przeprowadzania konsultacji, szczególnej uwadze autorki i dalszej analizie w rozprawie, zostaną poddane cechy prowadzenia konsultacji, a mianowicie: **przejrzystość** oraz **responsywność procesu konsultacji**.

1.5. Stan konsultacji społecznych w Polsce

W literaturze przedmiotu często podnoszone są krytyczne głosy, szczególnie ze strony praktyków, co do jakości procesów konsultacyjnych. Odbywającym się procesom konsultacyjnym zarzuca się przede wszystkim charakter działań pozornych (Długosz i Wygnański, 2005). Słowa krytyki nie dotyczą jednak samej idei konsultacji, a procesu ich przeprowadzania. Albowiem, zachodzą sytuacje, że konsultacje „bardziej przypominają spektakl, którego aktorzy udają, że traktują całą sytuację bardzo poważnie, gdy w istocie rozmowa nie ma szans niczego zmienić”.

Wilkin wskazuje, że dialog z obywatelem i konsultacje społeczne mogą znacząco usprawnić *dobre rządy* pod warunkiem rzetelnego ich prowadzenia i „odejścia od charakteru fasadowości” (2013, s. 401). Często pada postulat konieczności polepszania jakości przeprowadzanych konsultacji, a przede wszystkim panuje jednomyślność, iż niesolidne i źle przygotowane konsultacje przynoszą więcej szkody, niż ich zupełny brak (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych, 2011). Ważne jest także, by przy ich organizowaniu pamiętać o wspomnianych siedmiu zasadach, ponieważ nieczytelne wytyczne i niepełna informacja mogą ostatecznie powodować u mieszkańców rezygnację z uczestnictwa w konsultacjach.

Według badań CBOS-u w obszarze społeczeństwa obywatelskiego, władze lokalne obdarzane są przez mieszkańców dużą dozą zaufania. Na pytanie sformułowane: „Czy, ogólnie rzecz biorąc, ma Pan(i) zaufanie czy też nie ma Pan(i) zaufania do wymienionych instytucji?”, ponad 60% respondentów odpowiedziało twierdząco (*zdecydowanie mam zaufanie* i *raczej mam zaufanie*) (CBOS, 2016). Jednocześnie, ponad połowa pytanym deklaruje wiarę w to, że władze lokalne wsłuchują i wykorzystują obywatelski głos przy podejmowaniu decyzji, a także potwierdzała poczucie wpływu na sprawy swojego miejsca zamieszkania. I warto zaznaczyć, iż poziom ten był najwyższy od początku lat dziewięćdziesiątych (CBOS, 2016). Badania te wykazują, że znaczący wskaźnik zaufania do lokalnych władz oraz wiara w sensowność włączania mieszkańców w bieżące życie miasta, powinny skutkować rosnącym obywatelskim zaangażowaniem. W Polsce, instytucje publiczne, dialog społeczny bardzo często sprowadzają do etapu informowania, mniej koncentrując się na faktycznym konsultowaniu i prawdziwym uczestnictwie. Ponadto, podmioty publiczne (podczas wdrażania procesów konsultacyjnych) skupiają się głównie na technikach biernych m.in. na zamieszczaniu informacji na tablicach ogłoszeń, stronach internetowych, czy rozsyłaniu materiałów informacyjnych. Wykorzystanie tego typu technik prowadzi do jednostronnego przepływu informacji: z urzędu do obywatela. Metody aktywne wymagające interakcji urzędników ze społeczeństwem przykładowo, takie jak panele obywatelskie, czy platformy konsultacyjne wykorzystywane są dużo rzadziej (Stankowska i in., 2014, s. 193).

Warto w tym miejscu nadmienić, iż pomimo dużego zainteresowania szeroko rozumianą partycypacją społeczną, a co za tym idzie procesami konsultacyjnymi, w literaturze przedmiotu oraz specjalistycznych opracowaniach, zauważa się brak systematycznego i cyklicznego badania efektywności konsultacji przeprowadzanych w polskich miastach i gminach. Rozbudowane badanie efektywności mechanizmów konsultacji społecznych zostało

przeprowadzone w 2011 roku, na zlecenie ówczesnego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Jednym z głównych celów badania było przedstawienie stanu konsultacji w Polsce. Na podstawie przeprowadzonych badań zdiagnozowano niską jakość prowadzonych procesów konsultacyjnych, brak informacji zwrotnych, a przede wszystkim zbyt późne rozpoczynanie konsultacji (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych, 2011).

Ze względu na przyjęty w rozprawie poziom analizy tj. szczebel administracji lokalnej, autorka dokonuje przeglądu najistotniejszych wniosków wynikających z wyżej wspomnianego raportu właśnie dla tego obszaru⁶.

Raport z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych porusza wiele kluczowych kwestii: od przedstawienia pełnej definicji konsultacji, po diagnozę ich uczestników, częstotliwość i powody przeprowadzania procesów konsultacyjnych. Poniżej przedstawione zostanie skrócone podsumowanie wyników i wniosków w zakresie: (1) częstotliwości uczestnictwa w konsultacjach, (2) tematyki, (3) uczestników, (4) nastawienia do konsultacji, (5) częstotliwości i (6) form informowania o konsultacjach.

Jeśli chodzi o kwestię częstotliwości uczestnictwa w konsultacjach (ad.1), wskazuje się, iż najczęściej uczestnikami konsultacji są radni (73% odpowiedzi *często* i *zawsze*) i organizacje pozarządowe (66%), natomiast pojedynczy obywatele to 43% łącznych wskazań odpowiedzi typu „*często* i *zawsze*” co zostało ukazane w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrani uczestnicy konsultacji społecznych (częstotliwość uczestnictwa)

Uczestnicy konsultacji	Nigdy	Rzadko	W połowie przypadków	Często	Zawsze	Trudno powiedzieć
Organizacje pozarządowe	5%	8%	17%	29%	38%	3%
Radni	6%	5%	10%	21%	53%	5%
Pojedynczy obywatele	16%	17%	18%	17%	26%	6%
Grupy obywateli	16%	16%	18%	19%	24%	7%

Źródło: (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych, 2011, s. 132)

W zakresie tematyki konsultacji (ad.2) autorzy raportu przeprowadzili analizę dwóch aspektów, a mianowicie czego dotyczyły faktycznie przeprowadzone, a czego (w opinii respondentów) dotyczyć powinny. Warto zaznaczyć, że w zakresie oczekiwań obywateli, żadna z prezentowanych kwestii nie otrzymała więcej niż 25% wskazań. Wskazuje to na niskie oczekiwania społeczne bądź niewiedzę społeczeństwa, co do możliwości tematyki

⁶ Przytoczone wyniki zostały pozyskane na bazie przeprowadzonych badań kwestionariuszowych wśród urzędników oraz mieszkańców miast

ewentualnych konsultacji. Ankietowani obywatele najczęściej wskazywali na potrzebę konsultowania: kwestii dotyczących dzieci, młodzieży, ochrony zdrowia i polityki społecznej, a w dalszej kolejności wskazywano inwestycje drogowe oraz kwestie bezpieczeństwa. Autorzy publikacji konstatują, iż te odpowiedzi to wynik braku świadomości mieszkańców do swoich uprawnień, lubi/i obowiązków administracji. W zakresie tematyki konsultacji faktycznie odbytych na szczeblu lokalnym (powiatowym jak i gminnym) procesy konsultacyjne prowadzone były najczęściej wtedy, gdy wymagało tego prawo. Najczęściej konsultowane były programy współpracy z organizacjami pozarządowymi (81% wskazań), a najrzadziej budżety powiatów (33%)⁷. Na poziomie urzędów gmin, również najczęściej konsultowane były dokumenty i programy wymagane na mocy prawa. I tak, miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego to ponad 91% wskazań, studia uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego to 80% wskazań. A przykładowo uchwały w sprawie sieci przedszkoli i oddziałów przedszkolnych w szkołach podstawowych, czy plany sieci szkół ponadpodstawowych tylko ponad 30 % odpowiedzi⁸. Wyniki te pokazują, iż instytucje ograniczają się do niezbędnego minimum wymaganego prawem. Według wskazań badanych urzędników powiatowych, uczestnikami konsultacji na tym szczeblu głównie byli: przedstawiciele władz gminnych, lokalne organizacje pozarządowe (44% wskazań), związki zawodowe (10% wskazań), przedsiębiorcy działający lokalnie (23% wskazań) i obywatele (22% wskazań).

Analizując nastawienie i postawy wobec konsultacji (ad.4), autorzy raportu przedstawiają dwa punkty widzenia: urzędników oraz obywateli. Pierwsze spojrzenie to ujęcie ze strony pracowników urzędów, czyli kreatorów i osób odpowiedzialnych za całokształt procesów konsultacyjnych. Jak podają autorzy badania, nierzadki jest ambiwalentny stosunek urzędników do procesów konsultacyjnych(wskazywany nawet jako bardzo częsta postawa wykazywana przez respondentów. Postawa w pełni świadoma wskazująca na pełne zrozumienie ważkości tematu wskazywana jest zdecydowanie najrzadziej. Wyniki te wskazują na brak przygotowania kluczowych osób odpowiedzialnych za kreację i tworzenie klimatu sprzyjającego obywatelskiej aktywności. Nastawienie obywateli (wiedza i opinie Polaków o

⁷ Programy ochrony środowiska (78%), strategię rozwoju (77%), strategię rozwiązywania problemów społecznych (79%), programy promocji zatrudnienia (57%), plany rozwoju sieci drogowej (45%), plany sieci publicznych szkół ponadgimnazjalnych oraz szkół specjalnych (43%)

⁸ Wyniki na poziomie gminy: strategię rozwoju 73% wskazań, strategię rozwiązywania problemów społecznych (66%), programy współpracy z organizacjami pozarządowymi (59%) założenia do planów zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe (58%), plany rozwoju sieci drogowych (62%) czy budżety (45%).

konsultacjach społecznych). Ta część badania również wykazała przewagę niskiego poziomu wiedzy i braku świadomości. Znajomość pojęcia konsultacji społecznych jest wśród Polaków raczej znikoma – kontakt z określeniem „konsultacje społeczne” zadeklarował mniej niż co piąty badany, a wśród nich 10% nie umiało wytłumaczyć, na czym ten proces polega. Pozostałe osoby deklarujące znajomość pojęcia zazwyczaj trafnie określały przynajmniej niektóre jego aspekty (zbieranie opinii, rozmowa, przedstawianie problemu, sprawy, dokumentu). Jedynie 17% badanych przyznało, iż zetknęli się z określeniem „konsultacje społeczne”. Odsetek takich osób wzrasta wraz z poziomem wykształcenia. Jeśli chodzi o nastawienie uczestników konsultacji społecznych do tej formy kontaktowania się z administracją publiczną, można również przedstawić pełne spektrum nastawień i argumentów: od negatywnych, przez ambiwalentne, po wyrażnie pozytywne.

Częstotliwość procesów konsultacyjnych (ad.5) również wykazuje negatywne tendencje. Prawie 14% ankietowanych nie potrafiło określić, ile procesów zostało zorganizowanych. Ponad 37% instytucji wskazało, iż w ciągu dwóch lat przeprowadziło od jednej do trzech konsultacji społecznych. Prawie identyczny procent wskazało liczbę od czterech do dziesięciu konsultacji. Najwięcej procesów konsultacyjnych, ponad 11, wskazał co szósty urząd (15% wskazań). Formy informowania o konsultacjach (ad.6). W większości przypadków badane urzędy wybierały bierne formy komunikowania wybierając zamieszczanie informacji na oficjalnej stronie miasta lub w Biuletynie Informacji Publicznej (92% wskazań). Około 90 % odpowiedzi to umieszczanie informacji w urzędowej gablocie.

Z omawianego raportu wypływa wiele cennych wskazówek i rekomendacji dla wszystkich podmiotów zainteresowanych rzetelnym prowadzeniem procesów konsultacyjnych. Są to postulaty konieczności pracy u podstaw w zakresie edukowania obywateli co do ich praw, ale i korzyści wypływających z angażowania się w życie lokalnego środowiska (Pracownia Badań i Innowacji Społecznych, 2011, s.162-170)⁹.

- **Należy zwiększać wiedzę obywateli** na temat obowiązków władz w zakresie konsultacji i wskazywać na możliwość oraz konieczność wypowiadania się w sprawach publicznych (a także zaniechań w tym zakresie). Należy pokazywać, że obywatele mogą formułować konkretne oczekiwania wobec sposobu sprawowania władzy i zakresu, w jakim powinni być włączani we współdecydowanie o sprawach publicznych;

⁹ Szczegółowe wyniki w Załączniku 5 do Raportu Końcowego opracowanego przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych w 2011 r.

- **Należy uświadamiać obywatelom**, że zyskają realny wpływ na decyzje władz interesując się regularnie ich poczynaniami i zajmując głos w sprawach ich dotyczących (np. formułując oczekiwania odnośnie do konsultowania wybranych kwestii);
- **Należy edukować obywateli zarówno** w kwestii roli trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim, jak i zwiększać ich znajomość konkretnych organizacji pozarządowych (zarówno w sensie działających podmiotów, jak i w sensie samego pojęcia). Zadanie to w pewnej mierze spoczywa na mediach, ale z całą pewnością podstawowa praca musi być wykonana przez same organizacje
- **Należy podjąć działania na rzecz upowszechnienia wiedzy**, na temat tego, czym są konsultacje społeczne;
- **Należy promować pozytywne efekty prowadzenia konsultacji**, badać satysfakcję uczestników i wykorzystywać ich zadowolenie dla zachęcenia szerszego kręgu obywateli do udziału w kolejnych procesach konsultacyjnych;
- Jeżeli urzędy gmin/ miast chcą rzetelnie prowadzić konsultacje, muszą brać pod uwagę częstą bierność ze strony samych obywateli. Oznacza to, że muszą same wychodzić z inicjatywą, informacją i aktywnie zabiegać o opinie ze strony obywateli;
- Urzędy powinny wykazywać się większą aktywnością w zakresie zasięgania opinii obywateli, lub też rozważyć zmianę wykorzystywanych kanałów informacyjnych, aby lepiej docierać do potencjalnych uczestników konsultacji.

Długosz, Wygnański (2005) stawiają tezę, iż konsultacje często traktowane są przez urzędy jako formalizm i przedstawiają szereg zaniedbań przy ich organizacji. Krytyce poddane zostały praktycznie wszystkie aspekty organizacji procesów konsultacyjnych, od źle zdefiniowanego celu konsultacji, po braki w przekazywanej informacji zwrotnej. Ponadto, autorzy podkreślają, iż urzędnicy/organizatorzy procesów konsultacyjnych przeznaczają zbyt mało czasu na przekazanie opinii, nie formułują celów konsultacji w jasny sposób oraz że nie uwzględniają uwag przekazanych w procesie konsultacji. Autorzy zaznaczają także, iż konsultacje kierowane są do zbyt wąskich grup odbiorców, że konsultowane dokumenty często są nieczytelne, oraz że jest brak jasnych wytycznych co do sposobu ich weryfikacji (Długosz i Wygnański, 2005).

W świetle powyższego, pozytywnym sygnałem jest informacja, iż GUS rozpoczął w roku 2020 badania dotyczące współdziałania z mieszkańcami na poziomie gminy (*Statystyka gminy:*

Współdziałanie z mieszkańcami)¹⁰. Są to badania w cyklu dwuletnim, dotyczące konsultacji społecznych w gminach, pozyskiwane na potrzeby badania: *Samorząd Terytorialny 1.02.02*. Wyniki tych analiz będą publikowane w *Banku Danych Lokalnych (BDL)* tj. stronach dedykowanych gospodarce, społeczeństwie i środowisku.

Odnosząc się do funkcji komunikowania tj. poszerzania więzi społecznych i pobudzania świadomości przynależności do wspólnoty, instytucje publiczne (w tym urzędy miast) stają przed nowymi, poważnymi wyzwaniami. Coraz liczniejsze głosy (zarówno władarzy miast, jak i badaczy tematu) zaznaczają, iż przyszłość dzisiejszych miast w coraz większym stopniu sterowana będzie potrzebami i oczekiwaniami jego mieszkańców. Punktem wyjścia do efektywnego wykorzystywania potencjału mieszkańców, a także zarządzania (miastem) metodami partycypacyjnymi (w przeciwieństwie do jednorazowego wykorzystania elementów partycypacji społecznej) jest stałość i cykliczność tego procesu. Centralnym punktem staje się dialog między przedstawicielami władz, a stroną społeczną.

Rola szeroko rozumianego dialogu społecznego wzrasta i ewoluuje. Od narzędzia budowania relacji między różnymi partnerami społecznymi ku nowemu podejściu do współrzędzenia. Obywatel przestaje być tylko odbiorcą treści, staje się również jej twórcą. W 1980 roku, Alvin Toffler, wprowadza do literatury przedmiotu pojęcie **prosumenta** (klienta nowego typu) przedstawiając jednocześnie koncepcję wykorzystania klienta do roli projektanta, kreatora czy wręcz producenta (Toffler, 1997, s.100). Z biernego odbiorcy treści, internauta staje się pełnoprawnym jej uczestnikiem, a często źródłem i twórcą różnego rodzaju informacji i zasobów. W tym kontekście, rola jednostki (czy też grupy obywateli), ewoluuje od **biernego adresata treści do współautora** rozwiązań. Pod wpływem zmian kulturowych i technologicznych relacje między odpowiedzialnymi, a odpowiadającymi za miasto ulegają radykalnym zmianom. Mieszkańcy wychodzą z roli petentów, przekształcając się coraz częściej w *akcjonariuszy i udziałowców miasta* (Czepczyński, 2014, s.9). Obywatel zyskuje podmiotowość, staje się rozmówcą, partnerem dla władzy. Odbiorca występuje tutaj w podwójnej roli jako klient usług publicznych i jako decydent.

Hausner wskazuje, iż poważnej zmianie podlega model funkcjonowania władzy i administracji publicznej i że urzędniczy model funkcjonowania władzy publicznej zastępowany jest przez model menedżerski, a „administracja publiczna przestaje być wyodrębnioną kastą

¹⁰ Formularz SG-01; Wzór formularza zamieszczony jest na stronie: <http://form.stat.gov.pl/formularze/2023/passive/SG-01-6.pdf>

biurokratów, działających wedle sobie tylko znanych i przez siebie rozumianych procedur” (Hausner,1999,s.7).

W efekcie tych przemian, komunikacja i partycypacja społeczna stają się niezwykle istotnym obszarem działania władz publicznych. Bez nich administracja publiczna i polityka publiczna nie mogą być skuteczne tj. nie można efektywnie definiować operacyjnych i strategicznych celów publicznych. Istotnym aspektem staje się potrzeba identyfikowania obywateli z lokalną wspólnotą, z miejscem, w którym żyją i funkcjonują.

Tradycyjne instrumenty komunikacji i partycypacji społecznej (np. konsultacje), stają się niewystarczające w swym potencjale. **Crowdsourcing jako koncepcja sprowadzająca się do korzystania z zasobów społeczeństwa, może być postrzegany, jako odpowiedź na poszukiwanie nowych sposobów na angażowanie obywateli w sprawy publiczne.** Zainteresowanie partycypacją obywateli zwiększa się, gdy w grę wchodzi problem odnoszący się bezpośrednio do ich otoczenia czy miejsca zamieszkania. Odpowiednio ukierunkowane zaangażowanie obywateli do realizacji zadań w obszarze szeroko rozumianej partycypacji społecznej ma szansę zwiększyć efektywność działań instytucji publicznej a dzięki podejściu opartym na dwustronnym modelu komunikacji, staje się olbrzymim orężem dającym szansę na efektywniejszą realizację celów działalności danej instytucji, wspierając zachodzące w niej procesy zarządcze.

Celem drugiego rozdziału rozprawy jest przedstawienie możliwości stosowania koncepcji zwanej crowdsourcingiem, na rzecz wzmacniania mechanizmów aktywizujących obywateli do wykonywania zadań odpowiedzialności publicznej.

Rozdział 2 Crowdsourcing na rzecz użyteczności publicznej

"Komputery są niesamowicie szybkie, dokładne i głupie;
ludzie są niesamowicie wolni, niedokładni i błyskotliwi; razem tworzą niewyobrażalną potęgę"
Albert Einstein

2.1. Istota i geneza powstania crowdsourcingu

Istotą crowdsourcingu jest wykorzystywanie zbiorowej inteligencji, wiedzy i umiejętności tłumu w celu rozwiązywania problemów, generowania pomysłów lub gromadzenia informacji. U podstaw omawianej koncepcji crowdsourcingu leżą dwa główne przesłania. Pierwsze, że crowdsourcing czerpie z globalnych zasobów talentów, z których większość nigdy nie była w takiej skali wykorzystywana. Drugie, że crowdsourcing pozwala na narodziny merytokracji, tworząc idealny klimat dla systemu, w którym wynagradza się ludzi za jakość ich pomysłów bez względu na ich pochodzenie, status, zatrudnienie czy poziom edukacji (Howe, 2008, s.13). Powstaje tym samym przestrzeń, w której nie liczy się płeć czy wiek tylko jakość pracy, umiejętności i talenty człowieka.

Jak pisze Brabham (2013, s.6-8) crowdsourcing to nowy paradygmat zaangażowania ludzi, to proces współpracy i kreatywności posiadający stałe i wspólne punkty wspólne takie jak: uczestnictwo tłumu, wykonywanie zadań, rozwiązywanie problemów, projektowanie i nieodpłatna praca wykonywana przez amatorów. James Surowiecki (2010) natomiast uzupełnia określając crowdsourcing jako model nowego sposobu pozyskiwania danych, model komunikowania się czy wreszcie, jako model przewidywania przyszłości.

Crowdsourcing może być stosowany w ramach każdej organizacji, niezależnie od jej wielkości, struktury czy typu, a także może być wdrażany przez przedsiębiorstwo, instytucję publiczną lub organizację non – profit. Projekty wykorzystujące ideę crowdsourcingu dotyczą **wszystkich dziedzin, różnorodnych gałęzi przemysłu i usług**. W zależności od rodzaju organizacji różna może być też rola projektów crowdsourcingowych. Na przestrzeni lat crowdsourcing znalazł zastosowanie w różnorodnych branżach na całym świecie m.in. w branży przemysłowej, spożywczej, kosmicznej, ale i także w administracji publicznej czy w szkolnictwie wyższym. Istnieje coraz szersza gama platform wykorzystywanych (przez duże, światowe marki) do tworzenia miejsc gromadzenia, analizowania, agregowania i wykorzystywania (dużych ilości) informacji i danych na tematy związane z bieżącą (i nie tylko) działalnością. Przykładami przedsiębiorstw wykorzystujących platformy zasadzające się na idei crowdsourcingu, a wykorzystujące wiedzę internautów do wspierania szeroko rozumianych

procesów w organizacji są przykładowo: Polska (np. LOT, BZ WBK, Hestia itd.) oraz świat (np. Dell, Starbucks, Heineken, Pepsi itd.) (Flizikowska i Flizikowski, 2015).

Punktem wyjścia w szeroko rozumianym crowdsourcingu jest założenie, że **grupa może osiągnąć i wypracować więcej korzyści, niż jakikolwiek ekspert** (Jeppesen i Lakhani, 2010).

Informacja stała się obecnie podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw, administracji wszystkich szczebli oraz pozostałych jednostek i organizacji życia społeczno-gospodarczego. Postęp technologiczny powoduje nieodwracalne zmiany w otoczeniu organizacji, stwarzając fundamenty rewolucji porównywanej do rewolucji agrarnej czy przemysłowej. Tendencje te implikują coraz swobodniejszą możliwość stosowania (przez podmioty życia społeczno – gospodarczego) różnorodnych instrumentów informacyjno – komunikacyjnych opartych o technologie ICT. W obliczu tych zjawisk, pojawia się termin społeczeństwa informacyjnego. Jak podaje Joanna Papińska – Kacperek (2008,s.367) „społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo i gospodarka, w których podstawowym czynnikiem produkcji staje się informacja i wiedza”. Natomiast Lesław Haber (2001,s.42) podsumowuje czynniki determinujące genezę powstania społeczeństwa informacyjnego zaliczając w ich poczet procesy globalizacji, ewolucję systemów sprawowania władzy w kierunku liberalnego demokratyzmu, przedsiębiorczość i innowacyjność, rewolucję teleinformatyczną, *westernizację* życia zawodowego i społecznego, kształtowanie się gospodarki nowej ekonomii czy wreszcie historyczną zmianę charakteru wykonywanej pracy.

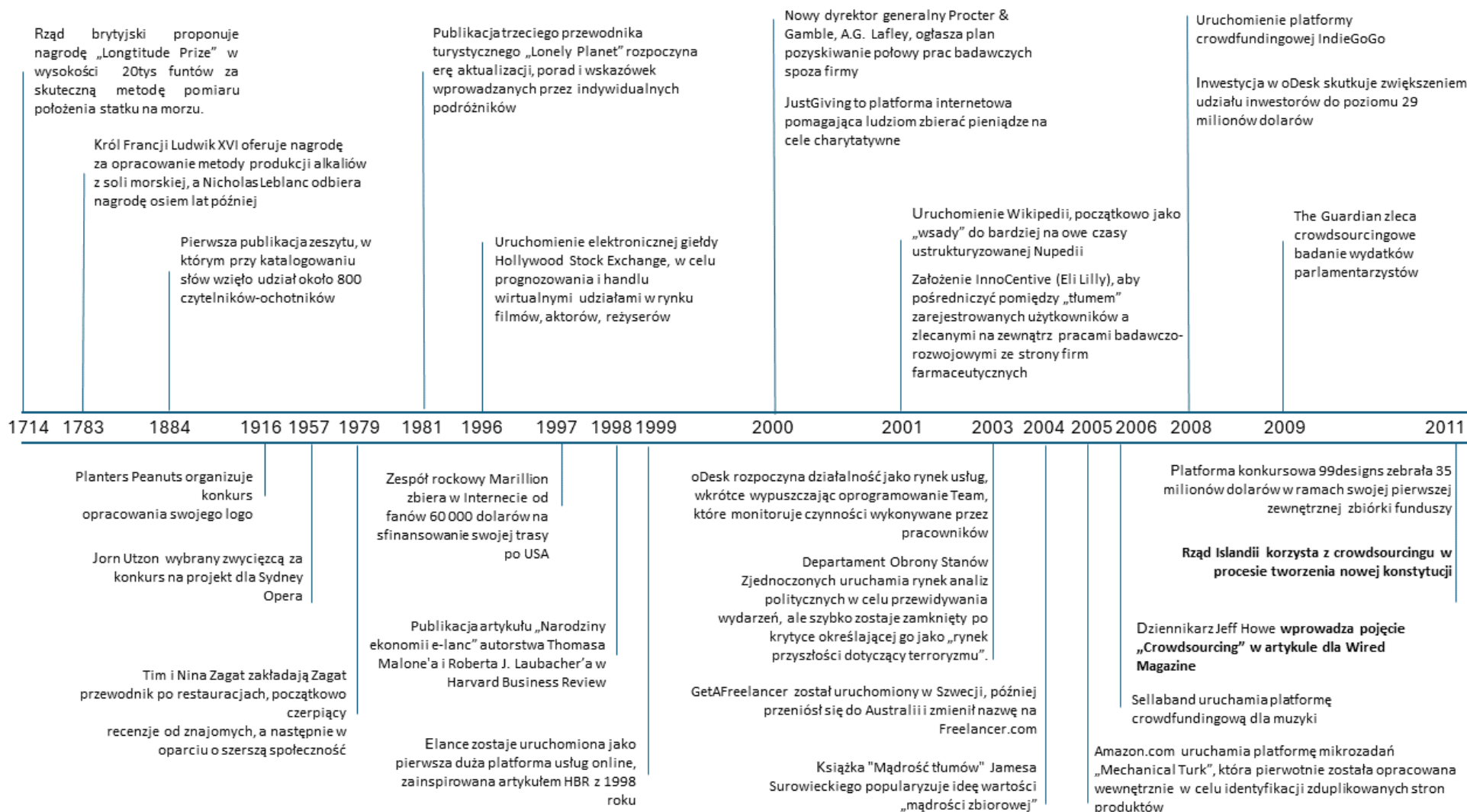
Rozwijanie globalnej sieci, jaką jest Internet determinuje mnogość zmian we współczesnym świecie zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej. Dochodzi do wielu znaczących zjawisk, które w sposób trwały wpływają i zmieniają otaczającą rzeczywistość. Są to m.in. zmiana podejścia do strategii biznesowych, redefinicja metod porozumiewania się, zmiana sposobu funkcjonowania społeczeństwa, czy wreszcie zmiana w obszarze pracy i organizacji modeli współpracy (Jemielniak,2013, s.12).

Według badaczy tematu, funkcjonowanie **społeczności internetowych** stało się jedną z **zasadniczych podwalin koncepcji crowdsourcingu**.

Pomimo tego, iż termin crowdsourcing jest relatywnie nowym terminem, przykłady jego stosowania zostały udokumentowane już znacznie wcześniej. Słuszne wydaje się więc stanowisko Allana Afuaha i Christophera Tucciego (2012), którzy uznają, że crowdsourcing jest znany od dawna, jednak dopiero pojawienie się Internetu i innych technologii informacyjno-komunikacyjnych otworzyło wiele możliwości do jego wykorzystania (s.355).

Pierwsze przykłady wykorzystania mądrości tłumu (jednego z głównych aspektów crowdsourcingu) można odnaleźć w historycznych przekazach. Jednym z pionierskich zastosowań, o którym część badaczy w literaturze przedmiotu pisze jako **genezie zjawiska crowdsourcingu**, jest przykład *konkursu* ogłoszonego przez rząd brytyjski w 1714 roku. Podając za autorami Lars Bo Jeppesen i Karim R. Lakhani (2010,s.3), którzy opisują rolę masowego wyszukiwania (*broadcast search*), problem wyznaczenia długości geograficznej stanowił jedno z największych wyzwań ekonomicznych, naukowych i strategicznych dla większości europejskich państw od XIII do XVIII wieku. Z tego też powodu, ówczesny rząd brytyjski zwrócił się do obywateli swojego kraju o pomoc w określaniu „praktycznej metody określania długości geograficznej na morzu”. Aby zmotywować ludność do podjęcia prób rozwiązania opisanego problemu, rząd ustanowił nagrodę w wysokości 20 tys. funtów dla osoby, która opracuje niezawodną metodę jej wyznaczania. Ponadto, utworzono Komisję Długości Geograficznej (do oceny i wyboru zwycięzcy), a Isaac Newton został głównym jej doradcą naukowym. Newton dowodził, iż do rozwikłania powyższego dylematu konieczne jest zastosowanie rozwiązań z dziedziny astronomii. Okazało się jednak, iż wśród wielu pomysłów, które spłynęły w odpowiedzi na zaproszenie brytyjskiego rządu, duża część pochodziła od autorów o różnorodnym doświadczeniu. Zwycięzcą konkursu okazał się stolarz i zegarmistrz John Harrison, który opracował innowacyjny chronograf różniący się od istniejących rozwiązań, wykazując nowatorskie zrozumienie nauki o materiałach i mechanice (Jeppesen i Lakhani,2010,s.3).Przykład ten dowodzi, iż wykorzystując szerokie i otwarte zaproszenie do udziału w opracowywaniu rozwiązań, można pozyskać wartościowe pomysły, idee i rozwiązania od ludzi nie będących ekspertami w danej dziedzinie. Istotnym i interesującym wydarzeniem na osi czasu rozwoju crowdsourcingu było także, w 2011 roku, ustanowienie konstytucji Islandii na drodze wykorzystania crowdsourcingu. Warto także podkreślić, czym zjawisko crowdsourcingu nie jest. Zgodnie z literaturą tematu, crowdsourcing nie powinien być rozpatrywany jako obszar produkcji typu *open source*, nie jest też badaniem marketingowym rynku oraz nie jest substytutem outsourcingu (Kasprzycki – Rosikon i Piątkowski, 2013).

Rysunek 12 ukazuje najistotniejsze historyczne wydarzenia prowadzące do ukonstytuowania się crowdsourcingu do obecnej postaci.



Rysunek 12. Rys historyczny crowdsourcingu

Źródło: (Dawson i ByngHall, 2011, s.10-11)

2.1.1. Definicja i klasyfikacja crowdsourcingu

W literaturze przedmiotu crowdsourcing jest pojęciem szeroko rozumianym i wieloznacznym o bardzo rozległej charakterystyce (Brabham, 2013; Howe, 2008; Kleeman, 2008). Różnorodność ta dowodzi, iż jest to zjawisko wciąż rozwijające się i podlegające intensywnemu dyskursowi naukowemu. Ze względu na wielowymiarowość i wieloaspektowość zjawiska, wciąż brak jednej, ogólnie przyjętej definicji. Cechą charakterystyczną takiego stanu rzeczy jest poszukiwanie jednej, spójnej i najpełniejszej definicji. Jak podaje Regina Lenart – Gasiniec (2018), crowdsourcing jest **„pojęciem trudnym, często nieostrym, pojemnym oraz złożonym”**, które można diagnozować na różnych poziomach i pod kątem różnych perspektyw badawczych (s.106).

Crowdsourcing jest zjawiskiem funkcjonującym w literaturze przedmiotu od 2006 roku. Na łamach magazynu *Wired* wprowadza je dziennikarz Jeff Howe definiując crowdsourcing jako **„podjęcie działania tradycyjnie przeznaczonego dla pracowników(specjalistów) przez dużą (niezdefiniowaną) grupę ludzi na drodze otwartego zaproszenia”** (Howe, 2006a). Termin wprowadzony przez Howe’a pomógł ująć w spójne ramy koncepcję wykorzystania tłumu do wykonania określonej pracy (Dawson i Byngghall, 2011, s.4). Crowdsourcing rozumiany jako koncepcja wykorzystywania zasobów, które dają otoczeniu duże zbiorowości ludzkie (czyli tłumy), umożliwia wszystkim użytkownikom Internetu partycypację w zadaniach, które do tej pory były domeną wąskiej grupy specjalistów (Howe, 2006b). Oznacza więc czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji od zwykłych ludzi, mieszkańców danego miasta czy całego społeczeństwa. Agata Ludzis - Tudorov (2011, s.3) opisuje natomiast crowdsourcing jako zespół zjawisk, procesów, działań i projektów, także wieloaspektowych, interdyscyplinarnych i dynamicznych.

Od strony językowej termin crowdsourcing to neologizm powstały ze złączenia angielskich słów: crowd (*tłum, duże zbiorowisko ludzi*), source (*źródło, pochodzenie*), bądź też outsourcing (*korzystanie z zasobów zewnętrznych*).

Wielu badaczy zjawiska podejmowało próby stworzenia pełnej definicji omawianej koncepcji, co bardzo dokładnie zostało przeanalizowane w 2012 roku przez autorów Esteles-Arolas i Ladron de Guevara. Autorzy przeanalizowali dostępną literaturę przedmiotu i wskazali istnienie ponad 40 różnych określeń crowdsourcingu. Na tej podstawie podjęli próbę stworzenia **jednej, spójnej definicji crowdsourcingu** brzmiącej (Esteles-Arolas i Landron de Guevara, 2012):

crowdsourcing jest rodzajem działalności uczestniczącej (za pomocą Internetu), w której każdy człowiek, instytucja, organizacja non-profit lub firma zleca niejednorodnej grupie osób o różnym poziomie wiedzy i rozmiarze dobrowolne uczestnictwo w rozwiązaniu danego zadania poprzez formę otwartego zaproszenia (*flexible open call*) (s.9).

Jak zauważa Brabham (2013,s.3) definicja ta jest rozległa, lecz kompletna, zawiera bowiem następujące kluczowe elementy crowdsourcingu:

1. **Zadanie** - dana organizacja posiada zadanie do rozwiązania;
2. **Tłum** - istnieje tłum, który jest chętny na drodze wolontariatu podjąć się tego zadania;
3. **Internet** – istnieje odpowiednie środowisko, zachodzą odpowiednie warunki (dostęp do sieci Internet), które umożliwiają podjęcie działania i interakcję z organizacją oraz;
4. **Dwustronne korzyści** - występują dwustronne korzyści zarówno dla organizacji jak i dla tłumy.

W literaturze polskojęzycznej systematycznego przeglądu literatury w temacie crowdsourcingu dokonała Lenart – Gasiniec, która podzieliła zdanie, iż pomimo coraz większego zainteresowania tematyką crowdsourcingu wciąż brakuje jednoznacznej i jasno sprecyzowanej definicji tego pojęcia oraz że „brakuje spójności badaczy w tym zakresie” (2017, s.32). Autorka, na wyodrębnionej bazie publikacji w zakresie crowdsourcingu, dokonała analizy frekwencyjności słów kluczowych, zastosowanych metod badawczych oraz problemów badawczych. W bazie anglojęzycznej najczęściej występującymi słowami kluczowymi były w kolejności: *crowdsourcing*, *innowacja*, *otwarta innowacja*, *tłum* i *outsourcing*. Lenart – Gasiniec (2017) wskazała także najistotniejsze obszary tematyczne wynikające z analizy tych publikacji. Są to (s.30): (1) Narzędzie generowania treści, informacji, danych i zasobów informacyjnych, (2) Usprawnienie partycypacji klientów, dostępu do ich wiedzy i dzielenie się wiedzą, (3) Narzędzie usprawniania działalności organizacji i rozwiązywanie problemów, (4) Propozycje konceptualizacji, typologii, pomiaru, (5) Instrument wsparcia sektora publicznego oraz (6) rola i znaczenie motywacji w crowdsourcingu.

Pomimo swej znaczeniowej pojemności i wielości zastosowań, bazą do poprawnego rozumienia koncepcji crowdsourcingu jest uświadomienie roli, jaką odgrywają w niej kwestie ludzkiego zaangażowania, przy czym przegląd praktycznych zastosowań (koncepcji crowdsourcingowych) wskazuje na tendencje do wykorzystywania wszelkich zasobów drzemiących w społeczeństwie (w tym zasobów takich jak czas wolny, kreatywność czy dobra wola). Crowdsourcing to nowe spojrzenie na połączenie wspomnianych powyżej elementów i

integracja mocy i możliwości technologii z potencjałem drżącym w sile tłumy. Próba podjęta przez autorów Esteles-Arolas i Landron de Guevara nie spowodowała przyjęcia jednej, spójnej definicji. Tabela 3 odzwierciedla rozpiętość znaczeniową i pokazuje różnorodność zastosowań omawianej koncepcji. Obrazuje także, w jak różnorodnych kierunkach rozwija się crowdsourcing. Przytaczając kilka skrajnych opisów warto zauważyć, iż według Peng Linga (za: Esteles-Arolas i Landron de Guevara, 2012, s.4) crowdsourcing staje się modelem biznesowym i ideologią, wykraczając poza ramy narzędzia (mechanizmu) czy koncepcji współpracy i zbiorowego działania. Otwiera przed organizacjami i instytucjami nowe obszary wykorzystania ludzkiego zaangażowania. Natomiast Afuah, Tucci (2012, s.355) dowodzą, iż w określonych okolicznościach crowdsourcing przekształca „odległe poszukiwanie” w „lokalne poszukiwanie”, poprawiając efektywność i skuteczność rozwiązywania problemów. Kluczowym warunkiem jest wykorzystanie formatu otwartego zaproszenia i dużej sieci potencjalnych pracowników. Przybyła i Sobczak skupiają się natomiast na crowdsourcingu jako rodzaju konsultacji społecznych, gdzie obywatel występuje jako konsultant (Przybyła i Sobczak, 2010). Warto także przytoczyć definicję podawaną przez autorów Frank Kleeman, G. Gunter Voß i Kerstin Rieder, że crowdsourcing to nowa forma integracji konsumenta z firmą, za pomocą której osoby niepowiązane z organizacją wykonują na jej rzecz pracę. Crowdsourcing jako forma integracji użytkowników i klientów we wewnętrznym procesie kreowania wartości (Kleeman i in., 2008, s.6-7).

Jak pokazują przytoczone definicje, crowdsourcing ujmowany jest bardzo szeroko i różnorodnie. Pojęcie to utożsamiane jest z podjęciem działania, mechanizmem łączenia, nową formą współpracy, ideologią, modelem rozwiązywania problemów, czy też z modelem biznesowym.

Pomimo szerokiego wachlarza przedstawionych definicji istnieje wspólny mianownik, a mianowicie **wykorzystanie (za pomocą technologii) zasobów posiadanych przez jednostki.**

Tabela 3. Przykłady różnorodności definicyjnej crowdsourcingu

Definicje i istota crowdsourcingu według badaczy tematu	Autor i rok publikacji
Crowdsourcing to działanie podjęte przez firmę, organizację czy instytucję w celu przekazania określonego zadania (dotychczas wykonywanego przez pracowników firmy, specjalistów) w formie outsourcingu, do nieokreślonej, niezdefiniowanej i dużej liczby/grupy osób na drodze otwartego zaproszenia (<i>by making an open call</i>)	Howe (2006a)
Crowdsourcing jako sposób efektywniejszego i tańszego wykorzystania ukrytych talentów tłumu . Crowdsourcing to wykorzystanie mocy współczesnych technologii komunikacyjnych, aby wyzwolić potencjał , który istnieje w dużych zbiorowościach ludzkich. Crowdsourcing jako stosowanie zasad <i>Open Source</i> w obszarach poza środowiskiem programistycznym	Howe (2006b)
Crowdsourcing jest mechanizmem łączenia wiedzy i talentów ludzi z tymi, którzy tego potrzebują. Crowdsourcing jako ideologia . Crowdsourcing jako antyteza fordyzmu (formy organizacji pracy wprowadzonej przez H. Forda) dowodzi, że wszyscy możemy być twórcami. Crowdsourcing tworzy inną (nową) formę współpracy między klientem, a organizacją	Howe (2008)
Crowdsourcing to sposób wykorzystania Internetu do zatrudnienia dużej liczby rozproszonych <i>pracowników</i> . Crowdsourcing to przemysł , który próbuje zaangażować ludzi i maszyny do wspólnego działania w <i>dużym systemie produkcyjnym</i>	Grier (2011)
Crowdsourcing jako metoda rozwiązywania problemów (dzięki wykorzystaniu sieci Internet/przez społeczność sieciową) i model produkcji wykorzystujący zbiorową inteligencję społeczności internetowych służąca specyficznym celom organizacji. Crowdsourcing to proces łączenia oddolnej, otwartej, kreatywności z odgórnymi celami organizacyjnymi, to proces łączenia organizacji ze społecznością internetową i umożliwiania wymiany między nimi informacji	Brabham (2013)
Crowdsourcing to outsourcing zadań do społeczności internetowej . Crowdsourcing jako nowa forma integracji konsumenta z firmą, za pomocą której osoby niepowiązane z organizacją wykonują na jej rzecz pracę. Crowdsourcing jako forma integracji użytkowników i klientów we wewnętrznym procesie kreowania wartości	Kleeman, Voß, Rieder (2008)
Interaktywne tworzenie wartości - synonim pojęcia crowdsourcing	Reichwald, Piller (2006) za Kleeman (2008)
Crowdsourcing jako nowy model rozwiązywania problemów za pomocą sieci Internet oraz nowy model produkcji , w którym ludzie współpracują w celu wykonania zadania	Brabham Vulkowic (2009)
Crowdsourcing jako możliwość/szansa na to, żeby zobaczyć konsumenta takim jakim on jest naprawdę. Crowdsourcing jako narzędzie wykorzystywane na (prawie każdym) etapie procesu marketingowego. Crowdsourcing jako uzupełnienie badań etnograficznych	Kasprzycki – Rosikon, Piątkowski (2013)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Cd

Definicje i istota crowdsourcingu według badaczy tematu	Autor i rok publikacji
Crowdsourcing jako nowy innowacyjny model biznesowy	Ling za (Esteles-Arolas, Ladron de Guevara, 2012)
Crowdsourcing jest rodzajem działalności uczestniczącej - działalności za pomocą sieci Internet (w formie online), w której każdy człowiek, instytucja, organizacja non-profit lub firma proponuje grupie osób charakteryzującej się różnorodną wiedzą, niejednorodnością i liczbą, poprzez formę otwartego zaproszenia (<i>flexible open call</i>) dobrowolne uczestnictwo w rozwiązaniu danego zadania	Esteles-Arolas, Ladron de Guevara (2012)
Crowdsourcing jako rozwiązanie dla odległego poszukiwania, crowdsourcing jako metoda rozwiązywania problemów	Afuah, Tucci 2012
Crowdsourcing jako rodzaj konsultacji społecznych	Przybyła, Sobczak (2010)
System jest crowdsourcingowy, jeśli gromadzi tłum ludzi, aby pomóc rozwiązać problem określony przez właścicieli systemu	Doan, Ramakrishnan, Halevy (2011)
Crowdsourcing jako narzędzie administracji publicznej, używanym do różnych celów	Colovic, Caloffi, Rossi (2022)
Crowdsourcing to neologizm, który opisuje, jak jednostki są przekształcane z biernych konsumentów danych w aktywne pracujących konsumentów lub zbieraczy danych	Howe (2008)
Innowacyjny sposób na wykorzystanie potencjału starszych osób	Sobolewska-Poniedziałek, Niewiadomska (2018)

Źródło: opracowanie własne

Crowdsourcing to nie tylko korzystanie z mądrości tłumu, to wykorzystywanie wszystkich dostępnych zasobów (m.in. opinii, pomysłów, wiedzy, kreatywności, czasu wolnego czy funduszy) jednostek na rzecz danej organizacji. Crowdsourcing tworzy bowiem platformę zamiany zasobów jednostki w zasoby tłumu.

Na potrzeby niniejszej dysertacji autorka **przyjmuje definicję crowdsourcingu**¹¹ zaproponowaną przez autorów **Esteles-Arolas i Ladron de Guevara** ze względu na jej kompleksowy i wielopłaszczyznowy charakter z zaznaczeniem, iż należy połączyć to podejście z ujęciem Brabhama podkreślającym kontekst tworzenia relacji. Wzajemne oddziaływanie między tłumem i organizacją jest kluczowe dla efektywności procesu, tworzy bowiem spójną

¹¹ Definicja ta została przedstawiona we Wstępie rozprawy oraz powtórzona w Podrozdziale 2.1.1 niniejszej dysertacji

całość. Brabham pisze „wzajemne oddziaływanie między tłumem, a organizacją ma kluczowe znaczenie dla crowdsourcingu, ponieważ zapewnia obopólnie korzystny wynik, który prawdopodobnie nie mógłby istnieć bez współtwórczych wysiłków obu stron” (2013, str. 4).

Podobnie jak w przypadku kwestii definicji, tak i w kontekście klasyfikacji i podziału koncepcji crowdsourcingu, pojawia się w literaturze przedmiotu wiele różnorodnych podejść (Howe, 2008; Brabham, 2013; Geiger i in., 2011). Autorzy z dość dużą swobodą rozróżniają *typy, rodzaje, strategie* czy też *kategorie*. Dążąc do uporządkowania rozważań i wskazania wyczerpującego podziału warto przytoczyć propozycje zaproponowane przez kluczowych badaczy koncepcji crowdsourcingu.

Według twórcy pojęcia Howe’a, crowdsourcing nie jest pojedynczą strategią, lecz swoistym bardzo ogólnym i pojemnym pojęciem (*umbrella term*) dotyczącym zróżnicowanej grupy metod połączonych jedną cechą wspólną: wszystkie one zależą od wkładu z tłumu (Howe, 2008, s.280). Według Howe’a (2008) typologia crowdsourcingu sprowadza się do podziału na cztery główne kategorie, w których punktem wyjścia są następujące aspekty: mądrość tłumu, zbiorowa kreatywność, głosowanie oraz finansowanie przez tłum (s.280-281):

1. **Mądrość tłumu, zbiorowa inteligencja** (*crowd wisdom, collective intelligence*) centralną/naczelną zasadą koncepcji crowdsourcingu jest myśl, iż grupy (w pewnych warunkach) są w stanie dostarczyć więcej mądrości niż jednostki;
2. **Kreatywność zbiorowa** (*crowd creation*) tłum posiada wiele energii twórczej, najbardziej reprezentatywna kategoria crowdsourcingu;
3. **Głosowanie przez tłum** (*crowd voting*) ta kategoria crowdsourcingu wykorzystuje opinie tłumu, by przetwarzać duże ilości informacji i powszechnie jest używana do *odfiltrowania* dużej ilości zgłoszeń następujących na drodze otwartego zaproszenia;
4. **Finasowanie przez tłum** (*crowdfunding*), tłum zastępuje bank lub inną instytucję finansującą.

Natomiast Brabham proponuje wyodrębnienie czterech kluczowych typów crowdsourcingu stawiając problem, który pozostaje do rozwiązania, jako podstawę wydzielenia. I tak wyodrębnia cztery typy crowdsourcingu (Brabham,2013,s.45):

1. **Odkrywanie wiedzy i zarządzanie nią** (*knowledge discovery and management*) wykorzystywane do gromadzenia informacji, organizowania i raportowania problemów;

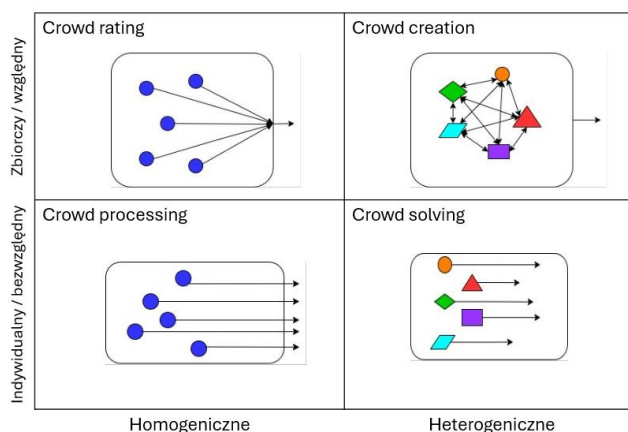
2. **Poszukiwanie o dużym zasięgu** (*broadcast search*) idealne dla tworzenia nowych pomysłów (rozwiązań), zwłaszcza w obszarach, gdzie istnieje możliwość przeprowadzenia dowodu na istnienie rozwiązania;
3. **Działania kreatywne** (*peer-vetted creative production*) organizacja zleca tłumowi tworzenie i wybieranie kreatywnych pomysłów (stosowane do problemów, gdzie rozwiązania zależą od gustu lub wsparcia rynkowego, takich jak problemy związane z projektowaniem czy estetyką);
4. **Zadania wykonywane dzięki rozproszonej ludzkiej inteligencji** (*distributed human intelligence tasking*) idealne do analizy dużych zbiorów danych, gdzie ludzka inteligencja jest bardziej wydajna lub skuteczna niż analiza komputerowa.

Natomiast, autorzy David Geiger i in. (2011), proponują podział crowdsourcingu na podejściu opartym na analizie procesu. Opierając się na ponad czterdziestu przykładach zastosowań crowdsourcingu, autorzy zidentyfikowali dziewiętnaście różnych rodzajów procesów. Wypracowane w ten sposób podejście przekładają na przedstawienie typów crowdsourcingu (Geiger i in., 2011, s. 11). Zaproponowane przez wyżej wymienionych autorów ramy taksonomiczne opisują 96 możliwych kombinacji cech procesu (kombinacje te są nazywane *typami procesów*). W celu identyfikacji ogólnych wzorów zastosowano analizę skupień/grupowanie (*a cluster analysis*¹²). Wyodrębniono pięć grup i określono ostateczne ich właściwości. Wyselekcjonowane klastry to:

- Masowe pozyskiwanie bez wynagrodzenia (*integrative sourcing without remuneration*);
- Selekttywne pozyskiwanie bez oceny tłumu (*selective sourcing without crowd assessment*);
- Selekttywne pozyskiwanie z oceną tłumu (*selective sourcing with crowd assessment*);
- Masowe pozyskiwanie z wynagrodzeniem uzależnionym od sukcesu (*integrative sourcing with success-based remuneration*);
- Masowe pozyskiwanie ze stałym wynagrodzeniem (*integrative sourcing with fixed remuneration*).

¹² Analiza skupień lub grupowanie to zadanie grupowania zestawu obiektów w taki sposób, aby obiekty w tej samej grupie (zwanej klastrem) były bardziej podobne (w pewnym sensie) do siebie niż do obiektów z innych grup (klastrów)

Rysunek 13 obrazuje typy crowdsourcingu obejmujące od prostego systemu głosowania (ocena przez tłum) i przetwarzanie przez tłum (mikrozadania motywowane nagrodą finansową), po bardziej złożone typy rozwiązywania przez tłum i tworzenia przez tłum, które wymagają generowania pomysłów i wspólnego rozwiązywania problemów.



Rysunek 13. Typy crowdsourcingu według autorów Geiger i in.

Źródło: opracowane własne na podstawie (Geiger i in., 2011)

Autorzy raportu opublikowanego przez Deloitte'a w 2014 roku podjęli natomiast próbę systematyki crowdsourcingu w zależności od złożoności zadań. W ten sposób odeszli od tradycyjnych podziałów na rzecz nowej taksonomii i wskazali trzy zasadnicze nurty crowdsourcingu (Deloitte, 2014, s.31-32):

1. **Crowdsourcing prosty** (*simple task-oriented crowdsourcing*) crowdsourcing skoncentrowany na drobnych zadaniach¹³. Jest źródłem zdalnej pracy przy uciążliwych i rutynowych czynnościach, niewymagających wysokich kwalifikacji (np. przy wprowadzaniu danych, oznaczaniu zdjęć czy segregowaniu plików). Dla członków tłumy wiąże się z łatwym zarobkiem i dowolnością w dobrze zadania oraz jego zakresu. Po stronie przedsiębiorstwa, to przede wszystkim oszczędność czasu i pieniędzy wynikająca z efektu skali;
2. **Crowdsourcing złożony** (*complex experience-based crowdsourcing*) crowdsourcing oparty na doświadczeniu. Bazą jest zadanie złożone, wymagające unikalnych umiejętności, oparte w mniejszym stopniu na potencjale ilościowym, a w większym na potencjale jakościowym – na talencie inżynierów, naukowców, designerów i artystów, którzy stanowią bardziej wyspecjalizowany segment tłumy;

¹³ Można go połączyć z pojęciem *crowd labour* wykonywanym najczęściej za pośrednictwem takich platform jak *Mechanical Turk*, *Amazon*, *Gigwalk* oraz *TaskRabbit*.

3. **Crowdsourcing elastyczny** (*open-ended idea generating crowdsourcing*). Ten nurt skupia się w szczególności na tworzeniu pomysłów i innowacji produktowych;
4. **Finansowanie społecznościowe** (*crowdfunding*) współdzielenie się zasobami (*sharing economy*) oraz współdzielenie informacji, wiedzy i pomysłów (*crowd contribution* lub *shared knowledge*) np. przyjmujące formę Wikipedii.

Przeglądając internetowe źródła warto przytoczyć także podział crowdsourcingu¹⁴, w którym zostało zaprezentowane siedem kluczowych kategorii: otwarte innowacje, budowanie społeczności, grupowa kreatywność, angażowanie mieszkańców, zbiorowa wiedza, crowdfunding oraz wirtualni pracownicy. **Otwarte innowacje** (*open innovation*) to wykorzystanie źródeł spoza jednostki lub grupy do tworzenia, rozwijania i wdrażania pomysłów. W świecie powszechnie rozproszonej wiedzy, gdzie granice między przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem stają się coraz bardziej rozmyte, organizacje, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, są zmuszone poszukiwać pomysłów na zewnątrz swoich struktur. **Budowanie społeczności** (*community building*) to rozwój społeczności poprzez aktywne zaangażowanie osób, które łączy wspólna pasja, przekonania lub interesy. Crowdsourcing może być wykorzystany do zwiększania zaangażowania odbiorców oraz budowania lojalności poprzez *dialog online*. Może być również wykorzystany do stworzenia forum, na którym można dzielić się poglądami i opiniami, generować pomysły oraz otrzymywać opinie na temat produktów i usług. **Grupowa kreatywność** (*collective creativity*) to wykorzystywanie puli kreatywnych talentów do projektowania i opracowywania oryginalnych dzieł sztuki, mediów lub treści. Crowdsourcing jest używany do korzystania ze społeczności tysięcy twórców internetowych w celu opracowywania oryginalnych produktów i koncepcji, w tym fotografii, reklamy, filmu, produkcji wideo, projektowania graficznego czy odzieży. **Angażowanie mieszkańców** (*civic engagement*) to działania zbiorowe, które dotyczą kwestii będących przedmiotem zainteresowania opinii publicznej. Crowdsourcing można wykorzystać do szeroko rozumianych inicjatyw społecznych (przykładowo kwestie środowiskowe, zagospodarowanie przestrzeni itp.) **Zbiorowa wiedza** (*collective knowledge*) to rozwój *aktywów wiedzy* lub zasobów informacyjnych z rozproszonej puli ludności. Tu crowdsourcing służy do opracowywania, agregowania i udostępniania wiedzy i informacji poprzez otwarte pytania i odpowiedzi. **Crowdfunding** to wkłady finansowe internetowych

¹⁴ www.crowdsourcing.org, dostęp dnia 02.10.2019 r.

inwestorów, sponsorów i donatorów w celu finansowania inicjatyw i przedsięwzięć. **Wirtualni pracownicy** (*cloud labor*) gdzie istotą jest wykorzystanie rozproszonej wirtualnej siły roboczej, dostępnej na żądanie, w celu wykonania szeregu zadań, od prostych do złożonych. Crowdsourcing służy do łączenia popytu i podaży pracy. Wirtualni pracownicy wykonują czynności od prostych do specjalistycznych zadań.

Autorzy Ross Dawson i Steve Bynghall (2011) przedstawiają najbardziej rozbudowaną klasyfikację crowdsourcingu, wyodrębniając ponad dwadzieścia dwa typy crowdsourcingu (zob. tabela 4). Wskazują na istnienie wielu różnych modeli oraz na bardzo szeroki zakres i obszar ich stosowania, od: finansowania twórczych przedsięwzięć do wkładu tłumu w rozwój nauki.

Tabela 4. Systematyka crowdsourcingu w ujęciu R. Dawson i S. Bynghall

Kategorie crowdsourcingu	Opis
Crowdfunding	Dotacje na twórcze przedsięwzięcia
Microtasks	Rynki dla bardzo małych ściśle określonych zadań
Service marketplaces	Przestrzeń łączenia kupujących usługi ze sprzedającymi
Competition markets	Konkursy przyznawania nagród do wybranych wpisów
Equity crowdfunding	Finansowanie kapitałem od wielu drobnych inwestorów
Innovation markets	Łączenie klientów i badaczy pod kątem obszarze innowacji
Innovation prizes	Nagrody dla pojedynczych, określonych efektów innowacji
Crowd platforms	Oprogramowanie służące do wspomagania procesów
Idea management	Procesy zaproponowania, rangowania i doskonalenia pomysłów
Prediction markets	Łączenie różnych perspektyw na rzecz prognoz zbiorowych
Knowledge sharing	Dzielenie się wiedzą, doświadczeniami i spostrzeżeniami
Data	Zbieranie i dostosowywanie danych w różnych obszarach
Content	Kreowanie /tworzenie medialnych treści
Content markets	Umożliwianie twórcom sprzedaży ich dzieł
Crowd design	Projektowanie, selekcja, rozwój i marketing produktów
Crowd process	Agregacja i wartość dodana dla rynków usług crowdsourcingu
Labor pools	Dostęp do grup specjalistów
Managed crowds	Usługi świadczone przez wybranych specjalistów
Crowd ventures	Inicjatywy zapoczątkowane i zarządzane przez tłum
Citizen engagement	Angażowanie mieszkańców w cywilne/rządowe inicjatywy
Contribution	Filantropijne finansowanie przedsięwzięć
Science	Wkład tłumu w przedsięwzięcia naukowe

Źródło: (Dawson i Bynghall, 2011, s.7)

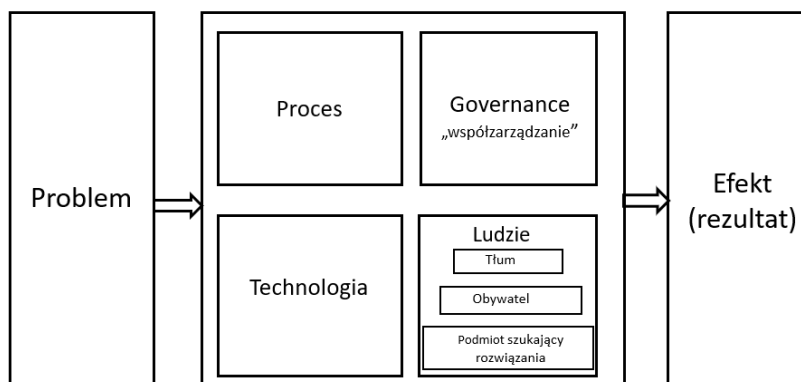
Autorka rozprawy zauważa, iż prezentowane zestawienia funkcjonujących platform crowdsourcingowych to często listy nieusystematyzowane, wykazywane z dużą dozą dowolności. Aby uporządkować dyskusję w tym temacie, autorka proponuje podział koncepcji crowdsourcingu na dwa kluczowe obszary: crowdsourcing komercyjny do zastosowań biznesowych (tu przykładowo modele: biznesowy, marketingowy komunikacyjny), a także crowdsourcing niekomercyjny do wykorzystania w sferze publicznej (tu przykładowo administracja publiczna, wolontariat, rozwój społeczności). Albowiem, w całej rozpiętości zjawiska crowdsourcingu zaznaczają się one bardzo wyraźnie. Wymiar niekomercyjny crowdsourcingu, znajduje coraz szersze wykorzystanie w inicjatywach publicznych, takich jak kwestie ochrony środowiska, administracji czy bezpieczeństwa publicznego.

W literaturze przedmiotu pojawiają się różne określenia zjawiska angażowania obywateli i są to m.in.: *civic engagement*, *urban crowdsourcing* czy *community building*. Pomimo różnorodnych nazw, kategoria ta skupia się na wykorzystaniu społeczności mieszkańców na rzecz szeroko rozumianego dobra publicznego, ściśle wpisując się w tematykę niniejszej rozprawy i jako taka zostaje przyjęta jako płaszczyzna dalszych rozważań. „Civic engagement” rozumiane jako procesy zbiorowego działania dotyczące kwestii publicznych, wykorzystują crowdsourcing jako dźwignię do wspomagania inicjatyw społecznych. „Community building” to rozwój społeczności poprzez aktywne angażowanie osób połączonych wspólną pasją, przekonaniem lub interesami, to dialog ze społecznością używany w celu zwiększania zaangażowania i budowy lojalności. Wybór ten został podyktowany pełnym ujęciem tematu oraz podkreśleniem aspektu angażowania społeczności na rzecz dobra publicznego i skupiania społeczności (lokalnych) wokół spraw istotnych dla danego miasta/regionu.

2.1.2. Model koncepcyjny crowdsourcingu

Celem uporządkowania i wskazania krytycznych obszarów crowdsourcingu warto przedstawić koncepcję zaproponowaną przez autorów Jay Pedersen i in. (2013) nazwaną *modelem koncepcyjnym* crowdsourcingu, do skonstruowania, którego wykorzystano tradycyjne podejście zaczerpnięte z teorii analizy, czyli model *IPO (input–process–output)* (Pedersen i in., 2013, s. 580). Model IPO staje się tu bazą do kompleksowego zrozumienia koncepcji crowdsourcingu. W swej istocie, model ten, jest przykładem modelu teorii analizy (jednej z podstawowych teorii używanych do opisu badanego zjawiska w przypadku zjawisk nieznanych, bliżej nieopisanych) (Gregor, 2006, s. 622).

Autorzy, Pedersen i in. (2013), przedstawiają model koncepcyjny crowdsourcingu wraz z opisem kluczowych elementów składowych takich jak: *problem, ludzie, współzrządzenie (governance), proces, technologia i rezultat*. Model ten pokazuje, iż zarówno technologia, jak i aspekty socjozarządcze mają równorzędne znaczenie i wspólnie determinują powodzenie stosowania koncepcji w praktyce. Model ten prezentuje rysunek 14.



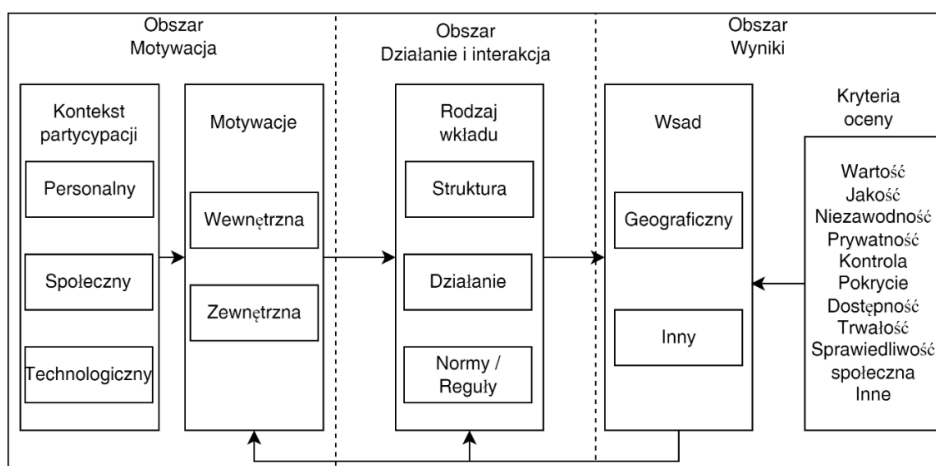
Rysunek 14. Model koncepcyjny crowdsourcingu

Źródło: (Pedersen i in., 2013, s.581)

Przenosząc opis składowych modelu na grunt crowdsourcingu poszczególne elementy modelu przedstawiają się następująco. **Problem** to zestawienie początkowych oraz końcowych założeń. Istnieje wiele rodzajów problemu, przykładowo: współtworzenie/współkreacja (*co-creation*), współtworzenie przez tłum (*crowd-creation*), głosowanie przez tłum (*crowd-voting*), wykorzystanie zbiorowej mądrości tłumu (*crowd wisdom*), czy też zbiórka funduszy (*crowdfunding*). **Proces** jest zbiorem działań podejmowanych (w projekcie crowdsourcingowym) przez wszystkie podmioty, celem osiągnięcia konkretnego rezultatu lub rozwiązania danego problemu i stanowi projekt działań na rzecz rozwiązania określonego celu. **Ludzie**, ten zbiór należy podzielić na trzy kategorie: jednostki (*individuals*), właściciel problemu (*problem owner*) i tłum (*crowd*). Właściciel problemu jest to jednostka (organizacja, instytucja) posiadająca problem do rozwiązania. Jednostki współpracują z właścicielem problemu w celu zapewnienia jego rozwiązania. W zaprezentowanym modelu tłum należy uznać za odrębny podmiot. Autorzy modelu, wyróżniają te trzy oddzielne podmioty (w obszarze *Ludzie*), ponieważ oferują one różne zasilenia omawianego procesu **Współzrządzenie (governance)** rozumiane są tutaj jako działania i strategie stosowane celem skutecznego zarządzania tłumem i kierowania go do pożądanego rozwiązania. Obszar *governance* stanowi jedno z kluczowych wyzwań crowdsourcingu. Bardziej złożone, kompleksowe projekty wymagają bowiem ukierunkowanych strategii działania. Wyzwania stojące przed obszarem szeroko

definiowanym jako *zarządzanie tłumem* zostaną przedstawione w kolejnych podrozdziałach pracy. **Technologia** w kontekście modelu koncepcyjnego odnosi się do możliwości technicznych organizacji, które to ułatwiają i optymalizują ciągłą interakcję i ostateczne rozwiązanie danego problemu. **Efekt** to ostatni element modelu koncepcyjnego i odnosi się do wyników uzyskanych w trakcie akcji crowdsourcingowej. Są dwa rodzaje wyników: faktycznie osiągnięty (np. analiza wskaźników bezpieczeństwa) i percepcyjny (np. diagnoza poczucia bezpieczeństwa wśród obywateli).

Model stworzony przez autorów (Pedersen i in., 2013) wyczerpuje większość kluczowych zagadnień. Jego niedoskonałością jest jednak brak uwzględnienia aspektu motywacji uczestników, który uwzględniają autorzy Nama Budhathoki, Zorica Nedović-Budić i Bertram C. Bruce (2010, s.315) opisując model dla zagadnień związanych z dostarczaniem różnorodnych informacji geograficznych (*volunteered geographic information*). Zaprezentowana propozycja (zob. rysunek 15), również może stanowić podejście do procesu organizacji akcji crowdsourcingowej. Model ten kładzie nacisk na trzy kluczowe obszary: motywacja uczestników (*motivational arena*), działanie i interakcja (*action and interaction area*) oraz wynik (*outcome arena*). Motywacja uczestników zajmuje, oprócz aspektów technicznych, bardzo wyraźne miejsce w całym procesie. Albowiem bez odpowiedniej motywacji (wewnętrznej czy też zewnętrznej), mieszkańcy/obywatele nie uczestniczyliby w crowdsourcingowych inicjatywach. Istotą koncepcji crowdsourcingu jest współpraca oraz zaangażowanie. Żeby to osiągnąć, organizacja realizująca projekt crowdsourcingowy powinna zwrócić na ten aspekt szczególną uwagę.



Rysunek 15. Ramy koncepcyjne crowdsourcingu wg. Budhathoki, Nedović-Budić i Bruce
 Źródło: (Budhathoki i in., 2010, s.315)

2.2. Założenia bazowe crowdsourcingu

2.2.1. Społeczność internetowa

Koncepcja crowdsourcingu w swej istocie opiera się na trzech bazowych zjawiskach, a mianowicie na społeczności internetowej, współpracy oraz na zjawisku *mądrości tłumu*. Jak podaje prekursor koncepcji J. Howe, **społeczność internetowa to „serce crowdsourcingu”** (2008,s.14). Rola i znaczenie społeczności internetowej rozwijają się nieustannie. W roku 2006 tygodnik „Time” (dla podkreślenia znaczenia tych procesów), przyznaje społeczności internetowej tytuł „Człowieka Roku”, podając w treści uzasadnienia „za przejęcie sterów globalnych mediów, za ustanowienie i kształtowanie nowej, cyfrowej demokracji; za pracę za darmo i ogranie profesjonalistów w ich własnej grze – Ty zostajesz Człowiekiem roku 2006” (Grossman,2006).

Społeczność internetowa jest pojęciem różnorodnym definicyjnie. Istnieje wiele określeń funkcjonujących w literaturze przedmiotu, a związanych z omawianym zagadnieniem: społeczność internetowa, społeczność wirtualna czy e-społeczność (*virtual community, e-community, online community*). Niezależnie jednak od nazewnictwa jest to zbiorowość ludzka, w której interakcje odbywają się za pośrednictwem sieci Internet. W podstawowym znaczeniu są to wszelkie wspólnoty ludzi – choćby tymczasowe – zgromadzone wokół wspólnego celu lub dyskusji na interesujący dla wszystkich temat. Termin społeczność wirtualna po raz pierwszy został użyty w 1993 roku przez Howarda Rheingolda, który określił ją jako „grupę ludzi, którzy mogą, lub nie, spotkać się twarzą w twarz, i którzy wymieniają słowa oraz idee za pośrednictwem klawiatury i sieci” (Rheingold, 1993). Według słów Krystyny Doktorowicz (2004) społeczność wirtualna to ta, która istnieje w cyberprzestrzeni i jest całkowicie zależna od istnienia infrastruktury technologicznej oraz, że „wirtualne społeczności powstają i rozpadają się wokół spraw i idei takich jak prawa człowieka, przemoc, poczucie bezpieczeństwa co jest zbieżne z ideą crowdsourcingu nawiązującą do jednoczenia ludzi, grup społecznych wokół określonego problemu” (s.61-62). Dzięki ich istnieniu, aktywność (społeczna, kulturalna, polityczna, czy też ekonomiczna) wzrasta wraz z rozwojem gospodarki sieciowej, konwergencji nowych mediów, łatwiejszym i tańszym dostępem do sieci Internet. A także, decentralizuje stosunki społeczne i zmienia poczucie hierarchii.

Jan Fernback i Brad Thompson określają natomiast społeczności wirtualne jako „społeczne relacje zagubione w cyberprzestrzeni, ulegające powtarzalnym kontaktom wewnątrz specyficznych granic i miejsc (np. video-konferencje czy czaty), które są

symbolicznie zarysowane przez przedmiot zainteresowania” (Nawrocka,2020, s.17 za: Fernback,Thompson,1995). Autorzy jednocześnie podkreślają, że termin społeczność wirtualna bardziej wskazuje na zbiór ludzi będących „wirtualnie” wspólnotą niż na prawdziwą społeczność w nostalgicznym sensie (Fernback i Thompson, 1995).

Charakterystyczną cechą społeczności wirtualnych jest fakt skupiania jej członków wokół jednej sprawy czy wokół jednej idei. We wspólnotach tradycyjnych (tzw. organicznych) wspólnych interesów jest znacznie więcej. W społeczności organicznej łatwiej jest budować i utrzymać własną kulturę i tożsamość. Idealny typ społeczności wirtualnej to według Jana van Dijka „pluralistyczna, heterogeniczna w strukturze wspólnota, niezależna od rygorów czasu i przestrzeni charakteryzująca się luźnymi relacjami” (Van Dijk, za: Doktorowicz,2004, s.64).

Funkcjonowanie społeczności wirtualnych wiąże się wartościami osadzonymi na wolności wypowiedzi, indywidualizmie, równości i otwartym dostępie (Doktorowicz, 2004,s.63).

Obecnie, większość dziedzin życia podlega procesom informatyzacji, a informacja i wiedza stały się kluczowym zasobem nowoczesnej i sprawnie funkcjonującej gospodarki, a także głównymi wartościami nowego społeczeństwa – społeczeństwa informacyjnego. Zasoby te są szczególnie istotne między innymi z uwagi na wszechstronność oddziaływania oraz metody ich przetwarzania i przesyłania. Informacja i wiedza to także kluczowe zasoby w koncepcji crowdsourcingu. Ekonomista Friedrich von Hayek uznał informację jako dobro niematerialne (Papińska - Kacperek, 2008,s.14), a samo pojęcie *społeczeństwa informacyjnego* rozwinęło się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku, po publikacji artykułu Tadeo Umesao o społeczeństwie opartym na przetwarzaniu informacji (Owczarzak,2012,s.189).

Funkcjonowanie wirtualnych społeczności łączy się nierozzerwalnie z tematyką społeczeństwa informacyjnego. Jak podaje Magdalena Szpunar (2006,s.2), próby konceptualizacji nowego zjawiska społecznego (jakim jest społeczeństwo informacyjne) wygenerowały szeroki zakres pojęciowy: od globalnej wioski, społeczeństwa trzeciej fali, społeczeństwa sieciowego, cybernetycznego, postmodernistycznego, społeczeństwa postkapitalistycznego i w swej najpopularniejszej formie - społeczeństwa informacyjnego. Każde z tych pojęć kładzie nacisk na inny aspekt, jednak co istotne, rozważania nad problematyką społeczeństwa informacyjnego koncentrują się nad kierunkiem ewolucji, bowiem jego istnienie stało się już faktem.

Podając za Joanną Papińską – Kacperek (2008, s. 367) społeczeństwo informacyjne to społeczeństwo i gospodarka, w których podstawowym czynnikiem produkcji staje się informacja i wiedza. Lesław Haber (2001), dokonując zebrania charakterystycznych parametrów trzech typów społeczeństw (rolniczego, przemysłowego i informacyjnego) wskazuje wiedzę, informacje i dane jako kluczowe produkty i bogactwo społeczeństwa informacyjnego (s.45). OECD przedstawia próbę ujednolicenia aparatu pojęciowego podając, iż „gospodarka jutra będzie w dużym stopniu gospodarką informacyjną”, a społeczeństwo będzie w rosnącym stopniu społeczeństwem informacyjnym, co oznacza że „informacja będzie stanowiła dużą część wartości dodanej większości dóbr i usług”.

Niezależnie od nazwy, istnieją jednak pewne charakterystyczne cechy społeczeństwa informacyjnego (Haber, 2010, s.41). Przede wszystkim istnieją zaawansowane środki do wytwarzania, przetwarzania i przekazywania informacji. Społeczeństwo posiada odpowiednie umiejętności w zakresie wykorzystywania zaawansowanych technologii informacyjnych, które mają istotny wpływ na budowanie poziomu dochodu narodowego danego państwa.

Tabela 5 syntetycznie wskazuje podstawowe parametry charakteryzujące trzy kluczowe typy społeczeństw: od społeczeństwa rolniczego, poprzez przemysłowe do informacyjnego.

Tabela 5. Parametry charakteryzujące trzy typy społeczeństw

Parametry oceny	Społeczeństwo rolnicze	Społeczeństwo przemysłowe	Społeczeństwo informacyjne
Bogactwo/zamożność	ziemia	kapitał	wiedza
Produkt podstawowy	żywność	wyroby przemysłowe	dane, informacja
Praca	obok domu	daleko od domu	w domu, telepraca, zdalna
Transport	rzeka, droga	kolej, autostrada	infostrada
Energia	ludzka, zwierzęca	węgiel, para, benzyna	elektryczność jądrowa
Skala działania	lokalna	regionalna	globalna
Rozrywka	obrzędowa, ludowa	masowa	domowa, interakcyjna
Tajemnica	religijna	polityczna	handlowa
Oświata	mistrz	szkoła	komputer, telenauczanie

Źródło: (Haber, 2001, s.45)

2.2.2. Mądrość tłumu (crowd wisdom)

Zjawisko mądrości tłumu (*crowd wisdom*) zostało spopularyzowane przez Jamesa Surowieckiego w 2004 roku. Bazuje ono na przekonaniu, iż we właściwych warunkach grupy ludzi okazują się niezwykle inteligentne i są często mądrzejsze od najbardziej błyskotliwych

swoich członków. Surowiecki przytacza opinię, że nawet gdy większość członków danej zbiorowości nie posiada szczególnie rozległej wiedzy, to grupa jako całość może wciąż dokonywać mądrych wyborów (Surowiecki, 2010, s. 15). Ten osąd wywodzi się z przekonania, że wiedza spoczywa w głowach niewielkiej liczby ekspertów i że kluczem powodzenia w bardzo wielu sprawach jest odnalezienie tej jedynej właściwej osoby, która zna najlepsze rozwiązanie lub odpowiedź. Surowiecki (2010,s.17) wskazuje, iż ludzie posiadają *potrzebę pogoni za ekspertem (chase for expert)* i przytacza trzy założenia:

1. We właściwych warunkach grupy okazują się niezwykle inteligentne i są często mądrzejsze od najbardziej błyskotliwych swoich członków;
2. Jeżeli zgromadzimy dostatecznie dużą i zróżnicowaną grupę ludzi/osób i podejmiemy próbę podjęcia decyzji w sprawie ogółu okaże się z czasem, iż grupa pod względem intelektualnym stoi wyżej niż wybory dokonywane przez jednostkę bez względu na to jaką mądrością i wiedzą ona dysponuje;
3. Im bardziej na siebie wpływają członkowie danej grupy oraz im bliższy mają kontakt osobisty ze sobą tym mniejsze szanse na to, że decyzje grupy okażą się mądre.

Koncepcja mądrości tłumów zakłada, iż decentralizacja (wiedzy) jest zjawiskiem danym i dobrym, oraz że zbiorowe rozwiązanie danego problemu będzie miało lepszy rezultat, gdy grupa będzie pracować w sposób zdecentralizowany, a nie odgórnie sterowany. Taka sytuacja sprzyja niezależności i specjalizacji, bowiem pozwala ludziom koordynować działania i rozwiązywać trudne problemy oraz zapewnia różnorodność. Surowiecki (2010, s.20) wskazuje determinanty *mądrości tłumu* wymieniając różnorodność, niezależność, decentralizację oraz agregację (zob. tabela 7). Różnorodność oznacza, iż mądrość grupy determinowana jest niezależnym myśleniem poszczególnych jej członków. Niezależność to sytuacja, gdy opinie nie są uzgadniane i nie odwołują się do wspólnej wiedzy. Decentralizacja charakteryzuje się tym, iż uczestnicy mają zróżnicowaną wiedzę co do danego obszaru (specjalności)¹⁵ oraz agregacja oznaczająca mechanizm, który łączy prywatne sądy i przetwarza je w zbiorową decyzję.

¹⁵ Przykład: Linux – oprogramowanie typu open source system całkowicie zdecentralizowany, nie ma żadnej formalnej organizacji, ludzie nad nim pracujący pochodzą z całego świata. Grono programistów jest różnorodne i liczne („przed wystarczającą liczbą par oczu żaden błąd nie schowa się głęboko”)

Tabela 6. Determinanty *mądrości tłumu*

MĄDROŚĆ GRUPY/ TŁUMU	Determinanty „mądrości tłumu”	
	Różnorodność opinii/wiedzy	Mądrość grupy determinowana jest niezależnym myśleniem jej członków
	Niezależność	Opinie ludzi nie są warunkowane przekonaniem otoczenia, niepodleganie wpływom innych
	Decentralizacja	Ludzie mogą się specjalizować w różnych dziedzinach i potrafią wykorzystywać swoją wiedzę lokalną
	Agregacja	Istnieje mechanizm, który łączy prywatne sądy i przetwarza je w zbiorową decyzję

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Surowiecki, 2010)

Pierwsza z wymienionych determinant (różnorodność) według Jamesa G. March rozszerza horyzonty i poszerza optykę postrzegania. Jak pisze March „rezultat nie bierze się z większej wiedzy przeciętnego nowego członka. Nowi członkowie, średnio rzecz biorąc, wiedzą mniej niż osoby których miejsce zajmują. Korzyści płyną z różnorodności” (Surowiecki, 2004, s. 64, za: March, 1991). Proces włączania nowych członków do społeczności grupy poszerza jej wiedzę, ponieważ nawet niewielka ilość wiedzy nowych członków okazuje się komplementarna, wobec tego co wiedzą już pozostali. Crowdsourcing dostrzega w tej różnorodności duży potencjał do wykorzystania. A Internet powoduje uniezależnienie się od efektu myślenia grupowego i ułatwienie jednostkom wyrażania w dowolny sposób swoich myśli i poglądów oraz niepodleganie wpływom innych. Howe (2006b) podkreśla, iż podstawowym warunkiem istnienia zjawiska crowdsourcingu jest powszechna dostępność sieci Internet. W tym kontekście mniejszego znaczenia nabiera to, gdzie użytkownik się znajduje, ważne staje się, by miał możliwość skorzystania z dostępu do światowej sieci WWW (Howe, 2006b). Bez tej integracji człowieka z nowymi technologiami nie byłoby crowdsourcingu. Jest to warunek bazowy i determinujący powodzenie każdej akcji crowdsourcingowej.

Przed ukazaniem roli platform społecznych i udziału obywateli w ich funkcjonowaniu, warto wskazać, jakie czynniki przekształcają tłum tj. „czasowe i niezorganizowane zgromadzenie jednostek, pozostające w bliskości przestrzennej i mający wspólny obiekt zainteresowania” w grupę współdziałających dla wspólnego dobra obywateli (Goodman, 1977, str. 374). Aby zrozumieć istotę tych społecznych procesów warto odnieść się do definicji pojęć takich jak: *poczucie wspólnoty i partycypacja mieszkańców*. Psychologowie, David McMillan i David Chavis zdefiniowali pierwsze pojęcie jako kompilację elementów: członkostwa, wpływu, integracji, spełniania wspólnych potrzeb oraz dzielenia się wspólnymi przeżyciami, określając poczucie wspólnoty, jako „poczucie przynależności, uczucie ważności i

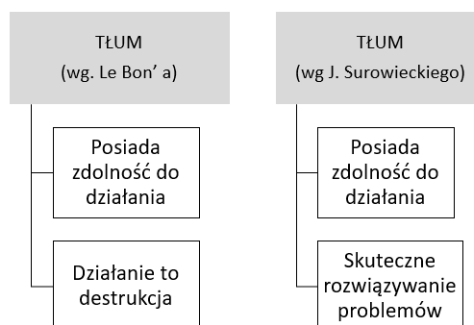
znaczenia dla innego człowieka/grupy i wspólną wiarę, że potrzeby członków grupy będą zaspakajane poprzez wspólne bycie razem/działanie” (McMillan i Chavis, 1986, s.9). Natomiast, zgodnie z rozumieniem podanym wcześniej, *partycypacja mieszkańców*, powinna być rozumiana jako proces oparty o samodzielne i dobrowolne angażowanie się obywateli, połączonych wspólnym celem i pracujących na rzecz wspólnych idei (często poprzez organizacje pozarządowe) (Holdor i Zakharchenko, 2002).

Omawiana koncepcja crowdsourcingu zasada swoje funkcjonowanie na wykorzystaniu zasobów i zdolności tłumu, warto więc odnieść się krótko do jego historycznego rozumienia i znaczenia, przedstawiając dwa ujęcia tłumu: klasyczne (z takimi przedstawicielami tematu jak Gustaw Le Bon czy Gabriel Tarde), oraz współczesne. Prekursor psychologii zbiorowości i jednocześnie krytyk zachowań zbiorowych Le Bon omawiając charakterystykę i istotę procesów zachodzących w zbiorowościach ludzkich pisał „tłum nie posiada wielkiej zdolności rozumowania, posiada w zamian wielką zdolność do działania” (Le Bon, 1986, s.46). W podobnym tonie (kładąc nacisk na pejoratywne skutki działalności dużych, ludzkich zbiorowisk) wypowiadał się Tarde twierdząc, iż „objawy działalności tłumu są zawsze identyczne: wznoszenie barykad, rabunek, rzezie, gruzy i pożary” (Tarde, 1904, s.16). Współcześnie tłum to: „bardzo duża liczba ludzi zgromadzona w jakimś miejscu, rzesza, ciżba, wielka liczba, mnóstwo” (Skorupka i Auderska, 1969, s.829). Według badacza zdolności tłumu, Surowieckiego (2010), tłum „to wszystkie skupiska poczynawszy od publiczności teleturniejów, przez obracające miliardami dolarów korporacje, a skończywszy na rzeszach ludzi obstawiających zakłady sportowe” (s.13). Autor wydziela trzy grupy:

- Pierwszy typ grupy: jak grupy zarządzające, które mają pewną strukturę, są ściśle zorganizowane i mają głęboką świadomość swojej tożsamości;
- Drugi typ tłumów: jak skupiska kierowców stojących w korkach ulicznych), nie podlegają żadnemu formalnemu porządkowi;
- Trzeci typ: jak giełda papierów wartościowych, które funkcjonują pod wpływem nieustającego zmieniania się pewnych warunków.

Analizując opisane grupy trzeba zauważyć, iż wszystkie te zbiorowości choć różne pod kątem struktury, to łączy je jedna wspólna cecha - zdolność do zbiorowego działania (i na tej płaszczyźnie J. Surowiecki spotyka się z G. Le Bonem – krytykiem tłumu). Tłum według Surowieckiego, posiada zdolność do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, a według Le Bona, tylko do niszczenia i destrukcji. Pomimo krytyki zachowań zbiorowych, wyżej

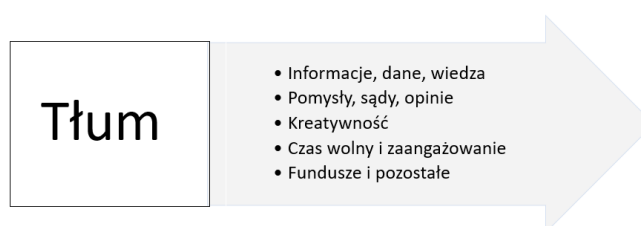
wymienieni, autorzy zgodnie wskazali na cechę, która współcześnie tworzy podwaliny crowdsourcingu, a mianowicie zdolności tłumu do działania (zob. rysunek 16).



Rysunek 16. Tłum w ujęciu klasycznym i współczesnym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Surowiecki, 2011), (Le Bon, 1986)

Pomimo szerokiego wachlarza różnych definicji crowdsourcingu i dyskursu w literaturze przedmiotu na temat założeń i istoty tej koncepcji wyłania się **wspólny mianownik**, sprowadzający się do tego, iż niezależnie od pewnych różnic, aspekt **wykorzystania zasobów jednostki jest stały i niezmienny**. Crowdsourcing to nie tylko korzystanie z mądrości tłumu, to wykorzystywanie wszystkich dostępnych zasobów (m.in. opinii, pomysłów, wiedzy, kreatywności, czasu wolnego czy funduszy) jednostek na rzecz danej organizacji. Zasoby jednostki przeradzają się w zasoby tłumu. Zasoby, które na rzecz danej organizacji tłum może przekazać są bardzo różnorodne. Mogą to być dane, informacje, pomysłowość, kreatywność, czas wolny, idee, opinie i sądy czy wreszcie fundusze (zob. rysunek 17).



Rysunek 17. Zasoby udostępniane przez tłum otoczeniu

Źródło: opracowanie własne

W efekcie realizacji mikro zadań crowdsourcing dostarcza ogromne ilości danych, koncepcji i rozwiązań. Napływ do organizacji tak dużego zasobu informacji może implikować problem jakości i ilości proponowanych rozwiązań. W odpowiedzi na ten problem pojawia w literaturze przedmiotu termin *inteligentny crowdsourcing* (Wiśniewska, 2012). Jest to odmiana crowdsourcingu kierowanego do określonego (zdefiniowanego) tłumu lub grupy osób. Głównym założeniem tej koncepcji jest wyszukanie grupy osób z określonym zasobem wiedzy, doświadczeniem, kompetencji i o zdefiniowanym profilu. Celem tego działania jest

odfiltrowania pomysłów i zgłoszeń nieadekwatnych. Zaleca się dwie strategie podejścia do podziału grup – stosując podejście „społeczne” lub „technologiczne” (Wiśniewska, 2012). Podejście społeczne opiera się na wykorzystaniu już istniejących wspólnot i sieci np. dostawców, partnerów naukowych/handlowych czy konsumentów. Podejście technologiczne wykorzystuje eksploatowanie danych i opiera się na śladach jakie konsumenci zostawiają w sieci (tu przedsiębiorstwa wykorzystują specjalne wyszukiwarki, dzięki którym docierają do ekspertów w danych dziedzinach). Dobrani i w ten sposób „wyselekcjonowani” potencjalni uczestnicy akcji crowdsourcingowej są następnie zapraszani do przedstawiania swoich pomysłów drogą profilowanych konkursów. Takie ujęcie sprawdza się podczas wyszukiwania konkretnych innowacyjnych rozwiązań.

2.3. Wybrane determinanty skuteczności crowdsourcingu

Podstawą skuteczności wdrażania koncepcji crowdsourcingu jest przestrzeganie wskazanych przez badaczy tematu (Howe, Brabham) zasad. Aby mechanizm crowdsourcingu działał prawidłowo, należy pamiętać o wyzwaniach stojących przed omawianą koncepcją oraz determinantach jej skuteczności. Wśród najważniejszych aspektów wdrażania akcji crowdsourcingowych wymienia się:

- aspekty prawne (w tym zapewnienie ochrony danych i prywatności, zgodność z dyrektywami, rozporządzeniami i innymi aktami prawnymi UE);
- aspekty organizacyjno - zarządcze (w tym zarządzanie tłumem);
- aspekty etyczne (w tym uwzględnianie zagadnień etycznych wynikających z nowych rozwiązań technologicznych, zapewnienie akceptacji i szacunku społeczeństwa dla kwestii prywatności, zapewnienie równowagi między bezpieczeństwem a prywatnością);
- oraz aspekty pomiaru efektywności akcji crowdsourcingowych.

Podając za Maja Vukovic i in. (2010) organizacje i instytucje wykorzystujące tą koncepcję muszą być świadome wyzwań natury technicznej, organizacyjnej jak i socjologicznej, co pokazuje, że crowdsourcing jako zjawisko charakteryzuje się wieloaspektowością i dotyczy zarówno dziedzin techniczno-informatycznych, jak i socjologiczno-psychologicznych. W opinii autorów (Vukovic i in.) crowdsourcing jest integralną częścią procesów biznesowych, a jego pełne i zakończone sukcesem wykorzystanie jest możliwe tylko wtedy, gdy zostanie osiągnięta integracja socjologiczno-techniczno-biznesowa. Kluczowymi wyzwaniami są: aspekty zarządzania tłumem, mierzenie efektywności akcji crowdsourcingowych, aspekty prawne oraz

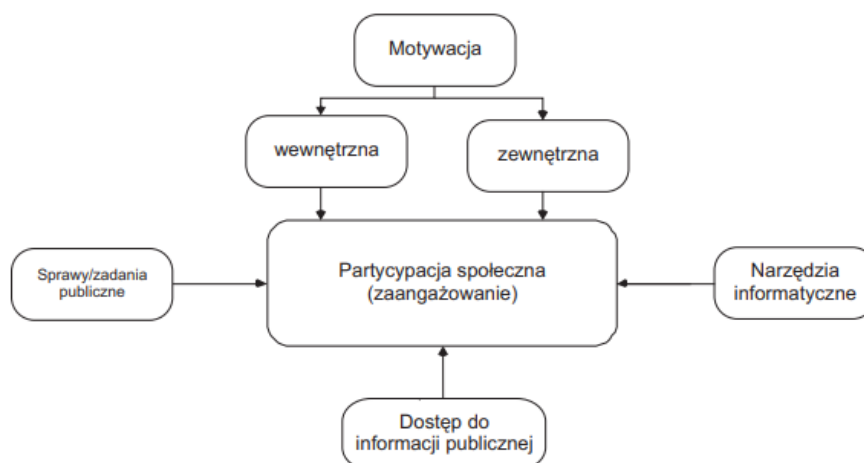
aspekty etyczne. Prekursor nurtu Howe (2008) zaleca, by planując wdrożenie projektów opartych o wykorzystanie mechanizmu crowdsourcingu przestrzegać zestawu wskazanych poniżej zaleceń. Pierwsze dwa punkty koncentrują się na wyborze odpowiedniej strategii (w zależności od celu, zasobów, charakteru projektu) oraz doborze odpowiedniego „tłumu”. Wybór odpowiedniej strategii oraz dobranie właściwej grupy implikują dalsze działania tj. określenie motywatorów, szukanie lidera itd. Kluczowe zalecenia brzmią (Howe, 2008, s.280-288):

- **wybór prawidłowej strategii** (crowdsourcing nie jest pojedynczą strategią, należy go traktować jako szerokie spektrum możliwości), istnieją cztery główne strategie crowdsourcingu:
 - wykorzystanie zbiorowej mądrości tłumu
 - wykorzystanie tłumu do selekcji i filtrowania informacji
 - wykorzystanie tłumu do wykreowania tego co organizacja chce sprzedać
 - sięganie (wykorzystywanie) tłumów jako zbiorowego źródła finansowania;
- **wybór odpowiedniego tłumu** - nie każdy użytkownik sieci jest „użyteczny” dla organizacji;
- **zaoferowanie właściwie dobranego motywatora** – kluczowym czynnikiem sukcesu jest zrozumienie czego tłum oczekuje w zamian za swoje zaangażowanie;
- **zatrudnianie pracowników etatowych** – ważne jest zrozumienie, iż społeczność internetowa nie jest „tanią siłą roboczą”;
- **poszukiwanie życzliwych przywódców** - każdy projekt potrzebuje efektywnego i skutecznego lidera;
- **przekazywanie zadań o niezbyt skomplikowanej formule** - zaangażowanie ludzi determinowane jest czasochłonnością danego zadania, zlecane zadania nie powinny być zbyt trudne/zawiłe/czasochłonne;
- **świadomość uzyskania dużej liczby gorszych jakościowo pomysłów** - szeroki zakres koncepcji implikuje zwiększoną możliwość pomysłów gorszej jakości;
- **gotowość do wyszukiwania najlepszych jakościowo pomysłów** – niezmiernej wagi nabiera przygotowanie mechanizmów/algorytmów umożliwiających wyszukiwanie najlepszych pomysłów, zaleca się dokonanie fazy wstępnej, filtrującej pomysły niedoskonałe, odrzucające te zgłoszenia, które nie spełnią oczekiwań zlecniodawców;

- **wspólnota ma zawsze rację** – chociaż każdy projekt potrzebuje lidera, nie można ignorować pomysłów i wskazań grupy, można próbować prowadzić wspólnotę we właściwym kierunku, nie wolno jednak podejmować działań dążących do przejęcia nad zachodzącymi procesami kontroli;
- **stworzenie systemu nagradzania tłumu** - motywacje członków społeczności do uczestniczenia w projektach crowdsourcingowych są bardzo różne (opierają się praktycznie na całej piramidzie Masłowa), uczestnictwo w tego typach projektów zaspakaja potrzeby społeczne, psychologiczne, emocjonalne.

Niezależnie od wielkości, celu czy zasięgu działania, istotnym celem wdrażania crowdsourcingu w organizacji jest budowa efektywnego kanału komunikacyjnego (przyjaznego, łatwego w obsłudze) umożliwiającego efektywny przepływ różnorodnych zasobów i informacji. W tym kontekście, kluczowym aspektem staje się zastąpienie jednokierunkowej komunikacji dwustronnym dialogiem tłumu (w tym lokalnej społeczności) z daną instytucją.

Z uwagi na tematykę rozprawy, należy przedstawić ujęcie zaproponowane przez Elżbietę Marcinkowską (2018, s.222), która omawiając inicjatywy sektora publicznego opartych na crowdsourcingu, przedstawia zestaw kluczowych czynników, które wpływają na poziom zaangażowania obywatelskiego. Syntetyzując dwa podejścia: *zaangażowania organizacyjnego* (Marcinkowska, 2018, s.222 za: Mowday i in., 1982; O'Reilly i Chatman, 1986; Allen i Meyer, 1990) oraz *zaangażowania w koncepcji crowdsourcingu* (Cupido, Ophoff, 2014) autorka prezentuje te elementy, które powinny wspierać partycypację społeczną w skutecznym włączaniu obywateli w proces decyzyjny tj. czynniki determinujące stopień zaangażowania społecznego w projektach publicznych, których funkcjonowanie oparto na założeniach koncepcji crowdsourcingu. W swoim modelu (zob. rysunek 18), Marcinkowska wyróżnia cztery kluczowe aspekty: odpowiedni system motywacji uczestników procesu (motywacji zarówno wewnętrznej jak i zewnętrznej), dostęp do informacji publicznej, jasno zdefiniowany problem/zadanie publiczne oraz odpowiednie narzędzie (środowisko) informatyczne, którym może być platforma crowdsourcingowa.



Rysunek 18. Czynniki powodzenia akcji crowdsourcingowych

Źródło: (Marcinkowska, 2018, str. 222)

Wszystkie zaprezentowane czynniki wpływają na poziom partycypacji społecznej i wzajemnie się przenikają, stanowiąc warunki bazowe do aktywnego partycypowania społeczeństwa w procesach zarządzania sprawami publicznymi.

2.3.1. Aspekty organizacyjno – zarządcze i prawne crowdsourcingu

Przechodząc do tematyki zarządzania tłumem należy podkreślić, iż obszar określony jako *governance* jest niezwykle ważny dla całego modelu crowdsourcingu. Dotyczy bowiem takich aspektów jak: rodzaj zadań, sposoby ich dystrybucji, motywacja uczestników czy wreszcie systemu zapewniania jakości dostarczanych danych. Zarządzanie jest znaczącym wyzwaniem w crowdsourcingu, ponieważ kontrolowany tłum może nigdy nie osiągnąć ostatecznego celu. Kluczowe wyzwania w obszarze *governance* dla procesu crowdsourcingu to przede wszystkim: zasada dążenia do upraszczania zadań, zasada integracji zadań, zasada efektywnej motywacji, zasada sprzężenia zwrotnego oraz zasada zapewniania odpowiedniej jakości (Pedersen i in., 2013, s. 582). Wymienione zasady (zob. tabela 7) pokrywają się z wcześniej przedstawianymi uwarunkowaniami skuteczności akcji crowdsourcingowych skupiającymi się na zapewnieniu odpowiedniego poziomu motywacji uczestników (Marcinkowska, 2018) oraz sprzężenia zwrotnego tj. zapewniania informacji zwrotnej (OECD, 2001).

Tabela 7. Wyzwania dla obszaru governance w crowdsourcingu

Wyzwania dla obszaru governance	Opis
Zasada upraszczania zadań (<i>Effective task break down mechanism</i>)	Uprość zadania tak jak to możliwe. Podział zadań zapewnia pozytywne rezultaty
Zasada integracji zadań (<i>Effective task integration mechanism</i>)	Odpowiednia dystrybucja zadań zapewnia skuteczność procesu
Zasada efektywnej motywacji (<i>Effective incentive mechanism</i>)	Motywacja może być wewnętrzna jak i zewnętrzna
Zasada sprzężenia zwrotnego (<i>Effective feedback mechanism</i>)	Sprzężenie zwrotne motywuje uczestników i zwiększa zaufanie oraz zwiększa produktywność
Zasada zapewniania odpowiedniej jakości (<i>Effective quality assurance system</i>)	System kontroli jakości zwiększa wiarygodność pomysłów w czasie trwania projektu. Jest niezbędny ze względu na duże ilości zebranych danych

Źródło: (Pedersen i in., 2013, s.582)

Kolejnym, ważkim elementem crowdsourcingowego przedsięwzięcia jest analiza jego aspektów prawnych. Istotną kwestią staje się zadbanie i przygotowanie ram prawnych chroniących zarówno organizatora, jak i poszczególnych twórców. Szczególną trudnością w tej materii może być fakt, iż crowdsourcing jest stosunkowo nowym zjawiskiem i, jako taki nie został jeszcze uregulowany przepisami prawa. Jak wskazuje literatura przedmiotu (Liu, 2017, s. 9), potencjał crowdsourcingu do celów publicznych wymaga kompleksowych ram prawnych zapewniających nie tylko odpowiedzialność instytucji, ale także ochronę (m.in. prywatności i praw) zaangażowanych uczestników akcji crowdsourcingowych. Poszczególne aspekty mogą podlegać szczegółowym przepisom chociażby – przepisom regulującym ochronę dóbr materialnych, prawa autorskich czy praw do wizerunku. W tym obszarze wyłania się ogromne pole do analizy dla ekspertów i specjalistów z dziedziny prawa (szczególnie prawa internetowego) – kluczowym problemem wydaje się być rozwiązanie kwestii przysługiwania majątkowych praw autorskich do nadsyłanych przez użytkowników Internetu utworów (Ślusarek i Dykas, 2013, s.123).

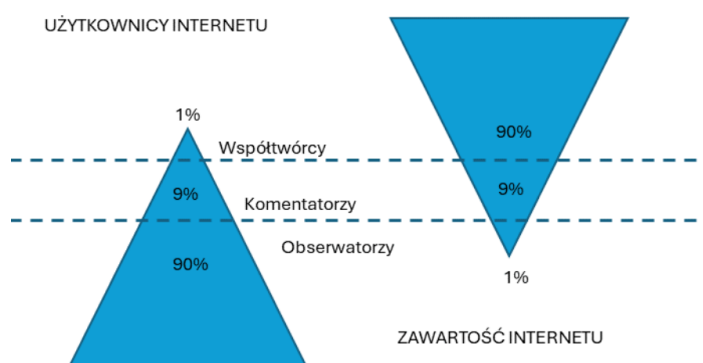
2.3.2. Mierzenie efektywności projektów crowdsourcingowych

Crowdsourcing jest zjawiskiem rozwijającym się. Dynamizm jego rozwoju i zastosowań nie przełożył się jednak, na opracowanie spójnego zestawu kluczowych wskaźników, co stanowi bazę do stwierdzenia, iż mierzenie (efektywności) akcji crowdsourcingowych nie jest proste (Kasprzycki – Rosikon i Piątkowski, 2013). Pomimo tego crowdsourcing jest mierzalny. Autorzy,

Kasprzycki – Rosikon i Piątkowski (2013) przytaczają zasadę „nie zaczynaj projektu crowdsourcingowego bez określenia, co konkretnie zamierzasz w nim mierzyć” (s. 92). Akcje crowdsourcingowe należy planować z uwzględnieniem wskaźników, za pomocą których będzie mierzony ich powodzenie. Wskaźniki zalecane przez wyżej wymienianych autorów to m.in. (Kasprzycki – Rosikon i Piątkowski, 2013, s.92):

- liczba zgłoszeń (pomysłów *dostarczanych* przez uczestników akcji) jako pierwsze/naturalne kryterium, w ramach którego można mierzyć jakość (liczba zgłoszeń spełniających wymagania formalne, jakościowe), demografię, czas (średni czas podjęcia zadania, czas realizacji zadania), komentarze i oceny;
- liczba unikalnych użytkowników UU (*unique users*);
- liczba odsłon PV (*a page views*):
- koszt dotarcia do tysiąca osób i pomiaru ich wpływu na wizerunek organizatora akcji CPM (*cost per thousand*).

Przy planowaniu projektów crowdsourcingowych ważne jest wcześniejsze określenie kwotowe budżetu akcji. Kolejnym ważnym aspektem jest próba przewidzenia zasięgów, czyli określenie struktury tłumu, do którego będzie kierowana inicjatywa crowdsourcingowa. Należy przy tym uwzględnić, zaprezentowaną przez Jakoba Nielsena w 2006 roku, zasadę *nierówności uczestnictwa w serwisach społecznościowych*. Struktura ta na ogół kształtuje się według zasady „1-9-90” (Nielsen, 2006), czyli: tylko 1% to osoby aktywnie wykonujące zadanie, 9% użytkowników to tzw. aktywni kibice i komentatorzy, natomiast większość, czyli 90% użytkowników to bierni obserwatorzy (Bogdanov, 2013, s.169). Jest to istotna zasada determinująca strukturę uczestnictwa uczestników akcji crowdsourcingowych (zob. rysunek 19).



Rysunek 19. Grupy użytkowników serwisów społecznościowych oraz ich aktywność

Źródło: (Bogdanov, 2013, s.169)

Przykładem (najprostszego) ujęcia liczbowego projektu crowdsourcingowego może być informacja przedstawiona przez twórców projektu *OtwartaWarszawa.pl*. Platforma powstała w 2015 roku i zgromadziła ponad 100 tys. uczestników procesu, z czego ok. 1,1 tys. uczestniczących osób to byli tzw. twórcy (1%), ok. 10 tys. osób to byli tzw. entuzjaści (9%), natomiast pozostałe 90% osób, czyli ponad 103 tys. uczestników procesu weszło tylko w rolę tzw. obserwatorów.

2.3.3. Rynek crowdsourcingu na świecie

Wielkość rynku **oprogramowania crowdsourcingowego** została wyceniona na 1,47 mld USD w 2023 roku i prognozuje się, że do końca 2030 roku osiągnie około 3,02 mld USD (przy prognozowanym wzroście rok-do-roku (CAGR) na poziomie 8,2% w okresie prognozy 2024-2030¹⁶). Natomiast, w 2023 roku, **globalny rynek testów crowdsourcingowych**¹⁷ został wyceniony na około 2,9 mld USD. Przy prognozowanym wzroście rok-do-roku (CAGR) na poziomie 9% w ciągu najbliższych dziesięciu lat, rynek prawdopodobnie osiągnie wycenę prawie 7,09 mld USD do końca 2033 r.

Oczekuje się, że globalny rynek oprogramowania crowdsourcingowego znacznie wzrośnie w związku z coraz większym wykorzystaniem crowdsourcingu do zarządzania złożonymi zadaniami i projektami. Rynek napędzany jest rosnącym zapotrzebowaniem na opłacalne i oszczędzające czas rozwiązania do zarządzania zadaniami i zasobami. Rozwój tego rynku, przypisuje się również pojawieniu się rozwiązań opartych na „chmurze” i rosnącej potrzebie lepszej współpracy pomiędzy użytkownikami biznesowymi i zespołami pracowników pracujących zdalnie. To wiodące firmy crowdsourcingowe, takie jak *eYeka*, *InnoCentive*, *Kaggle* i *TopCoder*, "uprzemysłowiły" podejście do znajdowania optymalnego rozwiązania, a obecnie zarządzają wieloma innowacyjnymi projektami, wspomagając przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu ich problemów. Według *eYeka*, światowego lidera rynku kreatywnego crowdsourcingu, w ciągu ostatnich dziesięciu lat, 85% najlepszych globalnych marek korzystało z crowdsourcingu (Deloitte, 2016).

Na wzrost wykorzystania crowdsourcingu (w ostatnich latach) miała wpływ także pandemia koronawirusa. Niepewność spowodowana Covid-19, zwiększyła zapotrzebowanie na możliwości crowdsourcingu. Przykładowo, rząd indyjski, zainicjował wykorzystywanie potencjału akcji crowdsourcingowych do zbierania pomysłów i sugestii od ekspertów, firm,

¹⁶ <https://www.verifiedmarketreports.com/product/crowdsourcing-software-market/>

¹⁷ <https://www.futuremarketinsights.com/reports/crowdsourced-testing-market#>

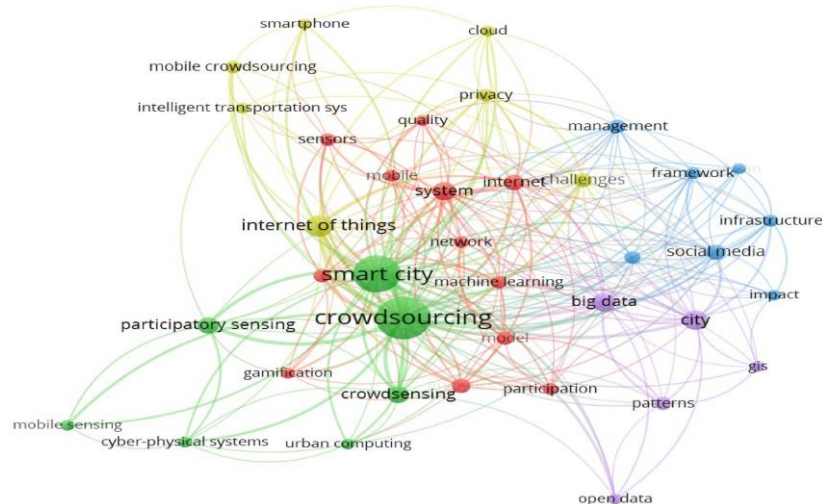
naukowców i obywateli, celem przeciwdziałania rozprzestrzenianiu się wirusa COVID-19. Ponadto, w Europie i Stanach Zjednoczonych zorganizowano kilka wydarzeń crowdsourcingowych w celu zebrania pomysłów i istotnych informacji na temat przewidywanych scenariuszów niepewności.

Globalne trendy na rynku crowdsourcingu to¹⁸:

- Integracja sztucznej inteligencji (AI) z platformami crowdsourcingowymi. Naukowcy zajmujący się sztuczną inteligencją wdrażają szereg różnych podejść do łączenia sztucznej inteligencji i tłumów, w celu dokonywania bardziej efektywnych wyborów oraz ulepszania prognoz i opracowywania etykietowania danych dla uczenia maszynowego;
- wzrost popytu na aplikacje crowdsourcingowe. Crowdsourcing jest wdrażany w wielu firmach, ponieważ zapewnia szereg korzyści, w tym oszczędność kosztów, zwinność i możliwość współpracy z osobami o różnych talentach.

W literaturze przedmiotu, pojawiają się badania łączące crowdsourcing z ideą smart city. Według analiz przeprowadzonych przez Youtao Jiang i in. (2023) w tematyce powiązań między inteligentnymi miastami, a crowdsourcingiem, zauważa się znaczną **sieć współwystępowania**. Rysunek 20 przedstawia obrazowo crowdsourcing w ujęciu tematyki smart-city. Źródłem danych do analizy były słowa kluczowe z artykułów związanych z crowdsourcingiem. Autorzy badania, podsumowują siłę relacji pomiędzy terminami współwystępującymi w publikacjach. Kolory oznaczają oddzielne domeny tematyczne: a) zielony – strategie i cele badań, b) crowdsensing z użyciem aplikacji mobilnych (zielony) c) zarządzanie i aplikacje (niebieski), d) technologie ICT (żółty), e) kwestie związane z przetwarzaniem danych (purpura). Odległość pomiędzy terminami określa siłę powiązania (współwystępowania) - im ona jest większa tym słabsze powiązanie, natomiast rozmiar okręgu reprezentuje ilość materiałów, w których dany termin pojawia się. Wiodące tematy crowdsourcingu i smart-city są na pierwszym planie w zakresie aspektów mobilnego wsparcia crowdsensingu. Natomiast jeśli chodzi o partycypację to pojawia się ona w perspektywie badań (czerwona kropka) oraz mobilnych aplikacji (zielona kropka) (Jiang i in., 2023, s.11).

¹⁸ <https://www.alliedmarketresearch.com/crowdsourcing-market-A07578>



Rysunek 20. Słowa kluczowe w sieci współwystępowania dla badań związanych z crowdsourcingiem i inteligentnymi miastami

Źródło: (Jiang i inni, 2023, s.11)

Rynek crowdsourcingu dynamicznie się rozwija, a zastosowania tego podejścia są bardzo zróżnicowane. Kluczowe jest dostrzeżenie szansy i możliwości, jaką daje crowdsourcing w danym zastosowaniu, następnie potrzebne jest przełożenie tego narzędzia do zestawu obecnie już stosowanych podejść. W ten sposób możliwe jest wsparcie lub modernizacja istniejącego zestawu środków do pozyskiwania nowych rozwiązań czy wsparcia w decyzjach.

2.4. Crowdsourcing w sektorze publicznym

Kluczowym argumentem za **wykorzystaniem koncepcji crowdsourcingu** w kierunku **aktywizacji społecznej, wspierania partycypacji i komunikacji społecznej**, powinny być możliwości oraz wszechstronność jego wykorzystania, uwidaczniająca się w gamie praktycznych zastosowań.

Jak wspomniano we wstępie pracy, przyszłość współczesnych miast w coraz większym stopniu determinowana jest potrzebami i oczekiwaniami jego mieszkańców, dlatego też tak ważna staje się dostępność instrumentów służących kontaktowi i wymianie informacji między instytucjami publicznymi (w szczególności urzędami miast) i mieszkańcami. Istnieje wiele światowych przykładów miejskich platform opartych na mechanizmie crowdsourcingu. Wśród nich należy wymienić m.in. *www.FixMyStreet.com* czy *www.seeclickfix.com*.

Autorzy raportu opracowanego przez agencję Deloitte podkreślają wagę i potencjał wykorzystania crowdsourcingu na rzecz sektora publicznego pisząc „tłum nie jest panaceum, ale stanowi źródło inspiracji dla tego, co obywatele mogą zaoferować instytucjom publicznym” (Deloitte, 2016, s. 8). Crowdsourcing posiada zbyt duże możliwości, aby go nie zauważać w

przestrzeni publicznej. Potwierdzają to inicjatywy już zrealizowane i pomysłowość zwykłych ludzi, którzy skutecznie rozwiązali niektóre z najtrudniejszych publicznych wyzwań. Raport ten wskazuje, że *liderzy sektora publicznego* powinni wdrażać mechanizmy wykorzystania tłumu i dążyć do skutecznego realizowania obietnicy rewolucji w rozwiązywaniu problemów społecznych.

Dla zobrazowania jak koncepcja crowdsourcingu wspiera przestrzeń publiczną przedstawiono krótką charakterystykę światowych platform crowdsourcingowych, wykorzystywanych na potrzeby wsparcia komunikacji, interakcji i zaangażowania społecznego. Tabela 8 zawiera wykaz przykładowych zagranicznych platform crowdsourcingowych, których głównym celem działania jest wsparcie obywatelskiego zaangażowania. Przedstawione platformy różnią się wieloma cechami (m.in. zasięgiem, zakresem działania, czy wykorzystywanymi narzędziami). Łączy je jednak potencjał przekształcania ludzkiej aktywności do wspomagania ważkich procesów decyzyjnych w kluczowych obszarach życia społecznego, takich jak: problemy porządku publicznego, szeroko pojęte bezpieczeństwo czy zarządzanie kryzysowe.

Tabela 8. Wykaz wyselekcjonowanych platform crowdsourcingowych

Platforma	Kraj pochodzenia	Cel działania platformy
FixMyStreet.com	Wielka Brytania	Stworzenie miejsca, które umożliwi mieszkańcom zgłaszanie, upublicznianie i omawianie lokalnych problemów
SeeClickFix.com	Stany Zjednoczone	Zapewnienie efektywnego narzędzia do wzajemnej komunikacji dla mieszkańców i samorządów oraz rozwój lokalnych środowisk poprzez współpracę i partycypację
Ushahidi.com	Kenya	Wdrożenie nowych kanałów informacyjnych zmiana świadomości i zachęcania społeczeństwa do aktywności za pomocą wykorzystania nowoczesnych technologii i szeroko rozumianej współpracy
Safecity.in	Indie	Stworzenie platformy informacyjnej - zbierającej i agregującej informacje na temat niebezpiecznych miejsc na terenie Indii
WeDundee.com	Wielka Brytania	Wspieranie lokalnej kreatywności, podnoszenie świadomości, wykorzystanie twórczego impulsu mieszkańców, działanie na rzecz dialogu społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych stron WWW platform

Platformy, których funkcjonowanie skupia się na kreowaniu udziału społecznego funkcjonują również w Polsce Są to inicjatywy stosunkowo młode, powstałe głównie w latach 2013-2015 oraz 2019-2020, które zostaną przedstawione w kolejnych rozdziałach rozprawy.

Analizując polskie, rządowe dokumenty zauważyć można, iż istnieje w nich silny trend włączania obywateli w budowanie społeczeństw. Najważniejsze priorytety z tych programów, to:

- „Partycypacja jako platforma budowania relacji i więzi na poziomie społeczności lokalnych”. Postulat *Krajowej Polityki Miejskiej 2023*¹⁹ upowszechnienia ważności i wdrażania w codziennym życiu miasta partycypacji publicznej, definiowanej jako uczestnictwo w określaniu i rozwiązywaniu problemów lokalnych i podejmowaniu istotnych decyzji dotyczących wspólnoty lokalnej (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2015, s.30);
- „Rozwój miast w otoczeniu nasycenia rozwiązaniami cyfrowymi (komunikacja, konsultacja i partycypacja w podejmowaniu decyzji)”. Postulat *Krajowej Polityki Miejskiej 2030* cyfryzacji miast i instytucji publicznych. Zauważenie ogromnego potencjału rozwiązań cyfrowych zwiększających możliwość efektywniejszego angażowania mieszkańców w procesy decyzyjne (Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, 2022, s.129);
- Postulaty postawy antycypacyjnej tj. wymagającej, aby rząd przewidywał troski obywateli „Rząd musi dotrzymać kroku społeczeństwu”) (Urząd Służby Cywilnej/OECD, 2002).

Priorytetem okazuje się dążenie do stworzenia odpowiednich ram współpracy z lokalnymi społecznościami, właściwej diagnozy zagrożeń i oczekiwań społecznych przy równoczesnym otwarciu na wszelkie inicjatywy instytucjonalne i obywatelskie. Istnieje, bowiem duża szansa, iż efekty tak zbudowanego procesu decyzyjnego będą traktowane przez społeczeństwo jako dobro wspólne.

W literaturze przedmiotu pojawia się termin określany jako *urban crowdsourcing*. Autorzy (Feraudy i Saujot, 2016a, s.2) definiują go jako zbiór nowych danych o mieście. *Urban crowdsourcing* pozwala na to, aby potrzeby miasta spotkały się z potrzebami jego mieszkańców. Koncepcja ta oznacza, że poza tradycyjnymi producentami danych, takimi jak instytucje publiczne, w procesy związane z generowaniem danych warto angażować inne podmioty (innych interesariuszy). Urban crowdsourcing tworzy nową przestrzeń dla

¹⁹ Zgodnie z ustawą z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju Krajowa Polityka Miejska (KPM) jest dokumentem określającym planowane działania administracji rządowej dotyczące polityki miejskiej, uwzględniającym cele i kierunki określone w średniookresowej strategii rozwoju kraju oraz krajowej strategii rozwoju regionalnego (art. 21b)

mieszkańców miast, którzy stają się partnerami dialogu i działań jako użytkownicy przestrzeni miejskiej, infrastruktury czy publicznych usług. **Urban crowdsourcing** silnie podkreśla zachodzący równolegle proces transformacji roli mieszkańca: od mieszkańca stanowiącego swoisty *sensor* po mieszkańca *twórcę*. Przekształcanie miasta poprzez crowdsourcing następuje równolegle z procesem zmiany roli mieszkańców: od *nadawców informacji, pomysłów i danych* do *pełnoprawnych uczestników i twórców zmian* (zob. rysunek 21). Rola mieszkańców zmienia się wraz ze zmianą typu przekazywanych informacji. Pojawiają się dane nowego typu (*new urban data*) jako efekt zaangażowania mieszkańców przekazujących pomysły, wartości i swoje preferencje.

Przekształcanie miasta, dzięki wykorzystaniu crowdsourcingu, zachodzi wraz ze stopniowym przechodzeniem przez poziomy otwartości danych i procesów zachodzących w codziennym „funkcjonowaniu” miasta, od:

- otwartych danych publicznych i nowych usług miejskich;
- dokładnych, bogatych danych geolokalizacyjnych i danych w czasie rzeczywistym dotyczących zużycia zasobów i usług miejskich;
- danych i raportowania w czasie rzeczywistym,
- przeglądów i oceny stanu przestrzeni i usług;
- do wkładu w podejmowanie decyzji i współpracę, przekazywanie pomysłów i preferencji.



Rysunek 21. Przekształcanie miast poprzez crowdsourcing (od mieszkańca sensora po mieszkańca twórcę)

Źródło: (Feraudy i Saujot, 2016a, s.3)

Urban crowdsourcing (popierając przejrzystość i ciągłą wymianę informacji), tworzy płaszczyznę wzmacniania roli obywateli w budowaniu nowego typu społecznego zaangażowania na rzecz rozwoju miasta. Tworząc przestrzeń do przekształcania biernego obywatela, poprzez mieszkańca *sensora*, do ewaluatora, kreuje się postawę mieszkańca współudziałowca (*actor stakeholder*).

Według autorów (Feraudy i Saujot, 2016a) miejski crowdsourcing może także wspomóc zarządzanie technicznymi i społecznymi wyzwaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem miasta. Nowe dane pozyskiwane poprzez crowdsourcing mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia infrastruktury miejskiej, sieci i przestrzeni, a zwłaszcza wzorców ich wykorzystania, pozwalając na pełniejszą integrację skomplikowanych systemów miejskich (mobilność, energia, odpady).

Przegląd tematyki wykorzystania koncepcji crowdsourcingu w kształtowaniu zaangażowania obywatelskiego wskazuje na ogólnościowy trend zainteresowania tą formą wsparcia społecznej aktywności. Przez pryzmat swoich celów strategicznych, pomysłodawcy platform crowdsourcingowych, dążą do tworzenia nowych płaszczyzn komunikacji redefiniując obecne relacje między obywatelem, z instytucjami sektora publicznego. Analiza wybranych inicjatyw crowdsourcingowych pozwala dostrzec wiele tendencji, wśród których najważniejsze to:

- rosnąca popularność i zainteresowanie władz i instytucji (krajowych i międzynarodowych) wykorzystaniem idei crowdsourcingu w budowaniu społecznego zaangażowania i wsparcia procesów decyzyjnych;
- zróżnicowane oddziaływanie crowdsourcingu na sposób komunikowania się władz i społeczności;
- dążenie do wykorzystywania crowdsourcingu jako koncepcji wsparcia dialogu społecznego w różnorodnych sferach funkcjonowania miejskiej przestrzeni;
- istnienie różnorodnych przyczyn tworzenia platform crowdsourcingowych (w tym oddolne potrzeby grup społecznych lub lokalne zapotrzebowanie na usprawnienie komunikacji z mieszkańcami);
- brak reguły co do istnienia korelacji tworzenia inicjatyw crowdsourcingowych we współpracy z władzami (z odpowiednimi organami czy jednostkami właściwych służb).

Unikalność zastosowania koncepcji crowdsourcingu w sektorze publicznym sprowadza się do orientację na zaangażowanie obywateli, sukcesie mierzonym poprzez wpływ na cele misji

(a nie tylko efekty finansowe), nastawienie na utrzymanie zaufania obywateli oraz na tym, iż crowdsourcing wpływa na globalne i regionalne kwestie polityki publicznej, a nie tylko na jedno przedsiębiorstwo (Deloitte, 2016).

Należy zauważyć, iż cyfrowe narzędzia miejskiego crowdsourcingu stwarzają nowe możliwości dla obywateli w tworzeniu rozwiązań dotyczących zarządzania, projektowania i planowania miejskiego, jednocześnie przyczyniając się do stworzenia nowej przestrzeni dla partycypacji obywatelskiej, uzupełniając tradycyjne formy (głosowanie, zaangażowanie stowarzyszeniowe, bezpośrednie schematy partycypacyjne itp.). Aby w pełni wykorzystać ich potencjał i aby przyczyniły się do budowy i posiadania wspólnego zrównoważonego rozwoju miejskiego, te narzędzia muszą być zintegrowane ze spójną strategią współpracy.

Poprzez wspieranie **mobilizacji społeczności i zaangażowania obywateli w rozwój miejski**, crowdsourcing może towarzyszyć **transformacji w działaniach publicznych**, pod warunkiem, że wpisze się w strategię faworyzującą otwartość i przejrzystość danych miejskich oraz procesów podejmowania decyzji.

2.5. Przyszłość crowdsourcingu według badaczy koncepcji

Koncepcja crowdsourcingu jest obecnie w fazie intensywnego rozwoju. Według prekursora koncepcji, Howe'a, idea ta będzie w przyszłości znacząco determinować charakter pracy i wymiary kreatywności, albowiem „istnieją powody, by przypuszczać, że obecne zainteresowanie crowdsourcingiem jest tylko preludium do znacznie bardziej rozpowszechnionej przemiany” (Howe, 2008, s. 268). Analizując możliwe kierunki rozwoju crowdsourcingu warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez Lenart-Gasiniec. W ramach dokonanego przeglądu literatury przedmiotu (analizy frekwencyjności publikacji), wyodrębniono najczęściej występujące perspektywy badawcze. Wynik badania zagranicznych baz, ujawnił trzy grupy nurtów badawczych: zarządzanie innowacjami (9 publikacji), zarządzanie marketingowe (4 publikacje) oraz administracyjny (2 publikacje). Wynik przeglądu baz polskojęzycznych ujawnił nurty: innowacje (27 artykułów), marketing (4 publikacje), administracyjny (4 publikacje) (Lenart-Gasiniec, 2017, s. 29).

Howe (2008), prognozując rozwój koncepcji, akcentuje przede wszystkim aspekt wykorzystywania zbiorowej inteligencji, trendów zbiorowego wytwarzania różnego rodzaju informacji i danych, a także znacznej popularności idei crowdfundingu tj. zbiorowego finansowania różnego typu inicjatyw. Tabela 9 ukazuje najważniejsze, teraźniejsze

determinanty rozwoju rynku crowdsourcingu, a także zawiera najistotniejsze katalizatory historycznego ukształtowania crowdsourcingu w przeszłości.

Tabela 9. Ewolucja mechanizmu crowdsourcingu

PRZESZŁOŚĆ (katalizatory rozwoju crowdsourcingu)	TERAŻNIEJSZOŚĆ (postulaty determinujące obecną pozycję crowdsourcingu)
Wzrost znaczenia pozycji amatorów w wytwarzaniu treści (w opozycji do wcześniejszego „ryнку-profesjonalistów”)	Korzystanie ze zbiorowej inteligencji
Pojawienie się otwartego modelu oprogramowania (<i>open source</i>)	Zbiorowe wytwarzanie zasobów informacyjnych (np. Wikipedia, YouTube)
Popularyzacja narzędzi internetowej komunikacji i tworzenia treści opartych o Web 2.0	Zbiorowa selekcja (ranking) ogromnych zasobów informacyjnych przez rzesze ich użytkowników
Wzrost liczby społeczności internetowych skupionych wokół wspólnych interesów ich członków	Zastosowanie koncepcji „zbiorowego finansowania” przedsięwzięć

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Howe, 2008)

Brabham (2013) wskazując nowe obszary rozwoju crowdsourcingu podkreśla, iż będą one ewaluować w kierunku nowych zastosowań oraz nowych kierunków badań interdyscyplinarnych. Zaznacza, iż crowdsourcing podlega nieustannemu rozwojowi na wielu płaszczyznach, obejmując nowe branże i dziedziny zastosowań. Odnosząc się do przyszłości crowdsourcingu, Brabham (2013) nakreśla pięć głównych trendów (s.101):

- **Rola (potencjał) nowych technologii (*future technology*)**

Wraz z rozwojem koncepcji, w obszar usług biznesowych będą wdrażane platformy crowdsourcingowe. Brabham prognozuje, iż w tym obszarze crowdsourcing przekształci się z podejścia technologicznego w usługę biznesową. Platformy te będą postrzegane przez firmy na równi z innymi, tradycyjnymi dostawcami usług. Autor prognozuje rozwój crowdsourcingu przy udziale mobilnych technologii. Projekt (platforma crowdsourcingowa), który będzie w stanie szybko i elastycznie dostosować się do nowych trendów i wymogów współczesnego klienta (np. umożliwiając mobilny dostęp) będzie miała szansę na sukces rynkowy.

- **Przyszłe obszary zastosowań (*future applications*)**

Odnosząc się do istniejących zastosowań działań crowdsourcingowych Brabham wskazuje na dalszy rozwój idei uwypuklając najistotniejsze wykorzystania. Projekty crowdsourcingowe

obejmują coraz szerszy zakres: od pozyskiwania pomysłów (innowacje, idee), strategię miast (rozwój przestrzenny, społeczny), po czerpanie zasobów (danych) w sytuacjach kryzysowych;

- **Kierunki badań interdyscyplinarnych** (*future research directions*)

Według Brabhama przyszłość badań nad crowdsourcingiem będzie koncentrować się wokół zagadnienia motywacji do uczestnictwa w działaniach crowdsourcingowych. Badania te pozwolą „oczyścić” istniejącą typologię i pozwolą zdefiniować te czynniki, które są najistotniejsze z punktu widzenia uczestnika projektu crowdsourcingowego. Analizy te pozwolą stworzyć hierarchię motywatorów uzależniając je od typu tłumu uczestniczącego w danej aktywności;

- **Badania nad społecznością internetową** (*research into the online community – management profession*)

Konieczność kontynuacji badań prowadzonych w sposób kompleksowy i interdyscyplinarny. Stawia szereg pytań, na które każda organizacja zmierzająca ku projektom crowdsourcingowym powinna starać się udzielić odpowiedzi lub świadomie uwzględnić je w trakcie inicjowania akcji crowdsourcingowej. Instytucje zainteresowane wdrażaniem inicjatyw opartych na crowdsourcingu muszą odpowiedzieć na kluczowe pytania: (1) *Jak i dlaczego tworzą się społeczności internetowe?*, (2) *Jakie są determinanty ich trwałości?*, (3) *Kim jest uczestnik projektów crowdsourcingowych (jaki ma zasób umiejętności i wiedzy)?*, (4) *Jakie są potrzeby i oczekiwania uczestnika akcji crowdsourcingowej?*, (5) *Jak pozyskiwać uczestników do projektów crowdsourcingowych?*, a także (6) *Jak sprawić by społeczności (internetowe) skupione wokół problemu były trwałe?*;

- **Badania nad „profesjonalnym tłumem”** (*research into the professional crowd*).

Pojawia się zjawisko utożsamiania się uczestników akcji crowdsourcingowych z pełnoetatowymi pracownikami tłumu.

Crowdsourcing jako koncepcja ściśle zintegrowana z rozwojem świadomości społecznej (w obszarze współpracy i zaangażowania) oraz postępem w dziedzinie nowoczesnych technologii, żywo reaguje na zmiany w tych dziedzinach. Nie bez znaczenia dla rozwoju samej koncepcji pozostają priorytety rozwoju współczesnego otoczenia gospodarczo-społecznego przedstawiane w raportach strategicznych. Jedną z takich analiz jest raport Komisji Europejskiej *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*

sprzyjającego włączeniu społecznemu, przedstawiający najważniejsze priorytety rozwoju obszaru wspólnoty europejskiej (Komisja Europejska, 2010):

- Rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- Rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającego spójność społeczną i terytorialną.

Pierwszy z priorytetów (rozwój inteligentny) kładzie szczególny nacisk na konieczność wspierania i rozbudowywania gospodarki opartej na wiedzy (w tym wiedzy tłumy) oraz na szeroko rozumianych innowacjach. Wśród siedmiu projektów przewodnich znajdował się projekt *Europejska Agenda Cyfrowa* podnoszący kwestie upowszechnienia szybkiego Internetu oraz umożliwienia gospodarstwom domowym i przedsiębiorstwom czerpania korzyści z jednolitego rynku cyfrowego. Koncepcja crowdsourcingu wpisuje się w pierwszy priorytet (rozwój inteligentny), dając szerokie możliwości wsparcia zarówno, pierwszego obszaru wiedzy, jak i innowacji. Rozwój crowdsourcingu wspomagają również inne regulacje prawne, np. *Kodeks Unijnych Praw Internetowych*, który wprowadza zapis, iż „wszyscy obywatele UE muszą mieć możliwość dostępu do minimalnego zestawu usług łączności elektronicznej dobrej jakości i po przystępnej cenie” (Komisja Europejska, 2012, s.4). Zasadę tę określa się również mianem zasady *usługi powszechnej* co staje się ogromnym orężem rozwoju dla koncepcji crowdsourcingu.

W rozdziale trzecim pracy, zostaną omówione kwestie związane z *dobrym rządzeniem* wraz z przedstawieniem wybranych wymiarów koncepcji good governance, poddanych badaniom w niniejszej rozprawie.

Rozdział 3 Dobre rządzenie (good governance) w zarządzaniu publicznym

„Świat społeczny jest i staje się coraz bardziej kompleksowy.
Problem w tym, jak do kompleksowości podchodzimy, jak ją interpretujemy i jak sobie z nią
radzimy”
(Jerzy Hausner)

3.1. Istota zarządzania publicznego

Dobre rządzenie (good governance) wpisuje się w nurt problematyki związanej z szeroko rozumianym zarządzaniem w administracji publicznej. Jest to koncepcja osadzona w tematyce zarządzania publicznego definiowana poprzez takie cechy, jak: otwartość, efektywność, partycypacja, skuteczność, rozliczalność i spójność.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zasady *dobrego rządzenia* powinny być wprowadzane w oparciu o wdrażanie e-administracji w sektorze publicznym. Co powinno być rozumiane, nie tylko jako modernizacja administracji publicznej poprzez informatyzację, lecz również jako budowanie trwałej relacji obywatel - administracja publiczna, opartej nie tylko na jego aktywnym uczestnictwie, ale też na rzetelnej informacji pochodzącej od władzy (Czaputowicz, 2008, s.2).

Przed przedstawieniem istoty zagadnienia, omówieniem wymiarów i zawartości definicyjnych związanych z *dobrym rządzeniem*, warto pokrótce naświetlić zarys istoty zarządzania publicznego, rozbieżności i dyskurs definicyjny związany z tym obszarem. A także przedstawić ewolucję zarządzania publicznego ukazującą przejście od *państwa prawa* do *współrządzenia*, w którym zasadza się koncepcja *good governance*.

Zarządzanie publiczne dotyczy sfery publicznej, administracji publicznej. Przedmiotem zarządzania publicznego jest sektor publiczny lub sprawy i dobra publiczne, podmiotem zaś najczęściej zespół niezależnych od siebie organizacji oraz instytucji (Marks-Krzyszkowska, 2016, s.37). Autorzy, Philip Kolter i Nancy Lee dowodzą, iż, sektor publiczny jest niezbędny każdemu społeczeństwu, ponieważ jego „najważniejszą rolą jest definiowanie zasad funkcjonowania społeczeństwa” i wskazują, iż sektor ten pełni istotne role o strategicznym znaczeniu dla interesu publicznego. Są to między innymi rola obronna państwa czy zapewnianie pozostałych, niezbędnych dla obywateli usług publicznych, którymi żaden z pozostałych sektorów (prywatny i społeczny) nie zamierza się zajmować lub nie ma do tego środków (Kotler i Lee, 2011, s.4-5).

Od ponad 30 lat obserwuje się istotne zmiany w rozumieniu roli sektora publicznego w zarządzaniu szeroko rozumianymi sprawami publicznymi. Z punktu widzenia tematyki

rozprawy ważne jest, by podkreślić, iż w literaturze przedmiotu trwa dyskusja w zakresie potrzeby reformowania sektora publicznego (Hausner,2008) (Czaputowicz,2008). Próby te o różnym zakresie i złożoności, są podejmowane w wielu krajach. Hausner podkreśla, iż kierunki zmian w obszarze zarządzania publicznego nie powinny osadzać się na utrwalaniu określonego porządku, lecz na „kierowaniu wieloma i wielokrotnymi zmianami, które – choć niezbędne – nie są ani oczywiste, ani zdeterminowane” (2008,s.10). Według Everta Lindquista (2002,s.176), reformy te powinny między innymi zmierzać do: wykorzystania technologii informatycznych w celu usprawnienia systemów finansowych, systemów zaopatrzenia i płatności, usług świadczonych klientom i obywatelom, obiegu informacji wewnątrz i na zewnątrz aparatu urzędniczego oraz do wprowadzenia bardziej przejrzystych form informowania społeczeństwa.

Koncepcja zarządzania publicznego jest umiejscawiana przez badaczy tematu zarówno w naukach o zarządzaniu, ekonomii, administracji, jak i w naukach politycznych i socjologii. Zarządzanie publiczne dotyczy organizacji publicznych, które charakteryzują się specyficznymi celami działalności. Odznaczają się one misją, według której zaspokajają zbiorowe potrzeby publiczne za pomocą świadczonych dóbr i usług publicznych (mają obowiązek świadczenia powszechnie dostępnych usług publicznych) (Kożuch i in. 2016). I co ważne, nieustannie powinny dbać o utrzymanie zdolności dostarczania ich na satysfakcjonującym poziomie. W literaturze przedmiotu podaje się, iż genezy zarządzania publicznego należy szukać w pracach naukowców i reformatorów administracji końca XIX wieku. W Europie Zachodniej zarządzanie publiczne znacząco rozwinęło się dopiero w ciągu ostatnich kilkunastu lat. W Polsce zauważalny wzrost zainteresowania zarządzaniem w organizacjach publicznych (przede wszystkim w instytucjach samorządowych), pojawił się dopiero przed kilku laty. Wraz z zapowiadanymi reformami sektora publicznego, wzrosło zapotrzebowanie na podstawy teoretyczne zarządzania w sektorze publicznym i jednostkach w nim działających (Kożuch, 2005,s.11). Zarządzanie publiczne zalicza się do najmłodszych i jeszcze nie w pełni ukształtowanych systemów naukowych i dyscyplin szczegółowych nauk o zarządzaniu (Kożuch,2005). Zainteresowanie to (zarówno ze strony świata nauki, jak i praktyki) wymusza potrzebę aktualizacji wiedzy z tego zakresu.

W ostatniej dekadzie, w Polsce, organizacje tworzące sektor publiczny były częstym przedmiotem zainteresowania naukowców zajmujących się zarządzaniem, co wynika z rosnącego zapotrzebowania na teoretyczne podstawy zarządzania w tym sektorze oraz w

jednostkach go tworzących. O ile jednak, nauki o zarządzaniu skupiają się na wszystkich formach zorganizowanego działania, zarządzanie publiczne obejmuje jedynie niektóre z nich, a mianowicie instytucje publiczne, które produkują dobra i świadczą usługi publiczne dla obywateli (Kozuch i in., 2016, s.8). Autorzy podkreślają także, że przez długi okres dominowała opinia, iż wystarczającym jest analiza działania instytucji publicznych na gruncie nauk o administracji. Zauważono jednak niedostatki w takim spojrzeniu. Takie instytucje jak szpitale, szkoły, jednostki służby zdrowia czy urzędy państwowe (oprócz administrowania nimi), powinny być także zarządzane.

Wśród badaczy tematu trwa intensywny dyskurs co do definicji zarządzania publicznego. Podając za Hausnerem (2008) „nie ma i pewnie nie będzie jednej koncepcji i definicji zarządzania publicznego” (s.9). Zarządzanie publiczne to dyscyplina naukowa skupiająca się na poszukiwaniu metod i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji (tworzących sferę publiczną) (Kozuch, 2005, s.21). Kluczową ideą jest dążenie do spożytkowania zorganizowanego działania ludzi, zwróconego na kreowanie publicznych wartości oraz na realizację interesu publicznego.

Kozuch (2004) dowodzi, iż uzasadnione jest rozpatrywanie zarządzania publicznego jako dyscypliny naukowej, koncentruje się bowiem, na zarządzaniu podmiotami sfery publicznej oraz makrosystemami (makroorganizacjami), jak gospodarka narodowa i państwo, a także mezosystemami np. regionami i poszczególnymi sferami życia publicznego (s.54). Ponadto proponuje, by zarządzanie publiczne było rozumiane jako (Kozuch, 2004, s.74):

- ujęcie czynnościowe tzn. aktywność służb publicznych oraz pochodzących z wyboru polityków;
- zestaw działań zarządczych odnoszących się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze;
- zarządzanie organizacjami publicznymi lub systemem organizacji publicznych;
- subdyscyplina nauki o zarządzaniu.

Ostatni wymieniony aspekt tj. ujęcie zarządzania publicznego jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jest podnoszony także przez innych badaczy tematu. Publikacje autorów Szymona Cyferta i in. oraz Stanisława Sudoła potwierdzają te rozważania (Cyfert i in., 2014) (Sudoł, 2014). Zespół *Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN* pod kierownictwem prof. S. Sudoła przedstawia wyniki prac, których celem było uporządkowanie „podstawowych pojęć, kategorii i terminów w naukach o zarządzaniu”. Kluczowym efektem była propozycja

ustanowienia „subdyscyplin, którymi są względnie trwałe specjalności badawcze” wśród których znalazło się zarządzanie publiczne (Cyfert i in., 2014, s. 40). Szumowski (2014, s. 86) konstatuje, iż zarządzanie publiczne, jako subdyscyplina sytuuje się na styku dwóch dyscyplin naukowych, a mianowicie administracji i nauk o zarządzaniu i jako takie dotknięte jest problemem braku systematyzacji oraz nieostrością pojęć. Jak stwierdzają Hubert Izdebski i Michał Kulesza (1999, s. 273), nauki o administracji spotykają się z kryzysem identyfikacji, wynikającym z wielości nurtów oraz podejść. Bohdan Gliński i in. (1996, s. 170) traktuje zarządzanie publiczne jako zestaw działań zarządczych odnoszących się do publicznych struktur władz oraz zarządzania organizacjami publicznymi lub systemem organizacji publicznych. Ta definicja pokrywa się z rozumieniem zarządzania publicznego zaproponowanym przez Eugeniusza Wojciechowskiego (2010), w którym zarządzanie publiczne zrównywane jest co do zakresu czynnościowego z zarządzaniem ogólnym i definiowane jako „proces informacyjno-decyzyjny realizowany na różnych poziomach struktury organizacyjnej państwa jako całości, obejmujący też jednostki samorządu terytorialnego” (s. 66). Natomiast, według dokumentów Banku Światowego zarządzanie publiczne to „użycie władzy politycznej i sprawowanie kontroli w odniesieniu do wykorzystania zasobów istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego, do kształtowania warunków działania podmiotów gospodarczych oraz zasad rozdziału korzyści, jak też do relacji między rządzącymi i rządzonymi” (OECD, 1995). Hausner (2008) zaznacza, iż tak zdefiniowane zarządzanie publiczne przejawia się jako: forma reżimu politycznego, proces sprawowania władzy oraz zarządzanie gospodarczymi i społecznymi zasobami kraju na rzecz jego rozwoju oraz jako zdolność rządu do projektowania, formułowania i wdrażania programów politycznych, jak też realizowania przypisanych mu funkcji (s. 31).

Reasumując, autorzy (Kożuch i in., 2016) przytaczają definicję zarządzania publicznego skupiającą się na badaniu sposobu i zakresu harmonizowania działań zarządczych definiując je jako „szczegółową dyscyplinę nauk o zarządzaniu zajmującą się badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zarządczych zapewniających sprawne zarządzanie zorganizowanym działaniem ludzi, nakierowanym na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego w procesach świadczenia usług publicznych” (s. 9).

Świadczenie usług publicznych jest głównym celem funkcjonowania samorządu terytorialnego, jak i pozostałych organizacji publicznych. Realizacja tych usług ma priorytetowe znaczenie, co sprawia, iż zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego

jest skierowane na troskę o realizację interesu publicznego, a najważniejszym aspektem jest prawidłowe wyznaczenie celów zgodnych z istotą funkcjonowania samorządu i potrzebami społecznymi. A jak podkreśla Kożuch (2004), jednostki samorządu terytorialnego (szczególnie lokalnego) zajmują niezmiernie istotne miejsce w sektorze publicznym, ponieważ ich główną rolą jest działanie na rzecz zaspokojenia potrzeb obywateli jako mieszkańców danego terytorium (s.113).

Odnosząc się do problematyki rozprawy, dyskusję warto zamknąć myślą Hausnera (2008), iż skuteczne rozwiązywanie współczesnych problemów (w tym tych związanych z funkcjonowaniem sektora publicznego), powinno być oparte na interaktywnym współzarządzaniu i stawać się kluczowym przedmiotem zarządzania publicznego (s.426). Nurt *dobrego rządzenia* wpisuje się w świadczenie usług publicznych ze szczególnym naciskiem na budowanie trwałych relacji z obywatelem, rzetelne zasady dostępu do informacji publicznej oraz transparentność całego procesu. Należy zaznaczyć, iż tematyka podjęta w niniejszej rozprawie wpisuje się w kierunki tych zmian, łącząc wsparcie *dobrego rządzenia* z wykorzystywaniem crowdsourcingu, którego istotą jest zaangażowania obywatelskie.

3.2. Ewolucja zarządzania publicznego

Analizując rozwój zarządzania publicznego z perspektywy historycznej, można za Izdebskim oraz Hausnerem, wskazać cztery etapy ewolucji podejścia do organizacji i działania sektora publicznego. Poniższy rys historyczny, autorka rozprawy przytacza celem ukazania drogi rozwoju zarządzania publicznego, od *państwa prawa* do *partycypacyjnego zarządzania publicznego*. A przede wszystkim, by zaakcentować, że na ostatnim wskazanym etapie rozwoju zarządzania publicznego niezbędne stają się nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne, albowiem jak podaje Hausner, rządzenie partycypacyjne można skutecznie wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzenie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym (2008,s.24). Są to następujące paradygmaty instytucjonalne (Izdebski,2006, s.15-34;Hausner,2008, s.23-24):

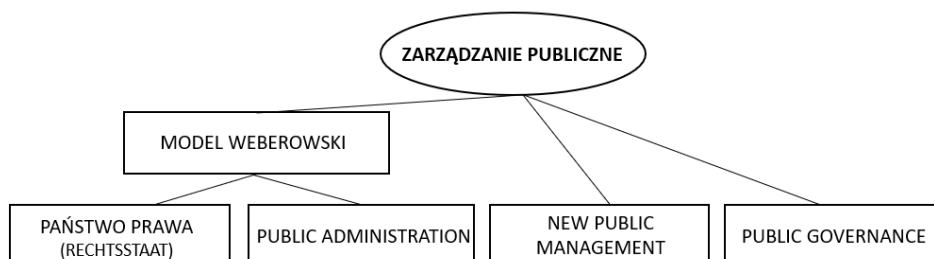
1. **Państwo prawa** (*rechtsstaat*) gdzie podstawowe założenia to m.in.: traktowanie instytucji publicznych jako narzędzia wykonywania prawa, nadrzędna rola prawa w systemie politycznym, ochrona praw obywateli, trójpodział władzy;
2. **Nurt administracyjny** (*Public administration*) i związany z nim model idealnej biurokracji, gdzie podstawowe założenia to m.in.: racjonalna organizacja administracji, oddzielenie kadry

od własności, rozdział polityki od administracji, hierarchia władzy, naukowy dobór kadr, podział pracy, kontrola wewnętrzna etc.;

3. **Nowe zarządzanie publiczne** (*New Public Management NPM*) gdzie podstawowe założenia to m.in.: stosowanie mechanizmów rynkowych, nadrzędność kryteriów efektywnościowych, funkcjonowanie sektora publicznego w oparciu o reguły zbliżone do funkcjonowania sektora prywatnego i postawienia obywatela jako konsumenta usług publicznych. NPM stanowił próbę zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej w celu zapewnienia jej efektywności poprzez dobre wykorzystywanie środków publicznych w osiąganiu zaplanowanych celów i położenie nacisku na obywatela jako klienta usług administracyjnych (Izdebski, 2006, s.20-21);

4. **Partycypacyjne zarządzania publiczne** (*Public governance*) określane też mianem *współrzędzenia*, gdzie podstawowe założenia to m.in: interakcja z interesariuszami (obywatelami, organizacjami pozarządowymi, przedsiębiorcami), zastosowanie zasady partycypacji i konsultacji, jawność, przejrzystość, odpowiedzialność i zrównoważony rozwój. W kontekście tematyki rozprawy, podkreślić należy za Hausnerem (2008), iż w tym modelu zarządzania publicznego, **sektor publiczny staje się istotnym elementem społeczeństwa i** powinien pozostać w interakcji z jego członkami dzięki odpowiednim procedurom partycypacyjnym i konsultacyjnym (s.24).

Przedstawiona ewolucja podejścia do dobrej organizacji i działania sektora publicznego według Izdebskiego (2006) w dwóch pierwszych etapach odpowiada tradycyjnemu podejściu weberowskiemu tj. modelowi idealnej biurokracji. W krajach demokracji zachodnich koncepcja rządów prawa (*rechtsstaat*) oraz zaproponowany przez Maxa Webera model, ukształtowały system zarządzania administracją funkcjonujący do początku lat siedemdziesiątych XX wieku (zob. rysunek 21).



Rysunek 22. Podstawowe modele funkcjonowania administracji w ujęciu historycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Izdebski, 2006, s.20-25)

Christopher Pollitt i Geert Bouckaert, autorzy jednego z najczęściej cytowanych opracowań w temacie reform zarządzania publicznego, wskazują cztery modele **współczesnego zawiadywania sprawami publicznymi**. Definiują reformę zarządzania publicznego jako świadome zmiany struktur i procesów organizacji sektora publicznego, mające na celu poprawę ich funkcjonowania. Wyszczególniają następujące koncepcje: wskazane powyżej *Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM)*, *Państwo Neoweberowskie (NWS)*, *Sieci (Networks)* oraz *Governance* (Pollitt i Bouckaert, 2011, s.10-20):

1. **Nowe zarządzanie publiczne (NPM)**, którego głównym założeniem według autorów, jest zwiększenie efektywności sektora publicznego i uczynienie rządu bardziej wydajnym i dostosowanym do potrzeb obywateli poprzez wprowadzenie metod z praktyki biznesowej;
2. **Państwo neoweberowskie (Neo-Weberian State)**, które profesjonalizuje tradycyjny aparat biurokratyczny, poprawiając obsługę obywateli przez zhierarchizowany system działania bezstronnych urzędników. Celem jest zmodernizowanie tradycyjnego aparatu państwowego, aby stał się bardziej profesjonalny, wydajny w stosunku do potrzeb obywateli. Metody biznesowe mogą odgrywać rolę pomocniczą w tym procesie, ale państwo pozostaje odrębnym aktorem posiadającym swoje własne zasady, metody i kulturę;
3. **Sieci (networks)** jako element czyniący rządy lepiej poinformowanymi, bardziej elastycznymi i inkluzywnymi; wykorzystanie „samoorganizujących się” i niezależnych związków między podmiotami. Zalecenie działania poprzez "samoorganizujące się" sieci zamiast bazować na hierarchiach i/lub mechanizmach rynkowych. „Samotna organizacja” która kreuje swoją politykę w izolacji, jest przestarzała. Poziome sieci zastępują hierarchie, tak samo, nieadekwatne stają się „rządy na szczycie” piramidy społecznej;
4. **Governance** (nowe rządzenie publiczne), które dzięki **sieciom i partnerstwu** różnego typu podmiotów, pozwala rządowi na **zwiększenie sprawności i społeczną legitymację**, poprzez włączanie szerokiego spektrum aktorów/partnerów społecznych. Tutaj, zaleca się angażowanie szerszego zakresu podmiotów społecznych w tworzeniu polityk, po to by rządzenie stało się bardziej skutecznym i „legitymizujące” się społecznym poparciem.

Przechodząc do krótkiej charakterystyki kluczowych dla rozwoju zarządzania publicznego nurtów, warto podkreślić, iż według badaczy tematu, istotą współczesnego zarządzania publicznego nie jest koncentrowanie się na utrwalaniu określonego porządku, lecz dążenie do kierowania wieloma zmianami (Krukowski i Sasak, 2016).

3.2.1. Model idealnej biurokracji

Max Weber przedstawił model idealnej biurokracji w klasycznym już dzisiaj dziele *Wirtschaft und Gesellschaft*, wydanym po raz pierwszy w 1922 roku. Model ten stał się kanonem zarówno nauk o zarządzaniu, jak i nauk o administracji (Szumowski, 2014, s. 90). Koncepcja ta osadza się na trzech rodzajach władzy, przy czym model idealnej biurokracji jest kluczowym elementem władzy racjonalnej (Hausner, 2008, s. 13):

- Władza racjonalna (legalna) – opierająca się na przekonaniu o „legalności” zasad i normatywnych regułach sprawowania władzy oraz o prawie tych, którzy sprawują władzę zgodnie z tymi regułami, do wydawania poleceń;
- Władza tradycyjna – opierająca się na utrwalonym przekonaniu o świętości nieprzemijającej (*immemorial*) tradycji i na legitymizacji statusu tych, którzy sprawują władzę zgodnie z tą tradycją;
- Władza charyzmatyczna – opierająca się na wierze w świętość, heroizm oraz charakter określonej jednostki i w normatywne wzorce postępowania, jak również wynikający z nich ład, który ta jednostka objawiła lub ustanowiła.

Główne cechy modelu to: porządek strukturalny za sprawą ścisłego określenia kompetencji i procedur administracyjnych oraz oparcie działań na przepisach prawa, uprawnień i odpowiedzialności organów administracyjnych i urzędników. A także precyzyjne sformułowanie ról, zakresu kompetencji, jak i określenie procedur realizacji zadań. Biurokratyczny model administracji zakłada hierarchiczność stanowisk tworzonych na podstawie przepisów, a nie uznaniowo. Główne cechy modelu to: ścisły podział zakresów władzy, określony regułami, ogólnymi prawami oraz przepisami, hierarchia urzędów oraz urzędowych dróg komunikacji (Szulczewski, 2021, s. 43). A także nowoczesna organizacja administracji, oddzielająca ściśle działalność służbową od spraw prywatnych, praca wymagająca fachowego przygotowania oraz obowiązki urzędowe wykonywane zgodnie z ogólnymi regułami. Zaproponowany przez Webera model organizacji administracji, odznaczał się ściśle określonymi warunkami. Profesjonalne działanie administracyjne było restrykcyjnie uregulowane przepisami. Pod kątem technicznym i formalnym koncepcja ta gwarantuje najwyższy poziom efektywności, albowiem stanowi „najbardziej racjonalny sposób sprawowania imperatywnej kontroli nad istotami ludzkimi” (Hausner, 2008, s. 15). Ponadto, cechuje się precyzją działania, stabilnością i ścisłą dyscypliną. Istotą jest koncentracja na procedurze, a nie na wynikach, a struktury administracyjne odznacza wysoka hierarchiczność,

co znacznie ogranicza elastyczność i efektywność działania. Buduje się monopol informacji i uprawnień. Jak wykazała praktyka, monitorowanie (w tej sytuacji) działalności struktur biurokratycznych i ocenianie ich wyników jest utrudnione, tak ze względów technicznych, jak i z powodu nieprzejrzystości tych struktur (Hausner, 2008, s.14-15).

3.2.2. Nowe zarządzanie publiczne (new public management)

Krytyka tradycyjnego podejścia do administracji powoduje powstanie (na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku), nowych założeń i dochodzi do ukonstytuowania się dwóch nowych koncepcji: *New Public Management (NPM)* oraz *Public Governance (PG)*. Koncepcje te są odpowiedzią na potrzebę reform administracji publicznej. Silne zmiany społeczne i gospodarcze po II wojnie światowej wpłynęły (zarówno pośrednio jak i bezpośrednio) na funkcjonowanie instytucji publicznych. Kształtowanie się gospodarek opartych na wiedzy oraz rozwój technologii telekomunikacyjnych i informatycznych, jak i zmiany struktur społecznych (w tym wzrost poziomu wykształcenia i świadomości obywateli) wpłynęły na zakwestionowanie zaproponowanego przez Webera modelu administracji.

Nowe Zarządzanie Publiczne (*NPM*), jak przytacza Wawrzyniec Rudolf (2011, s.410) wywodzi się z teorii ekonomii (m.in. teorii wyboru publicznego, teorii kosztów transakcyjnych) oraz doświadczeń sektora prywatnego. Istotą koncepcji NPM jest **podnoszenie sprawności organizacji publicznych oraz redukcji kosztów**, a nie poszukiwanie możliwości zwiększania zaspokajania społecznych potrzeb. Reformy podejmowane w tym nurcie opierały się na mechanizmach i instrumentach charakterystycznych dla organizacji sektora prywatnego. W koncepcji NPM skoncentrowano się głównie na optymalizowaniu procesu dostarczania usług publicznych, wykorzystując techniki z sektora prywatnego. Kładziono nacisk na polepszanie sprawności organizacji publicznych i na aspekt redukcji kosztów. Niedoceniana natomiast była rola rządu w organizacjach publicznych, czyli wpływu polityki na podejmowane przez władzę publiczną decyzje. Wymienione niedoskonałości NPM sprawiły, iż pojawiła się nowa koncepcja nazywana Public Governance lub New Public Governance (Rudolf, 2011, s.411).

3.2.3. Współzarządzanie (governance)

Odrzucenie sztywnych struktur administracji publicznej na korzyść modeli bardziej elastycznych spowodowane zostało (na przestrzeni ostatnich lat) złożonością relacji między poszczególnymi podmiotami życia społecznego. Koncepcja **governance** systematycznie zdobywała coraz większą popularność. We współczesnym rozumieniu pojęcie *governance* wykorzystywano początkowo głównie w Stanach Zjednoczonych. Następnie rozprzestrzeniło

się na inne gospodarki o znaczeniu światowym, a także pozostałe rozwijające się kraje. Harlan Cleveland, amerykański myśliciel i prekursor koncepcji *governance* w odniesieniu do sektora publicznego, w 1972 roku przedstawił prognozowane przez siebie zmiany w zarządzaniu publicznym. Warto odwołać się do jego idei, ponieważ dzisiejsze rozumienie terminu *governance* w kontekście sektora publicznego w dużym stopniu pozostaje niezmiennione, a samo pojęcie jest powszechnie uznawane od dwóch dekad, coraz częściej traktowane jako nowy paradygmat w administracji publicznej. Cleveland przewidywał, że organizacje będą się zmieniać w stronę przeplatających się sieci, odchodząc od organizacji w typie „hierarchicznych piramid” z władzą umiejscowioną na samej ich górze (Rudolf, 2011, s.411).

Należy także dodać, iż niemałą rolę odegrał tu Bank Światowy przenosząc termin *governance* z dyskusji o zarządzaniu korporacyjnym do dyskusji o zarządzaniu publicznym (Pawłowska, 2016, str. 5).

W literaturze przedmiotu pojęcie *governance* niesie ze sobą wiele trudności interpretacyjnych, zauważa się też jego znaczną niejednoznaczność definicyjną. Czaputowicz (2008, str. 143) określa je wręcz jako określenie „*trudno przetłumaczalne na język polski*” i wskazuje na tłumaczenia pojęcia: *zarządzanie, rządzenie, rządność i władztwo*. W dyskursie naukowym upowszechniły się trzy polskie odpowiedniki *governance* i są to ***rządzenie, współrządzenie i współzarządzanie*** (Hausner, 2008, s.43; Pawłowska, 2016, s.7; Izdebski i in., 2010). Agnieszka Pawłowska (2016) wskazuje, że termin *rządzenie* ma charakter najbardziej uniwersalny, gdyż jest używany przez przedstawicieli różnych dyscyplin (s.7). Jak podkreśla Hausner, istotne by zaznaczyć, iż *współzarządzanie* i *współrządzenie* mogą mieć różny desygnat i że w zależności od kontekstu, może być mowa o *rządzeniu* lub *zarządzaniu* oraz że koncepcja *governance* „jest niezbędnym składnikiem nowoczesnej teorii zarządzania publicznego” (2015, s.24).

Z punktu widzenia etymologicznego, jak podaje Hubert Izdebski, *governance* sytuuje się w pewnym stopniu między „służeniem”, a „trzymaniem w rękę” i pochodzi od greckiego czasownika „*kubernao*” oznaczającego *sterować*. W piśmiennictwie zauważa się też, iż termin *governance* pochodzi od łacińskiego słowa „*gubernantia*” oznaczającego metodę lub system rządzenia (2006, s.25). Z języka angielskiego słowo *governance* wywodzi się od „*govern*” i oznacza rządzenie jako sprawowanie władzy. W ujęciu ogólnym *governance* definiowane jest jako sposób społecznej koordynacji lub porządek społeczny (Mayntz, 1993, s.11). Jak stwierdza Czaputowicz (2008, s.143), *governance* można analizować w dwóch wymiarach szerokim i

wąskim. W wąskim znaczeniu dotyczy działań administracyjnych służby cywilnej. Natomiast w szerszym ujęciu to nie tylko działania administracyjne, ale także działalność regulacyjna i stanowienie prawa. Termin *governance* przekłada się zatem na **zasady funkcjonowania instytucji, które powinny cechować się legitymacją społeczną, a także efektywnością i odpowiedzialnością** (Czaputowicz, 2008, s. 144). Wspomniany autor, przytacza także rozumienie *governance* jako „zdolność społeczeństw do świadomego, zorganizowanego przystosowania się do nowych sytuacji, do utworzenia systemu reprezentacji, instytucji, ciał pośredniczących, których zadaniem jest realizowanie celów” (Czaputowicz, 2008, s. 144).

Problemy w przedstawieniu precyzyjnej terminologii związanej z angielskimi terminami *government* (rząd) i *governance* (współrządzenie) podnosi także Richard Shaw. Zauważa, iż pomiędzy zwrotami rząd (organizacja/instytucja publiczna), a współrządzenie (zbiór norm, wartości i procesów zachodzących w sferze publicznej w odniesieniu do działań realizowanych przez rząd, można usadowić co najmniej kilkanaście zastosowań terminu *rządzenie* (Shaw, 2013, s. 181). Jan Kooiman natomiast definiuje *governance* jako *wzorzec postępowania* lub *jako strukturę*, które powstają w określonym systemie społeczno – politycznym, jako wspólny rezultat lub następstwo wysiłków wszystkich jego aktywnych uczestników (Kooiman, 1993, s. 258). Istotą *governance* jest wywoływanie zmian społecznych i kreowanie ładu społecznego. Według koncepcji *governance* obywatele powinni być traktowani jako **współdecydenci i współkreatorzy wspólnego dobra** (i jako tacy powinni otrzymywać do rozwiązania problemy, które ich dotyczą). Natomiast powinno się odchodzić od zasady traktowania obywateli tylko jako wyborców, wolontariuszy i konsumentów co może oznaczać, że poruszanie się w kategoriach *governance* stwarza nowe ramy rozwoju (Izdebski, 2007, s. 15).

Izdebski zauważa, iż *governance* nie dotyczy struktur władzy, lecz funkcji governing. Rozwijając myśl, precyzuje ***governing*** jako wykonywanie zadań władz, sposobów działania i jakości rządzenia, czyli odnosi się do podejmowanych i realizowanych polityk oraz do ich społecznej efektywności. Izdebski zauważa także, iż termin *governance* dotyczy złożonych procesów tzw. *społecznego zarządzania*, a nie tylko rządzenia (Izdebski 2010, s. 45).

Pawłowska (2016), dokonuje próbę uporządkowania licznych definicji pojęcia *governance*, wydzielając zakresy/cechy eksponujące (s. 10):

- **cechy relacji** tj. współpracę, współuczestnictwo, współzależność, partnerstwo, sieciowość: *collaborative governance, interactive, governance, network governance*);

- **podmioty relacji** tj. organy przedstawicielskie, obywatele, poziomy sprawowania władzy: *democratic governance, participatory governance, multi-level governance*);
- **metody i narzędzia kształtowania relacji** np. akty normatywne i inne działania dyrektywne, interwencję państwa, zastosowanie rozwiązań niekonwencjonalnych, ICT: *regulatory governance, metagovernance, experimentalist governance, e-governance*;
- **zasięg relacji** od lokalnego do globalnego: *local governance, metropolitan governance, regional governance, European governance, global governance*;
- **sferę relacji** np. człowiek – środowisko naturalne, gospodarka: *environmental governance, economic governance*;
- **paradygmat relacji** wyrażony w kategoriach normatywnych lub modelowym ujęciu hiperpluralistycznej rzeczywistości: *good governance, new public governance*.

Tematyka współrzędzenia jest obecna nie tylko w dyskursie naukowym, lecz również w dokumentach światowych organizacji i agencji rządowych. Poniżej został przedstawiony przegląd definicyjny pojęcia *governance* wynikający z dokumentów takich organizacji jak: Bank Światowy, Komisja Europejska czy Organizacja Narodów Zjednoczonych. W piśmiennictwie przedmiotu, rządzenie odnosi się do dwóch wymiarów. Pierwszy z nich to funkcjonowanie administracji i władz politycznych (na wszystkich jej poziomach) oraz drugi, włączanie w procesy decyzyjne grup interesów oraz organizacji społecznych i pozarządowych (The World Bank, 1997). Ten drugi aspekt omawianego terminu jest akcentowany przez wielu badaczy tematu. Uznają oni, że implikuje on uczestnictwo w sprawowaniu władzy wielu różnych podmiotów, dlatego termin *governance* tłumaczą jako „współrzędzenie” lub „współzarządzanie”.

Daniel Kaufmann, jeden z kluczowych ekspertów Banku Światowego, dzieli zagadnienie *governance* na trzy elementy: (1) proces wyboru, monitoringu i wymiany rządów; (2) zdolność administracyjną do formułowania i implementowania polityk publicznych i zapewniania usług publicznych oraz (3) udział obywateli w pracach instytucji administracyjnych, które zarządzają politykami społecznymi i gospodarczym” (Grosse, 2009, s. 124). I jak zauważa Tomasz G. Grosse, tak ujęta definicja spaja dwa ważne obszary tematyczne: potencjał administracyjny do skutecznego realizowania zadań publicznych (*state capacity*) z problematyką demokratycznych zasad kontroli nad władzą i współudziałem obywateli w rządzeniu. Bank

Światowy definiuje *governance* jako procesy i instytucje służące podejmowaniu decyzji i sprawowaniu władzy (The World Bank, 1994), (The World Bank, 1992). Definicja przyjęta w programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju²⁰ *governance* to sprawowanie władzy w sprawach gospodarczych, politycznych i administracyjnych na wszystkich szczeblach administracyjnych, jak również obejmuje mechanizmy, procesy i instytucje, przez które obywatele i ich grupy mogą artykułować własne interesy, egzekwować prawa i realizować obowiązki” (UNDESA, UNDP, UNESCO, 2012, s.3).

Komisja Europejska (Komisja Europejska, 2001) definiując *governance* oznacza **zasady, procesy i zachowania**, które wpływają na sposób realizacji celów w szczególności w odniesieniu do otwartości (*openness*), partycypacji (*participation*), rozliczalności (*accountability*), efektywności (*effectiveness*) i koherencji (*coherence*). Każda zasada jest ważna dla ustanowienia bardziej demokratycznych rządów. Są one bazą dla demokracji i rządów prawa w państwach członkowskich, ale mają też zastosowanie na wszystkich szczeblach władzy - globalnym, europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym.

Agencja Stanów Zjednoczonych na rzecz Rozwoju Międzynarodowego (United States Agency for International Development USAID) definiuje *governance*, jako zdolność rządu do efektywnego, wydajnego (tj. oszczędnego) i rozliczalnego procesu zarządzania politykami publicznymi, który jest otwarty na partycypację obywateli i zmierza do wzmocnienia systemu demokratycznego (Prokopowicz i Kwasek, 2017, s.41).

Istotą współzarządzania jawi się więc prawidłowe identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale interesariuszy. Kluczowy staje się udział obywateli w procesach decyzyjnych oraz przejrzyste procesy komunikacji między wszystkimi interesariuszami.

Prowadząc rozważania w zakresie problematyki zarządzania publicznego Hausner (2008) podnosi dyskurs w zakresie *rządzenia imperatywnego* versus *interaktywnego*, jednocześnie podkreślając pogłębiającą się kompleksowość i wynikającą z niej współzależność rodzącą potrzebę i konieczność koordynacji działań (*governance*) (s.406). Wskazując, iż interaktywne rządzenie bazuje na trzech aksjomatach: kompleksowości, różnorodności oraz wielości i konfliktowości interesów, Hausner zaznacza, iż, ich skuteczne rozwiązywanie jest możliwe, ale tylko na ścieżce *współzarządzania*. Determinuje to inną rolę państwa, która nie może

²⁰Definicja podana przez Komitet Ekspertów ds. Administracji Publicznej, Definicja podstawowych pojęć i terminologii w zarządzaniu i administracji publicznej (E/C.16/2006/4) (Nowy Jork, 2006)

sprawdzać się do administrowania sprawami, lecz powinna kierować się ku rozwiązywaniu problemów. Państwo musi przestać imperatywnie rządzić, a zacząć interaktywnie współzarządzać, zachowując jednocześnie zdolność do metarefleksji i inicjowania systemowych zmian. Cechą główną pierwszego ujęcia jest „wymuszanie za pomocą różnych dostępnych narzędzi pożądaných zachowań i zmian”. Podejście interaktywne sprowadza się natomiast do wywoływania „pożądaných zmian przez generowanie procesu społecznej innowacji, dokonującego się w następstwie społecznych interakcji” (Hausner,2008,s.406). Ponadto, autor podkreśla, iż rządzenie interaktywne implikuje upodmiotowienie stron dyskursu.

Szelągowska (2014) wskazuje na konieczność odejścia od ujęcia tradycyjnego *top-down* (gdzie strategia tworzona jest odgórnie i narzucana mieszkańcom miasta), na rzecz podejścia *bottom-up*, które daje obywatelom moc sprawczą w tematyce dla nich istotnej. Według autorki, mieszkańcy powinni dostać prawo współdecydowania o przestrzeni miejskiej i realizowanych w przestrzeni czasowej strategiach rozwoju miast (Szelągowska,2014,s.411). Najistotniejsza zaleta interaktywnego modelu rządzenia i sprawowania władzy (kolektywne decydowanie) okazuje się jednocześnie być jego istotną wadą. Dlatego też, pojawiają się nowe koncepcje odwołujące się m.in. do klasycznych rozwiązań Webera w postaci m.in. neoweberyzmu. Jednak, pomimo tych propozycji, idea *governance* nadal jawi się jedną z fundamentalnych teorii dla współczesnej refleksji nad administracją publiczną. Odejście od imperatywnego sposobu podejmowania decyzji na rzecz interaktywnej relacji władzy ze społeczeństwem oznacza jednak zwiększenie nakładów, wydłużenie procesu decyzyjnego oraz trudności z pomiarem jego efektywności. Podstawą funkcjonowania koncepcji *governance* jest dojrzałe społeczeństwo obywatelskie, co jest szczególnie problematyczne w przypadku Polski, „której mieszkańcy dopiero uczą się nowych postaw po długim okresie zniewolenia” (Anders - Morawska i Wawrzyniec,2015, s.45).

Ewolucja form administracji publicznej, od tradycyjnej administracji do współzarządzania (zob. tabela 10), ukazuje transformację kluczowych obszarów takich jak charakter relacji obywatela z władzą, zasady działania czy kwestie odpowiedzialności. Probosz, Sadura (Probosz i Sadura, 2011, s.20), przytaczają na tym tle pojęcia „państwo subsydiarnego”, tj. bardziej przejrzystego, odpowiedzialnego i pomocniczego, a także „państwa partycypacyjnego” podkreślając tym samym potencjał wykorzystania nowych możliwości technicznych i jakościowych w zakresie komunikacji i deliberacji. Zmiany w administracji

publicznej zachodzą na wielu płaszczyznach. Kluczową (z punktu widzenia tematyki rozprawy), wydaje się ta związana z relacjami obywatel – władza. W tym zakresie zachodzi potężna zmiana od relacji opartej na wymogu posłuszeństwa (w modelach tradycyjnej administracji) po partnerstwo i dialog w modelu współzarządzania. Tradycyjny model administracji charakteryzuje się wysokim formalizmem (zgodność z regułami i procedurami) i dużymi nakładami. Kolejny model (zarządzanie publiczne) nakierowany jest na efektywność i rezultaty, a wyznacznikiem sukcesu jest wynik. Natomiast kluczowym atrybutem trzeciego modelu opartego na współrzędzeniu jest współkreowanie, a kryteriami sukcesu nastawienie na ciągły proces. Główne zasady działania osadzają się na otwartości, przejrzystości i partycypacji. I to one zastępują sztywne trzymanie się reguł i procedur w tradycyjnej administracji. Kształtuje się bowiem aktywny obywatel, świadomy swoich praw i obowiązków, zdolny do działania w obronie swoich interesów.

Tabela 10. Ewolucja form administracji publicznej

Wymiar/forma	Tradycyjna administracja	Zarządzanie publiczne	Współzarządzanie
Relacje obywatel-władza	posłuszeństwo	uprawnienie (do usługi)	partnerstwo
Administracja odpowiedzialna przed	politykami	klientami	obywatelami, interesariuszami
Główne zasady działania	zgodność z regułami i procedurami	efektywność i rezultaty	otwartość, przejrzystość, partycypacja
Kryteria sukcesu	nakład	wynik	proces
Kluczowy atrybut	bezstronność	profesjonalizm	współkreowanie

Źródło: (Probosz i Sadura, 2011, s.20)

Reasumując, warto podkreślić, iż koncepcja współrzędzenia jest stopniowo dostrzegana i rozwijana przez struktury rządowe wielu państw. Pozwala bowiem na nawiązanie bezpośredniej relacji pomiędzy rządem, obywatelami i interesariuszami instytucjonalnymi z pominięciem funkcjonujących w państwie instytucji formalnych wynikających z demokracji przedstawicielskiej (senatorowie, posłowie). Podając za Anders – Morawska i Rudolf (2015), warto zaznaczyć także, iż idea współrzędzenia jest omawiana i przekładana na praktyczne obszary wykorzystania w polityce Unii Europejskiej, i „pokłada się w niej spore nadzieje na wewnętrzne wzmocnienie Unii i samego procesu integracji” (s.47).

Niezależnie od szczegółowej definicji czy szczebla rządzenia, w literaturze przedmiotu panuje zgodność co do stwierdzenia, iż naturalnym postulatem jest dążenie do osiągnięcia **good governance** tj. **dobrego rządzenia** (Izdebski, 2006, s. 25).

3.3. Koncepcja dobrego rządzenia (**good governance**)

3.3.1. Istota i definicja dobrego rządzenia

Z problematyką *governance* nierozzerwalnie wiąże się pojęcie *good governance*, albowiem naturalnym postulatem jest dążenie do osiągnięcia poziomu *dobrego rządzenia*. *Good governance* to jedna z trzech kluczowych (obok podejścia tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego) koncepcji zarządzania w sektorze publicznym. *Good governance* jest stosunkowo młodym nurtem i jako taki pociąga za sobą wiele różnorodnych interpretacji i trudności definicyjnych. Od strony językowej *good governance* oznacza dobre rządzenie, dobrą administrację. W polskiej literaturze termin ten tłumaczy się najczęściej jako **dobre rządzenie** (Wilkin, 2013, s. 34). I takie też tłumaczenie na język polski **zostaje przyjęte w niniejszej dysertacji**²¹.

Idea *dobrego rządzenia* charakteryzuje się wieloma zastosowaniami, wielością definicji i interpretacji. *Good governance* jest stosunkowo młodym pojęciem, jednak jest przedmiotem zainteresowań badaczy wielu dyscyplin naukowych (m.in. ekonomii, politologii, stosunków międzynarodowych, nauk o administracji) czy też zarządzania publicznego. Andrzej Trzęsiera podkreśla, że *dobre rządzenie* jest silnie osadzone w idei debaty publicznej (Trzęsiera, 2007).

W sektorze publicznym, od początku XXI wieku trwa odwrót od koncepcji typu New Public Management. Potrzebne są bowiem narzędzia zarządcze inne niż w biznesie, inne są cele i wartości, które chce realizować ten sektor. Podkreśla się aspekty demokracji, uczestnictwa obywateli w decyzjach publicznych, przejrzystości, równego traktowania i równości szans, otwartości debaty publicznej, przejrzystości procedur publicznych czy dbałości o spójność społeczną. *Good governance* to nowa koncepcja zarządzania publicznego zorientowana na te właśnie wartości (Kłosowski, 2013). Obecnie, zauważa się **permanentny wzrost oczekiwań wobec rządów** (Hausner, 2008, s. 33), a szeroko rozumiana jakość rządzenia staje się najważniejszym wyznacznikiem poziomu zaufania pomiędzy rządem a społeczeństwem, albowiem, kiedy „władza traci zaufanie obywateli, rosną koszty transakcji publicznych i formułowania polityki” (Hausner, 2008, s. 33).

²¹ W niniejszej rozprawie pojęcia **good governance** i **dobre rządzenie** są stosowane zamiennie

Prekursorem wprowadzenia pojęcia *dobrego rządzenia* (do praktyki, jak i dyskursu naukowego) jest Bank Światowy. Pojawia się ono po raz pierwszy w dokumentach i programach pomocowych tej instytucji na początku lat 90-tych, jako odpowiedź na prowadzone przez organizację działania wsparcia dla krajów rozwijających się i licznymi postulatami poprawy skuteczności ich funkcjonowania pod kątem osiągania założonych celów rozwojowych. Nieskuteczność i nieefektywność (tej pomocy) była wynikiem niskiego potencjału administracyjnego i niskiej jakości zarządzania. Fakt ten zapoczątkował światowy dyskurs, co do konieczności poprawy rządzenia i mechanizmów skuteczności wsparcia. Ważkość omawianej koncepcji podkreśla fakt, iż implementacja zasad *dobrego rządzenia* (poprawy jakości rządzenia) stała się w pewnym momencie warunkiem niezbędnym do otrzymania pomocy. (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, str. 5).

Obecnie koncepcja ta jest przedmiotem zainteresowania wielu światowych organizacji (Bank Światowy, OECD, ONZ, UE), czego rezultatem jest istnienie szeregu definicji i interpretacji. Jak podaje Grosse, termin *dobre rządzenie* ukonstytuował się jako efekt rozczarowania skutecznością programów pomocowych kierowanych do krajów rozwijających się (Grosse, 2009, s. 113). Koncepcja *dobrego rządzenia* przedstawiana jest jako **zestaw dobrych praktyk** lub **reguł dobrego postępowania państwa w stosunku do obywateli**, które to powinny stanowić bazę działań i szeroko rozumiane wytyczne dla całej administracji (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008). Autorzy, Tanja A. Boerzel i in. (2008), podkreślając, iż sama koncepcja jest przyczynkiem do głębszej dyskusji w środowisku akademickim dowodzą, iż dobre współrządzenie jest pojęciem o charakterze normatywnym i obejmuje szereg cech o kluczowym znaczeniu dla polityki rozwojowej. Do dyskursu wprowadzają podział cech dotyczących tego co nazywają *jądrzem administracyjnym* oraz *areną polityczną*. W pierwszej grupie są to np. rozliczalność, skuteczność, przejrzystość i rządy prawa, zaś w drugiej szacunek dla praw człowieka, partycypacja i demokratyzacja (Borzel i in., 2008, s. 5-7).

Na gruncie polskojęzycznej literatury znaczący głos w tematyce zabiera Jerzy Wilkin. Według badacza, *good governance* to sposób koordynacji działań zbiorowych, współrządzenie, współzarządzanie, tworzenie instytucjonalnego ładu działań zbiorowych, interaktywność w procesie koordynacji działań (Wilkin, 2013, s. 23). Jedną z ważniejszych składowych w tym ujęciu to **zmiana relacji** między władzą państwową, instytucjami

społeczeństwa obywatelskiego, samorządami i innymi podmiotami zaangażowanymi w rozwiązywanie problemów sfery publicznej oraz zmiana roli i znaczenia tych podmiotów.

Kwestia dobrego rządzenia jest niezmiernie istotna dla jakości rządzenia. Tadeusz Borys wprost nazywa *good governance* **syndromem nowej jakości rządzenia**, nową kategorią jakości rządzenia, która powinna umożliwić analizowanie i ocenianie zarządzania zadaniami publicznymi na każdym poziomie (od lokalnego do międzynarodowego) (Borys, 2017, s. 121). Wg Borysa jakość rządzenia można określić jako zespół cech opisujących: ramy instytucjonalne dla służby publicznej; bieżące działanie w ramach tej służby, a także warunki do działania obywateli i innych interesariuszy służby publicznej (Borys, 2017, s. 121). Cele, którym *good governance* ma służyć są bardzo zróżnicowane. To dążenie do ciągłego podnoszenia efektywności zarządzania przez władze publiczne, dążenie do włączania obywateli w funkcjonowanie państwa oraz tworzenie warunków dla przejrzystego jego funkcjonowania (Grosse, 2009, s. 134-136). Krystyna Lisiecka i in. (2011) uznają dobre rządzenie za „najnowszą ideę teorii i praktyki zarządzania publicznego, odnoszącą się zarówno do procesu podejmowania decyzji, jak i ich wdrażania przez administrację publiczną” (Lisiecka i in., 2011, s. 55).

Koncepcja *good governance* opiera się na zasadzie aktywnego uczestnictwa obywatela, zwiększaniu jego roli (i innych interesariuszy) w kształtowaniu podejmowanych decyzji oraz na budowaniu interaktywnych relacji między przedstawicielami władzy i sfery publicznej (Szumowski, 2012). Governance łączy się z **odchodzeniem od zasady traktowania obywateli tylko jako wyborców, wolontariuszy i konsumentów**. Upatruje w nich - dzięki temu, że otrzymują do rozwiązania problemy, które ich dotyczą - współdecydentów i współkreatorów wspólnego dobra. Ponadto *good governance*, osadzona jest w zarządzaniu interaktywnym, u którego podstaw leży interaktywny sposób rządzenia (gdzie założeniem jest wspólne podejmowanie decyzji, wypracowanie porozumienia i brak przymusu (Hausner, 2008)). Bank Światowy określa *good governance* jako „rozsądne zarządzanie rozwojem poprzez działania priorytetowe: budowę potencjału sektora publicznego, umacnianie rozliczalności w zakresie zarządzania finansami publicznymi, poprawę otoczenia prawnego, wspieranie przejrzystości” (The World Bank, 1992). Równolegle do podanej definicji, Bank Światowy wskazuje na następujące cechy charakteryzujące omawianą koncepcję: otwartą i rozwojową politykę, profesjonalną administrację, działanie dla dobra publicznego, zasady prawa, transparentność procesów, silne społeczeństwo obywatelskie. Z kolei definicja przyjęta przez Komisję

Europejską oznacza zasady, procesy i zachowania, które wpływają na sposób realizacji celów w szczególności w odniesieniu do otwartości (*openness*), partycypacji (*participation*), rozliczalności (*accountability*), efektywności (*effectiveness*) i koherencji (*coherence*) (Komisja Europejska, 2001).

Jak zostało przedstawione, *dobre rządzenie to właściwe identyfikowanie i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych przez organy władzy publicznej, przy udziale mieszkańców i innych interesariuszy*. Pomimo mnogości i różnorodności definicyjnej, można wskazać wspólne elementy i płaszczyzny grupując je w poniższe zasady, są to:

- **interaktywny sposób rządzenia**, gdzie założeniem jest wspólne podejmowanie decyzji, wypracowanie porozumienia, brak przymusu jako podstawa działań;
- zdolność przyswojenia sobie przez **wszystkie podmioty** nowych **zasad współpracy/wzajemnych interakcji** oraz podjęcia próby tworzenia efektywnych rozwiązań na tej bazie;
- **zwiększenie roli obywateli** i innych podmiotów (**interesariuszy**) i ich wpływ na kształt podejmowanych decyzji;
- **aktywne kształtowanie interaktywnych relacji** między przedstawicielami władzy i sfery publicznej, **aktywne docieranie do obywatela**.

Reasumując rozważania dotyczące kluczowych założeń weberowskiej biurokracji, koncepcji NPM i *dobrego rządzenia*, warto tabelarycznie przedstawić zestawienie najistotniejszych cech tych trzech koncepcji, by wskazać najważniejsze ich cechy, i tym samym ukazać dzielące je różnice. Tabela 11, autorstwa Justyny Anders-Morawskiej i Rudolfa Wawrzyńca, syntetyzuje najważniejsze założenia wymienionych modeli, podkreślając **kluczowe cechy *good governance* tj.: nakierowanie na obywatela, dążenie do dialogu społecznego na drodze przejrzystości działań i stałą dwukierunkową wymianę informacji**.

Biorąc pod uwagę tematykę rozprawy, należy uwypuklić postawienie obywatela w centrum systemu i nakierowanie działań instytucji na stałą i szeroką wymianę treści z wykorzystaniem dialogu społecznego. Widocznym mankamentem jest jednak promowanie obywateli aktywnych. Pojawia się potrzeba stworzenia i wdrażania systemu zachęt dla biernej części obywateli.

Tabela 11. Podsumowanie weberowskiej biurokracji, New Public Management i koncepcji Good Governance

CECHA	BIUROKRACJA	NEW PUBLIC MANAGEMENT	GOOD GOVERNANCE
W tym modelu główną wartością jest:	Bezstronność	Efektywność	Sprawiedliwość
Środki realizacji tej wartości to:	Proceduralność, bezosobowość	Konkurencja, orientacja na rynek	Uczestnictwo, przejrzystość
Źródło rozstrzygnięć strategicznych	Interpretacja przepisów i ich wykonywanie	Decyzje menedżerskie	Dialog społeczny, debata obywatelska
Tryb podejmowania decyzji wykonawczych	Zarządzenia kierownictwa, procedury administracyjne	Przetargi, konkurs ofert	Jawne decyzje, monitorowanie
Ewaluacja w tym modelu dotyczy	Legalności działań	Efektywności działań	Skuteczności działań
System w tym modelu kształtują głównie:	Urzędnicy interpretujący ustawy	Menedżerowie reagujący na rynek	Obywatele w drodze debaty
Model komunikowania się władz z obywatelami	Informowanie obywateli o decyzjach, korespondencja urzędowa, obwieszczenia	Marketing usług publicznych (promowanie wśród obywateli dobrego obrazu władzy)	Stała, szeroka wymiana treści, konsultacje, wspólne debaty, wystuchania publiczne
Obywatel w tym modelu to:	Petent	Klient	Partner
Czyj interes ma teoretycznie realizować ten system?	Petentów (osób wnoszących sprawy do administracji)	Klientów usług publicznych	Obywatele
Czyj interes jest faktycznie pierwszoplanowy?	Urzędników	Wykonawców zadań publicznych	Obywatele
Główne praktyczne zalety modelu	Legalizm, przewidywalność	Efektywność, outsourcing zadań publicznych	Uczestnictwo, spójność społeczna, rozwój lokalny
Główne praktyczne wady modelu	Bezduszość, sztywność, niezaangażowanie urzędników w misję	Spadek znaczenia celów społecznych, brak narzędzi wyboru celów strategicznych	Model preferuje mieszkańców aktywnych od biernych

Źródło: (Anders - Morawska i Wawrzyniec, 2015, s. 68)

3.3.2. Dobre rządzenie w treści dokumentów strategicznych w Polsce

Również w polskich dokumentach rządowych i ministerialnych podjęto próby zdefiniowania i doprecyzowania terminu *dobrego rządzenia*. Próba definicji znalazła się między innymi w źródłach:

- Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013 (rok 2007);
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki V oś priorytetowa „Dobre Rządzenie”;
- Koncepcja Good Governance – Refleksje do Dyskusji (rok 2008).

Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO) 2007 – 2013 to dokument zawierający kluczowe analizy dotyczące wzrostu gospodarczego, sytuacji społecznej i zatrudnienia, oraz główne cele działań w kierunku wzmocnienia administracji publicznej poprzez stwarzanie warunków do rozwoju społeczno-gospodarczego państwa. Założenia reformy sfery publicznej sprowadzają się do wdrażania nowoczesnych standardów sprawowania władzy, co powinno się łączyć z dążeniem do realizacji zasad *dobrego rządzenia*. Jednym z głównych celów polityki spójności w Polsce (w NSRO) wspierającej strategii rozwoju kraju była „poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa” poprzez wdrożenie zasad otwartości, odpowiedzialności, skuteczności i spójności (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007, s.45). W „NSRO 2007 – 2013” wskazano, że *good governance* to „sprawne i partnerskie sprawowanie władzy oparte o zasadę otwartości, odpowiedzialności, skuteczności i spójności” (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007, s.45). Bowiem fundamentalnym celem zmian w sferze publicznej jest wdrażanie ich na bazie nowoczesnych standardów takich jak zasady pomocniczości, partnerstwa oraz dialogu obywatelskiego, co nierozzerwalnie wiąże się z wdrażaniem zasady *good governance*. W tym samym dokumencie, *good governance* ukazane zostało także jako „reforma administracji publicznej w kierunku usprawnienia realizacji zadań” i dążenie do poprawy rządzenia (szansa rozwoju dla polskiej gospodarki) (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007, s.8). Koncepcja *good governance* została powiązana z ogólną poprawą jakości tworzenia i wprowadzeniem do praktyki życia gospodarczego instrumentów regulacyjnych i legislacyjnych. Ponadto, dobre rządzenia stało się tu synonimem umacniania standardów i postaw etycznych w życiu publicznym i administracji publicznej a także reformy wymiaru sprawiedliwości, poprawy jakości kadr administracji rządowej i samorządowej. A przede wszystkim podkreślono aspekt promowania dialogu i partnerstwa pomiędzy interesariuszami. Tematyka *good governance* pojawiła się także w **Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki w V osi priorytetowej „Dobre**

Rządzenie". Celem programu/osi było wsparcie i wzmocnienie potencjału administracji rządowej i samorządowej i to determinowało zakres pojęciowy dobrego rządzenia tj. polegało ono na „rozwijaniu zdolności administracyjnych instytucji publicznych, w tym podniesieniu jakości kadr administracji w celu poprawy jakości usług publicznych i modernizacji funkcjonowania administracji oraz wzmacnianiu mechanizmów partnerstwa i współpracy z trzecim sektorem” (Ministerstwo Rozwoju, 2016, s.151). Skuteczna administracja ma istotny wpływ na rozwój państwa, stąd w obszarze V osi przewidziano wsparcie ukierunkowane na zwiększenie zdolności administracji, zwłaszcza w obszarach kluczowych dla *Krajowego Planu Reform*.

Trzecim istotnym wsadem do dyskusji było opracowanie dokumentu pt. **Koncepcja Good Governance – Refleksje do Dyskusji**. W 2008 roku, w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, podjęto prace nad koncepcją *dobrego rządzenia* i próbą opracowania długofalowego i długookresowego strategicznego dokumentu programowego odnoszącego się do zarządzania państwem z uwzględnieniem zasad składających się na dobre rządzenie. W opracowaniu stwierdza się, iż pomimo ważkości tematu i jego znaczącego wpływu na działalność państwa w **Polsce, koncepcja dobrego rządzenia wciąż nie jest** powszechnie dyskutowanym zagadnieniem, ani nie zajęła należnego jej miejsca **w debacie publicznej**. Świadczy o tym, zarówno brak długofalowej strategii stosowania zasady good governance, jak i brak skonkretyzowanych celów długookresowych w zakresie jej realizacji. Ponadto, podkreśla się, iż wciąż brakuje kompleksowego usystematyzowania zasad *dobrego rządzenia* w dokumencie normującym standardy pracy administracji. Wskazuje się także, iż żaden z dokumentów określających kierunki polityki państwa nie przedstawia spójnej wizji rozwoju tej koncepcji ani sposobów jej realizacji w Polsce (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008).

Kolejnym praktycznym przykładem działań (na szczeblu ministerialnym) w kierunku prac nad *dobrym rządzeniem* był projekt pt. *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się - analiza potencjału w kontekście realizacji zasady „good governance”*, którego głównym celem poznawczym była próba odpowiedzi na pytanie: *Jak uczą się polskie ministerstwa?* Tak postawione pytanie, jest pytaniem o zdolności refleksyjne i adaptacyjne polskich instytucji centralnych, a w świetle przytoczonych powyżej trendów praktyki administracji publicznej, pytaniem o zdolność do skutecznego rządzenia (good governance). Celem operacyjnym było natomiast stworzenie i pilotaż narzędzia analizy procesów uczenia się w polskich instytucjach publicznych. Projekt był więc pierwszą empiryczną próbą wprowadzenia na polskim gruncie

narracji i diagnozy opartej na nowych koncepcjach zarządzania publicznego (Olejniczak i in., 2015, s.8).

W Polsce, koncepcja współrzędzenia jest stopniowo dostrzegana i rozwijana przez struktury (samo)rządowe. Warto podkreślić, iż **wykorzystywanie konkretnych narzędzi współrzędzenia jest dobrowolne i związane z ponadnormatywną aktywnością określonych struktur władzy** (Anders - Morawska i Wawrzyniec, 2015). Odnosząc się do poziomu lokalnego, jak podają wyżej wymienieni autorzy koncepcja *dobrego rzędzenia* wydaje się być mało ugruntowana w świadomości reprezentantów instytucji lokalnych, nawet jeżeli jej poszczególne wymiary, takie jak np. efektywność czy partycypacja, są częściowo realizowane. Istotną przeszkodą w rozwoju tej koncepcji, jest fakt, iż wciąż jest mało prób (szczególnie w polskojęzycznej literaturze przedmiotu) operacjonalizacji *dobrego rzędzenia* do poziomu lokalnej administracji, na co zwracają uwagę autorzy m.in. Szumowski (2017), Anders – Morawska i Wawrzyniec (2015).

W sferze działania instytucji publicznych oraz kształtowania norm prawnych dotyczących kwestii efektywności, sprawności, świadczenia usług publicznych i współpracy z innymi rodzajami podmiotów, **nie wyłania się niestety optymistyczny obraz**. Normatywne regulacje dotyczące zasad *dobrego rzędzenia* wymagają dopracowania i permanentnej nowelizacji wobec zmieniających się oczekiwań lokalnej społeczności i podmiotów gospodarczych działających głównie w obszarze danej gminy czy powiatu (Prokopowicz i Kwasek, 2017, s. 184). Ponadto, należy wskazać, iż inicjatywy te (podejmowane w ramach współrzędzenia) przyjmują charakter działań dodatkowych, wspomagających w stosunku do formalnie ustanowionych struktur (za pomocą których prowadzony jest dialog społeczny np. Komisja Trójstronna). Umożliwiają one jednocześnie budowanie bezpośredniej relacji między instytucjami (samo)rządowymi, a interesariuszami (z pominięciem instytucji formalnych). Reakcje te w istniejącym modelu sprawowania władzy nie są wiążące, ale nieuwzględnianie społecznych poglądów może skutkować obniżeniem poparcia społecznego dla polityka, obniżeniem reputacji, renomy organizacji publicznej, czy obniżeniem zaufania publicznego do państwa w szerszym zakresie (Anders - Morawska i Wawrzyniec, 2015, s. 67).

Jak podano we wstępie rozprawy, **na potrzeby rozprawy doktorskiej jako obowiązującą definicję i tłumaczenie terminu *good governance***, autorka przyjmuje definicję ujętą w ministerialnym dokumencie „*Koncepcja good governance-refleksje do dyskusji*”, która brzmi następująco: **„dobre rzędzenie to sprawowanie władzy publicznej w ramach**

wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa, cechujące się otwartością, partnerstwem, rozliczalnością, skutecznością, efektywnością i spójnością” (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, s.9).

Przytoczoną definicję, autorka uzupełnia próbą syntezy pojęcia zaproponowaną przez Szumowskiego (2017), która brzmi:

„good governance to koncepcja usytuowana w nurcie public governance stanowiąca pozytywną wizję sprawowania rządów w systemie demokratycznym, gdzie rządzący/instytucje administracji (niezależnie od szczebla) kierują się w trakcie sprawowania władzy i zgodnie z interesem publicznym, zestawem specyficznych zasad rządzenia w celu dostarczania obywatelom oczekiwanych przez nich rezultatów” (s. 116).

Definicja przedstawiona przez Szumowskiego zawiera istotne z punktu widzenia tematyki rozprawy, rozszerzenie o wskazanie szczebla władzy i ukierunkowanie na zaspakajanie potrzeb obywateli.

Przedstawiona w rozdziale koncepcja *good governance* jest stanem idealnym, wzorcowym. Już sama próba zbliżenia się do tego ideału w procesie sprawowania władzy jest **wartościowa** (Hausner,2008; Wilkin,2013;Przywojska,2017). **Dobre rządzenie** obrazuje nie tyle zamierzony stan, ile kierunek dążeń.

3.3.3. Zasady dobrego rządzenia

Dobre rządzenie definiowane jest w literaturze przedmiotu poprzez **zasady**, zamiennie nazywane też **wymiarami** lub **cechami** (Czaputowicz,s.149). Do najważniejszych wymiarów *dobrego rządzenia* należą: demokratyczne państwo prawne, przejrzystość, rozliczalność, partycypacja, społeczna inkluzja skuteczność efektywność. *Good governance* odnoszone jest do wielu szczebli rządu: od międzynarodowego, krajowego, regionalnego, aż do poziomu lokalnego. Każda zasada jest równo ważna i często nie może być osiągnięta poprzez oddzielne działania. Każda z międzynarodowych instytucji zajmująca się tematyką *good governance* (typu Bank Światowy, OECD, ONZ, czy UE) przytacza (stworzone na swoje potrzeby) wymiary i cechy przypisywane *dobremu rządzeniu*. Jednocześnie podkreśla się, że **każda zasada jest ważna** dla ustanowienia bardziej demokratycznych rządów i że stanowią one bazę dla demokracji i rządów prawa w poszczególnych państwach. Ponadto, mają zastosowanie na wszystkich szczeblach władzy: globalnym, europejskim, krajowym, regionalnym i lokalnym. Szumowski podkreśla, iż każda próba operacjonalizacji zasad powinna się sprowadzać do

analizy celów działalności danej instytucji publicznej, operując jednak we wskazanych kategoriach, kluczowych pod kątem charakterystyki dobrego rządzenia tj. kontroli obywatelskiej, udziału w sprawowaniu władzy, spójnej wizji strategicznej, sprawności działania administracji oraz rządów prawa.

Prekursor tematyki, Bank Światowy, do głównych wymiarów *good governance* zalicza tzw. sześć wymiarów rządzenia. Są to (Kaufmann i in., 2008, s.7-8):

- **Głos i odpowiedzialność** (*Voice and Accountability VA*) - mierzenie percepcji dotyczących stopnia, w jakim obywatele kraju mogą uczestniczyć w wyborze swojego rządu, a także wolności wyrażania swoich poglądów, wolności stowarzyszania się i wolności mediów;
- **Stabilność polityczna i brak przemocy** (*Political Stability and Absence of Violence, PV*) - mierzenie percepcji dotyczących prawdopodobieństwa destabilizacji lub obalenia rządu przez niekonstytucyjne lub przemocowe środki, włączając przemoc polityczną i terroryzm;
- **Efektywność rządu** (*Government Effectiveness, GE*) - mierzenie percepcji dotyczących jakości usług publicznych, jakości służby cywilnej i stopnia jej niezależności od nacisków politycznych, jakości formułowania i wdrażania polityk oraz wiarygodności rządu w kwestii realizacji tych polityk;
- **Jakość regulacji** (*Regulatory Quality, RQ*) - mierzenie percepcji dotyczących zdolności rządu do formułowania i wdrażania odpowiednich polityk i regulacji, które umożliwiają rozwój sektora prywatnego;
- **Państwo prawa** (*Rule of Law, RL*) - mierzenie percepcji dotyczących stopnia, w jakim „agenci społeczeństwa” mają zaufanie i przestrzegają zasad społeczeństwa, a zwłaszcza jakości egzekwowania umów, praw własności, działania policji i sądów, a także prawdopodobieństwa wystąpienia przestępstw i przemocy;
- **Kontrola korupcji** (*Control of Corruption, CC*) - mierzenie percepcji dotyczących stopnia, w jakim władza publiczna jest wykorzystywana w celu osiągnięcia prywatnych korzyści, włączając zarówno drobne, jak i wielkie formy korupcji, a także "trzymanie" państwa przez elity i interesy prywatne.

Definiując zakres pojęcia *dobre rządzenie*, należy uwzględnić w analizie następujące elementy (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, s.6):

1. **Efektywność rządów:** zdolność (potencjał) władz publicznych i administracji (na różnych szczeblach zarządzania) do efektywnego, sprawiedliwego i oszczędnego realizowania polityk publicznych (w tym dostosowanie skali interwencji publicznej do rzeczywistych potrzeb społecznych). Istotnym elementem omawianego komponentu jest zapewnienie odpowiednich kwalifikacji zasobów ludzkich w sektorze publicznym, stosownych kompetencji regulacyjnych, a także uczciwej administracji i przeciwdziałanie zjawiskom korupcyjnym;
2. **Rozwój gospodarki:** zdolność do tworzenia wysokiej jakości polityk gospodarczych, gwarantujących funkcjonowanie wolnego rynku, stabilność makroekonomiczną, zapewnienie wzrostu gospodarczego itp.;
3. **Demokratyzacja:** przejrzystość i transparentność funkcjonowania władz publicznych i administracji, a także zdolność do włączania w prace administracyjne obywateli, w tym organizacji społecznych i pozarządowych, na zasadach odpowiedniej reprezentatywności i pluralizmu. Ponadto obejmuje on decentralizację i wprowadzanie zasad demokracji na szczeblu lokalnym oraz cywilną kontrolę nad siłami zbrojnymi (i zmniejszanie wydatków na obronność).

W latach dziewięćdziesiątych, koncepcja *dobrego rządzenia* zaistniała w pracach i dokumentach Unii Europejskiej. Zaczęła być stosowana zarówno w ramach jej polityki wobec państw najmniej rozwiniętych, jak również wobec krajów ubiegających się o członkostwo oraz w ramach polityki spójności. Stopniowo zaczęto ją utożsamiać z poprawą zarządzania funduszami europejskimi. Obecnie koncepcja jest wciąż aktualna w Unii Europejskiej i odnosi się do poprawy jakości we wszystkich aspektach polityk krajowych i unijnych (Grosse, 2009,s.122). W 2001 roku, Komisja Europejska podjęła próbę odniesienia się do problematyki *good governance*, czego rezultatem było powstanie dokumentu *European Governance - A White Paper*, w którym wyróżnia się pięć kryteriów *dobrego rządzenia*. Podkreśla się w nim istotność każdej wymienionej zasady na rzecz tworzenia bardziej demokratycznych rządów. Wymiary te wspierają demokrację i praworządność w państwach członkowskich, ale dotyczą wszystkich szczebli sprawowania władzy: od światowego, europejskiego, krajowego po regionalny i lokalny. Kryteria *dobrego rządzenia* według Komisji Europejskiej to (Komisja Europejska,2001,s.8):

- **Otwartość (*openness*)** - Instytucje powinny działać w bardziej otwarty sposób. Wspólnie z państwami członkowskimi powinny aktywnie komunikować o swoich

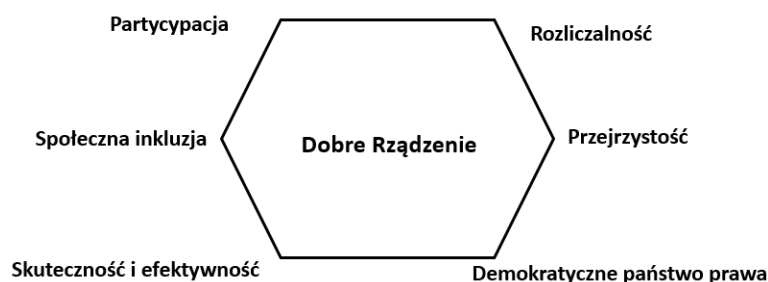
aktywnościach i decyzjach. Język przekazu powinien być zrozumiały dla ogółu społeczeństwa. Jest to szczególnie istotne w celu zwiększenia zaufania do instytucji;

- **Udział obywateli** (*participation*) - Jakość, trafność i skuteczność polityk UE zależą od zapewnienia szerokiego udziału na każdym etapie procesu politycznego - od koncepcji do wdrażania. Zwiększony udział obywateli wzmocni zaufanie do końcowego wyniku oraz do instytucji, które realizują polityki. Udział obywateli jest kluczowy i zależy w dużej mierze od włączającego podejścia rządów centralnych do opracowywania i wdrażania polityk UE;
- **Rozliczalność** (*accountability*) - Role w procesach ustawodawczych i wykonawczych muszą być bardziej klarowne. Każda z instytucji UE musi wyjaśniać i brać odpowiedzialność za swoje działania w Europie. Konieczna jest również większa odpowiedzialność ze strony państw członkowskich oraz wszystkich zaangażowanych w opracowywanie i wdrażanie polityk UE na każdym poziomie;
- **Skuteczność** (*effectiveness*) - Polityki muszą być efektywne, terminowe i dostarczać tego, co jest potrzebne na podstawie jasnych celów i oceny przyszłych skutków oraz, jeśli to możliwe, doświadczenia z przeszłości. Skuteczność zależy również od wdrażania polityk UE w sposób proporcjonalny i podejmowania decyzji na najbardziej odpowiednim poziomie;
- **Spójność** (*coherence*) - Polityki i działania muszą być spójne i łatwe do zrozumienia. Potrzeba spójności w Unii Europejskiej rośnie: zakres zadań się zwiększa, powiększanie UE wprowadzi jeszcze większe zróżnicowanie. Wyzwania, takie jak zmiany klimatyczne i demograficzne, przekraczają granice polityk sektorowych, na których zbudowano Unię. W polityki UE coraz bardziej zaangażowane są władze regionalne i lokalne. Spójność wymaga politycznego przywództwa i silnej odpowiedzialności ze strony instytucji, aby zapewnić spójne podejście w ramach złożonego systemu.

Zasady te wyraźnie nawiązują do tych, formułowanych wcześniej przez Bank Światowy. Jakość, odpowiedniość i efektywność polityk UE zależy od zapewnienia szerokiej partycypacji w całym łańcuchu działań prowadzonych w ramach wspomnianych polityk – od pierwszego pomysłu do końcowego rezultatu. *Biała księga* proponuje otwarcie procesu tworzenia polityki, aby uzyskać więcej ludzi i organizacje biorące udział w kształtowaniu i realizacji polityki UE. Instrumentem pomocnym w realizacji tych celów

jest m.in. rozwój dialogu społecznego i obywatelskiego, wzmacnianie udziału aktorów regionalnych i lokalnych w politykach unijnych, a także promowanie agencji regulacyjnych i wykonawczych, zwłaszcza na poziomie europejskim (Grosse;2009).

Według Wilkina (2013), jakość rządzenia wyznaczana jest przez sześć grup wskaźników (zob. rysunek 23), które odzwierciedlają najważniejsze wymiary jakości rządzenia: demokratyczne państwo prawa, przejrzystość, rozliczalność, partycypacja, społeczna inkluzja oraz skuteczność i efektywność (s.29).



Rysunek 23. Wymiary dobrego rządzenia

Źródło: (Wilkin,2013,s.29)

Każda z wymienionych zasad jest ważna sama w sobie i jednocześnie wszystkie razem współistnieją. Oznacza to, że nie jest możliwe ich osiągnięcie na skutek działań oddzielnych. Wymiary dobrego rządzenia nie są rozłączne i często trudno określić granicę pomiędzy nimi.

Pod kątem wymiarów *dobrego rządzenia*, w obszarze polskiego piśmiennictwa należy przytoczyć dwa wcześniej wspomniane dokumenty opracowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, a mianowicie *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO)* oraz *Koncepcję Good Governance - refleksje do dyskusji*. Na szczególną uwagę zasługuje drugi z wymienionych dokumentów, ponieważ był on próbą **wskazania i dookreślenia elementów**, które powinny wchodzić w skład pojęcia *good governance*. A głównym celem jego opracowania było, wywołanie dyskusji na temat nowego zagadnienia i uwypuklenie obszarów *dobrego rządzenia*, które wymagają pilnej refleksji i podjęcia konkretnych działań ze strony administracji publicznej.

W *Koncepcji Good Governance- refleksje do dyskusji*, zostały wymienione zasady, które powinny **organizować proces sprawowania władzy**. Są to: (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego,2008, s.9):

1. **Otwartość** polegająca na jak najszerszym dostępie do informacji publicznej oraz informacji na temat działań planowanych, wyników podjętych inicjatyw (przede

wszystkim rządu i administracji), a także mechanizmy antykorupcyjne wspomagające transparentność administracji;

2. **Partnerstwo** rozumiane jako współuczestnictwo społeczeństwa w procesie sprawowania władzy, czemu służy budowa potencjału instytucji działających na rzecz tworzenia mechanizmów partnerstwa, rozwijanie kompetencji administracji do współdziałania ze społeczeństwem przy realizacji zadań publicznych oraz stymulowanie potencjału podmiotów społecznych do współdziałania i kooperacji z administracją i rządem;
3. **Rozliczalność** odnosząca się do odpowiedzialności politycznej za prowadzenie polityk publicznych, co umożliwią ugruntowane i funkcjonujące mechanizmy demokratyczne, jak również możliwość dokonywania obiektywnej oceny skuteczności i efektywności działania, co gwarantuje czytelny podział kompetencji przy realizacji zadań państwa;
4. **Skuteczność i efektywność** oznaczające budowę i wzmacnianie potencjału państwa na każdym poziomie realizacji jego funkcji, a więc rządu, administracji i społeczeństwa;
5. **Spójność** realizowanych zadań państwa, wymagająca budowy mechanizmów koordynacji we wszystkich wymiarach, w których funkcje państwa są wykonywane.

Tabela 12 ukazuje wymiary *good governance* przyjęte przez kluczowe podmioty podejmujące tematykę *dobrego rządzenia*. Są to: Bank Światowy, Komisja Europejska oraz polskie władze (NSRO).

Tabela 12. Operacjonalizacja dobrego rządzenia według Banku Światowego, Komisji Europejskiej i NSRO

Instytucja	Bank Światowy	Komisja Europejska	NSRO
Kryteria, zasady	1. Prawo wyrażania opinii i wpływ obywateli 2. Stabilność polityczna i brak przemocy 3. Efektywność administracji publicznej 4. Jakość stanowionego prawa 5. Rządy prawa 6. Kontrola korupcji	1. Otwartość 2. Partycypacja 3. Rozliczalność 4. Efektywność 5. Koherencja	1. Demokratyczne państwo prawne 2. Przejrzystość 3. Rozliczalność 4. Partycypacja 5. Społeczna inkluzja 6. Skuteczność i efektywność

Źródło: (Podgórniak – Krzykacz, 2001, s.131)

Kolejnym obszarem doszczegółowienia *dobrego rządzenia*, jest wskazanie na jakim szczeblu będzie dokonywana analiza. Literatura przedmiotu wskazuje następujące

płaszczyzny: międzynarodową, państwową oraz wewnątrz państwa. *Good governance* dotyczy wszystkich szczebli administracyjnych i można je interpretować zarówno w skali globalnej, narodowej jak i regionalnej czy lokalnej. Dowodzi tego definicja opublikowana w *Programie Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP)*, według której rządzenie polega na sprawowaniu władzy w sferze gospodarczej, politycznej i społecznej na wszystkich poziomach administracyjnych, jak również obejmuje mechanizmy, procesy i instytucje, za pomocą których obywatele i ich grupy mogą artykułować własne interesy, egzekwować prawa i realizować obowiązki, a także mediować w kwestiach spornych (Podgórniak-Krzykacz, 2010, s. 129; United Nations, 2009; UNDESA, UNDP, UNESCO, 2012). Governance odnosi się bowiem do wykonywania władzy politycznej i administracyjnej na wszystkich poziomach. Obejmuje mechanizmy, procesy i instytucje, dzięki którym obywatele i grupy wyrażają swoje interesy, korzystają z praw przewidzianych prawem, wypełniają swoje obowiązki oraz rozstrzygają swoje różnice.

Bank Światowy przedstawia wytyczne co do pomiaru *dobrego rządzenia*, określając zespół wskaźników, które są traktowane jako wzorcowe (Czaputowicz, s. 149). Są one prezentowane w cyklicznym raporcie *World Development Report*. Instytucje takie jak: UNDP, OECD, czy Komisja Europejska, także tworzą swoje zestawy. Daniel Kaufmann (expert Banku Światowego) stworzył indeks „*Country Policy and Institutional Assessment (CPIA)*” *Oceny Polityki Państwa i Struktury Instytucjonalnej* opierający się na wskaźnikach ujętych w cztery grupy: zarządzanie ekonomiczne, polityki strukturalne, polityki dotyczące społecznego włączenia i równości oraz zarządzania sektorem publicznym i instytucjami. Na podstawie indeksu (CPIA) publikowany jest corocznie ranking państw rozwijających się.

Wskaźniki są narzędziami służącymi do oceny jakości zarządzania instytucjami jak i państwami, różnią się szczegółami metodyk i zakresem ocenianych obszarów. Narzędzia te pomagają zrozumieć i monitorować wydajność instytucji i zarządzania w różnych krajach, a ich wyniki są używane przez Bank Światowy i inne organizacje w celu podejmowania decyzji o przyznawaniu wsparcia finansowego i wspierania reform w krajach o słabszym zarządzaniu. Bogdan Buduru i Leslie A. Pal (2010, s. 511) podkreślają, iż na przestrzeni ostatnich 20 lat doszło do „gwałtownego przyrostu wskaźników zarządzania” mierzących i monitorujących jakość zarządzania (szczególnie administracji publicznej). Wskaźniki te są finansowane przez organizacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe, *Transparency International* oraz różnorodne agencje. Za najbardziej reprezentatywne zestawy wskaźników w literaturze

przedmiotu uznaje się jednak zestawy prezentowane w cyklicznie opracowywanych raportach Banku Światowego (*World Development Report*).

W literaturze przedmiotu (Grosse,2009; Wilkin,2013), zwraca się uwagę na konieczność dostosowania reform związanych z *good governance* do **miejscowego kontekstu administracyjnego i lokalnych uwarunkowań**. Jak wskazuje Grosse (2009), coraz częściej w odniesieniu do dobrego rządzenia pojawia się konieczność uwzględniania **kontekstu lokalnego administracji**, który decyduje o skuteczności realizowania polityk publicznych „konkretyzacja niektórych standardów, zwłaszcza dotyczących osiągania celów rozwojowych lub stymulowania potencjału państwa – powinna w większym stopniu odbywać się w relacji do lokalnych uwarunkowań” (s.113-114). Aspekt potencjału i możliwości administracyjnych w kontekście efektywnej realizacji zadań publicznych staje się więc niezmiernie istotny.

Rozpoznanie lokalnego potencjału administracyjnego, lokalnych polityk i a także uwarunkowań, jest konieczne do zwiększenia *state capacity*, selekcji zasad dobrego rządzenia, a także zaplanowania innych reform administracyjnych (Grosse, 2009, s.133).

3.4. Otwartość, partycypacja i skuteczność jako wymiary dobrego rządzenia na szczeblu lokalnej administracji

Koncepcja *good governance* jest mało ugruntowana w świadomości reprezentantów instytucji lokalnych, nawet jeżeli jej poszczególne wymiary, takie jak efektywność czy partycypacja, są częściowo realizowane (Koćwin,2013). Pomiar *dobrego rządzenia* na poziomie regionalnym jak i lokalnym, nastrocza sporo trudności i problemów. Jedną z kluczowych przeszkód przytaczanych w literaturze, jest niedostatek danych statystycznych gromadzonych na poziomie regionalnym i lokalnym (Podgórnjak-Krzykacz,2010,s.173). Pojawiają się jednak propozycje operacjonalizacji zasad dobrego rządzenia na poziomie lokalnym (Grosse,2009 s.133). Przykładem może być propozycja przedstawiona przez Grosse, uszczegóławiająca następujące zasady: partnerstwa, spójności, otwartości, rozliczalności oraz efektywności i skuteczności. W przypadku zasady partnerstwa kładzie się nacisk na możliwość kształtowania przez mieszkańców zasad i sposobów realizacji spraw publicznych w ramach wspólnoty lokalnej, formalnoprawną współpracę realizowaną przez gminę z partnerami społecznymi oraz instytucjonalnymi w celu wykonywania zadań publicznych, a także praktyczną realizację formuły 3W realnego partnerstwa: *Współudziału w planowaniu strategicznym i monitoringu osiągania celów rozwojowych i zadań, Współdecydowania poprzez udział w planowaniu rozwoju gminy i Współodpowiedzialności za osiągania celów*

rozwojowych i zadań stosownie do swoich kompetencji i możliwości. W przypadku zasady spójności podkreśla się, iż istotna jest wzajemna zgodność celów, działań i rezultatów z potrzebami i pragnieniami/oczekiwaniem społeczności lokalnej, wzajemna zgodność celów, działań i rezultatów polityk w sferze społecznej, gospodarczej, środowiskowej i przestrzennej, A także zgodność celów i działań podejmowanych przez gminę z planami i działaniami ponadlokalnymi. Przechodząc do zasady otwartości należy zaznaczyć wagę podejmowania decyzji i rządzenie w sposób jawny i transparentny, zgodny z obowiązującym prawem i procedurami, zapewnienie dostępu mieszkańców do zrozumiałej i jasnej informacji publicznej, nastawienie na przedsięwzięcia nowatorskie społecznie, ekonomicznie i środowiskowo. W przypadku zasady rozliczalności analizuje się zdolność władz lokalnych i administracji samorządowej do identyfikowania potrzeb społeczności lokalnej oraz szybkiego reagowania na te potrzeby, odpowiedzialność samorządu lokalnego za realizację celów rozwoju gminy stosownie do kompetencji gminy, istnienie przejrzystych mechanizmów kontroli społecznej samorządu i administracji. W przypadku zasady efektywności i skuteczności należy zaznaczyć, właściwe wyznaczanie celów rozwoju (odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu) przez władze lokalne oraz administrację samorządową, skuteczne działania prowadzące do zamierzonych celów, efektywność rezultatów podjętych działań, opisanych relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów, efektywność administracji w szerokim znaczeniu – wykorzystującą możliwie najlepiej dostępne środki i dążąca do optymalizacji ponoszonych nakładów. Zasady te i ich szczegółowa konstrukcja mogą stanowić bazę do formułowania konkretnych zbiorów wskaźników ukazujących stopień implementacji dobrego rządzenia, czyli dochodzenia do ładu instytucjonalnego. Praktyka aktywności samorządów lokalnych w Polsce pokazuje pozytywne przykłady, gdzie administracja publiczna wdraża zestawy zasad *good governance*, jak przykładowo Urząd Miasta Dzierżoniów. Kodeks Etyki pracowników Urzędu Miasta Dzierżoniów zawiera siedem zasad i „określa i wyjaśnia standardy postępowania wobec klienta zewnętrznego i wewnętrznego”. Wśród zasad znalazły się: zasada praworządności, zasada współmierności, zasada bezstronności i niezależności, zasada uprzejmości i życzliwości, zasada jawności zasada przejrzystości i neutralności, zasada dbałości o swoją wiedzę i kompetencje (Burmistrz Dzierżoniowa, 2017).

Wybór określonych zasad *dobrego rządzenia*, jak wskazują Grosse (2009) czy Wilkin (2013), nie jest dowolnością badacza, lecz wynika z **uwarunkowań poziomu rządzenia** wybranego jako płaszczyzna analizy. Ponadto, podając za Tadeuszem Borysem zauważa się, iż

„dobór zasad i cech oddających najtrafniej istotę koncepcji na określonym poziomie rządzenia, a w szczególności na poziomie lokalnym, nie jest łatwym zagadnieniem” i powinien się przede wszystkim koncentrować na kilku zasadach. Zbiór ten powinien (Borys, 2017, s.131):

- **nie być zbyt rozbudowany** (nie zawierać zbyt wiele zasad);
- **spełniać wymóg komplementarności i kompletności opisu koncepcji rządzenia;**
- **cechować się pozytywnością** (im wyższy stopień spełnienia zasady, tym lepsze rządzenie);
- **oraz posiadać cechę mierzalności** (opis zasad powinien zawierać tzw. parametry mierzalne co najmniej według skali dychotomicznej).

Biorąc pod uwagę przedstawione wytyczne oraz lokalny poziom rządzenia przyjęty w rozprawie, **autorka zawęża płaszczyznę analizy do trzech wymiarów *dobrego rządzenia***, kierując się zasadą dążenia do uproszczenia modelu badawczego, a także charakterem badanych zjawisk.

Jako, że w niniejszej rozprawie będą badane aspekty związane z komunikacją, partycypacją społeczną oraz aktywnością mieszkańców użytkujących platformy crowdsourcingowe, do analizy zostały wskazane **wymiary *dobrego rządzenia*** takie jak: **otwartość, partycypacja i skuteczność**, a ich definicje (w szerokim ujęciu) przyjęto na bazie wytycznych zawartych w dokumencie „*Koncepcja good governance-refleksje do dyskusji*” przytoczono na wstępie pracy. Natomiast w wąskim rozumieniu, **na potrzeby rozprawy, wymiary *dobrego rządzenia* zostały doprecyzowane** jako:

- **Wymiar otwartość** to dostępność informacji publicznej i responsywność instytucji publicznej rozumiana jako zwrotne informowanie obywateli o efektach działań;
- **Wymiar partycypacja** to uczestnictwo mieszkańców miast w procesach konsultacyjnych i innych inicjatywach władz miasta;
- **Wymiar skuteczność** to wyznaczanie celów odpowiadających zapotrzebowaniu społecznemu (skuteczność podejmowania inicjatyw zgłaszanych przez mieszkańców miast).

Rozdział 4 Metodyka badań własnych

4.1. Problem badawczy, cele i hipotezy badawcze

Apanowicz (2000) podaje, że problemem badawczym „można określić stan subiektywnego odzwierciedlenia niedostatków w danej dyscyplinie naukowej” (s.67). A postawienie konkretnego problemu badawczego sprowadza się do „określenia i objaśnienia pewnego, obiektywnego stanu niewiedzy na gruncie dotychczasowej wiedzy” (s.68).

Jak przedstawiono we wstępie pracy, w rozprawie doktorskiej postawione zostały: pytanie główne badawcze uszczegółowione pytaniami dodatkowymi. Autorka przytacza je raz jeszcze dla zachowania jasności i ciągłości wywodu, a także celem ukazania połączenia pytań i hipotez badawczych, z przyjętymi w rozprawie wymiarami *dobrego rządzenia*. Następnie, w dalszej części rozdziału, zostanie przedstawiony model badawczy rozprawy oraz plan procesu badawczego.

Pytanie główne badawcze przyjęte w rozprawie brzmi: Jaki wpływ ma crowdsourcing na realizację zasad *dobrego rządzenia* w urzędach miast?

Pytanie główne badawcze doprecyzowane zostało **pytaniami szczegółowymi**:

1. Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości?
2. Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu?
3. Czy wykorzystywanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców?
4. Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych?

Jak przedstawiono na początku rozprawy, pytania badawcze zostały postawione na skutek rozpoznania luki badawczej w obszarze wykorzystania crowdsourcingu na rzecz wspomagania *dobrego rządzenia* na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest określenie wpływu crowdsourcingu na realizację zasad *dobrego rządzenia* w urzędach miast polskich.

Cele szczegółowe zostały podzielone na cele odwołujące się do części empirycznej, jak i literaturowej rozprawy. Wśród celów dotyczących części empirycznej znalazły się też **cele poznawcze**:

1. Identyfikacja i kompleksowa charakterystyka platform crowdsourcingowych stosowanych przez urzędy miast polskich.
2. Wypracowanie aparatu pojęciowego opisującego wykorzystanie crowdsourcingu na szczeblu administracji lokalnej na rzecz *dobrego rządzenia*.

3. Wykazanie stopnia spełnienia zasad *dobrego rządzenia* w zakresie udostępniania informacji publicznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.
4. Wykazanie stopnia partycypacji użytkowników z perspektywy crowdsourcingu.
5. Ocena wpływu crowdsourcingu w odniesieniu do zasad *dobrego rządzenia* tj. otwartości, partycypacji i skuteczności na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Wśród **celów literaturowych** najistotniejszym był przegląd wykorzystania crowdsourcingu ukierunkowany na poszukiwanie nowych metod wsparcia komunikacji i partycypacji społecznej w polskich instytucjach publicznych, tj. w kierunku wykorzystania crowdsourcingu na rzecz użyteczności publicznej na poziomie lokalnym.

Cele aplikacyjne pracy to:

1. Opracowanie zaleceń odnośnie do funkcjonowania Biuletynu Informacji Publicznej;
2. Opracowanie rekomendacji w zakresie zastosowania koncepcji crowdsourcingu w urzędach miast na terenie Polski;
3. Opracowanie sposobów pomiaru informacji zawartych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz informacji zawartych na platformach crowdsourcingowych w zakresie otwartości (dostępności informacji) jako zasady *dobrego rządzenia*.

Stworzony model badawczy rozprawy stał się podstawą do sformułowania **hipotez badawczych**, które brzmią następująco:

1. Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia).
2. Urząd miasta stosujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność.
3. Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta.
4. Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców.
5. Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb.
6. Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców.

Całością powiązań pomiędzy postawionymi w pracy pytaniami: głównym i szczegółowymi, celami pracy (głównym i szczegółowymi), hipotezami badawczymi, a także wskazaniem źródeł pozyskiwania danych, zawiera tabela 13.

Tabela 13. Problem badawczy, pytania badawcze, cele rozprawy oraz hipotezy badawcze

Pytanie badawcze	Pytania badawcze szczegółowe	Cel główny	Cele szczegółowe	Hipotezy badawcze	Źródło danych
Jaki wpływ ma crowdsourcing na realizację zasad dobrego rządzenia w urzędach miast?	1.1. Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości? 1.2. Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu? 1.3. Czy wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców miasta? 1.4. Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych?	Określenie wpływu crowdsourcingu na realizację zasad dobrego rządzenia w urzędach miast polskich	Identyfikacja i kompleksowa charakterystyka platform crowdsourcingowych stosowanych przez urzędy miast polskich Wypracowanie aparatu pojęciowego opisującego wykorzystanie crowdsourcingu na szczeblu administracji lokalnej na rzecz dobrego rządzenia Wykazanie stopnia spełnienia zasad dobrego rządzenia w zakresie udostępniania informacji publicznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego Wykazanie stopnia partycypacji użytkowników z perspektywy crowdsourcingu Ocena wpływu crowdsourcingu w odniesieniu do zasad dobrego rządzenia tj. otwartości, partycypacji i skuteczności, na poziomie jednostek samorządu terytorialnego	H1: Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia). H2: Urząd miasta stosujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność. H3: Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta. H4: Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców. H5: Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb. H6: Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców.	Urząd Miasta Biuletyn Informacji Publicznej Urzędu Miasta Platforma crowdsourcingowa
			Cele literaturowe: Usystematyzowanie wiedzy na temat crowdsourcingu oraz przegląd wykorzystania crowdsourcingu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania crowdsourcingu na rzecz użyteczności publicznej Cele aplikacyjne: Opracowanie zaleceń odnośnie do zastosowania koncepcji crowdsourcingu w urzędach miast na terenie Polski; Opracowanie rekomendacji odnośnie do funkcjonowania Biuletynu Informacji Publicznej; Opracowanie sposobów pomiaru informacji zawartych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz informacji zawartych na platformach crowdsourcingowych w zakresie otwartości (dostępności informacji) jako zasady dobrego rządzenia.		

Źródło: opracowanie własne

4.2. Model badawczy

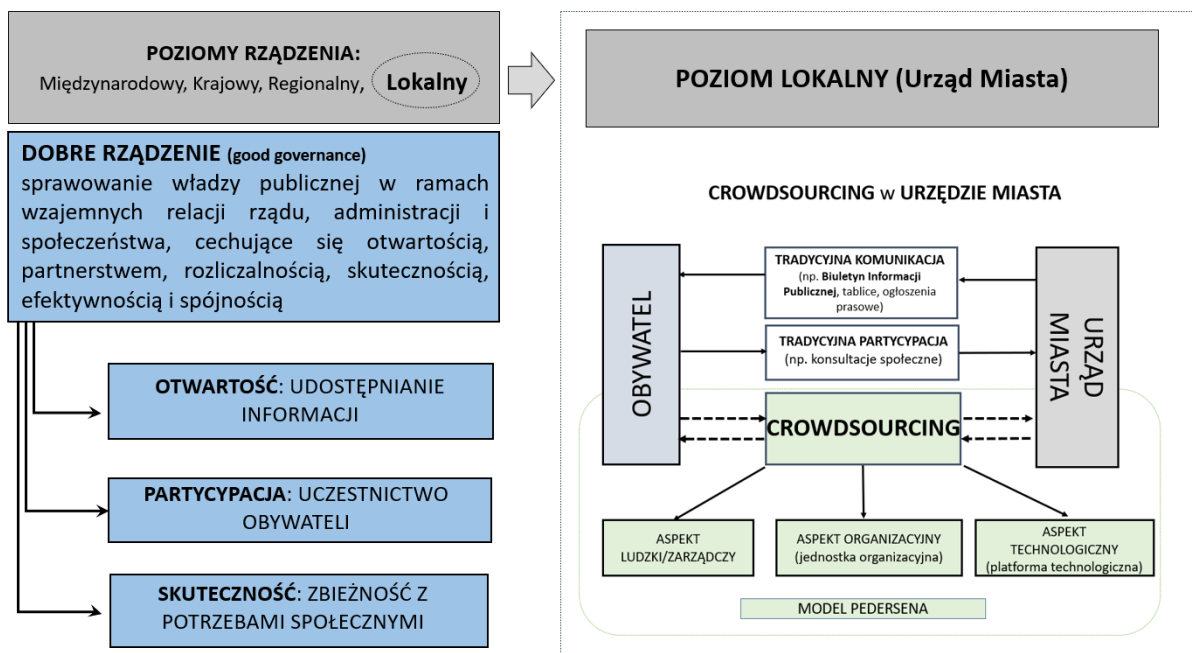
Stworzenie modelu badawczego, jak podaje Wojciech Dyduch, to „rozpisanie zależności między zmiennymi, które chcemy analizować” (Dyduch, 2013, s.159). Zrozumienie i rozpoznanie danego zjawiska sprowadzają się do zbudowania jego modelu (Sztóff, 1971, s.21). W szerokim ujęciu model oznacza hipotetyczną konstrukcję myślową tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, umożliwiający opisanie (wymodelowanie) konkretnego aspektu rzeczywistości (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s.11). Jedną z kluczowych wytycznych podczas budowy modelu jest zasada oszczędności zwana *elegancją modelu* (Czakon, 2021, s.84). Sprowadza się ona do uproszczenia (redukcji) liczby zmiennych i liczby zależności pomiędzy nimi, a także do ograniczenia stopnia komplikacji zależności występujących pomiędzy zmiennymi. Ponadto, określając model należy sprecyzować, która zmienna jest zależna, a która niezależna. W niniejszej rozprawie przyjęto, iż crowdsourcing jest zmienną niezależną, a poszczególne wymiary *dobrego rzędzenia* są zmiennymi zależnymi.

W zaproponowanym przez autorkę modelu badawczym, za płaszczyznę analizy przyjmuje się lokalny szczebel administracji publicznej (określany w rozprawie jako poziom rządzenia) tj. urzędy miast polskich w podziale na miasta na prawach powiatu, miasta w gminach miejskich oraz miasta w gminach miejsko-wiejskich. Jako, że *dobre rządzenie* to sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa, autorka pracy koncentruje się na podstawowym poziomie samorządu terytorialnego (gminie) oraz na poziomie powiatów jako płaszczyźnie najczęstszych i bezpośrednich interakcji instytucji publicznych z obywatelem, dążąc do zbadania funkcjonujących na tym poziomie platform crowdsourcingowych.

W literaturze przedmiotu, *dobre rządzenie* definiuje się poprzez wymiary. Wymiary *dobrego rządzenia* przyjęte w modelu badawczym to: **otwartość, partycypacja i skuteczność**. Dobór wskazanych wymiarów został podyktowany skoncentrowaniem badań na partycypację mieszkańców i komunikację instytucji publicznej z obywatelem.

Przed ukazaniem modelu badawczego rozprawy, warto nakreślić ramy teoretyczne i koncepcyjne badania. Osadzając crowdsourcing w strukturach urzędu miasta, bazując na dwustronnej komunikacji i partycypacji społecznej, a także odnosząc się do lokalnego wymiaru *dobrego rządzenia*, koncepcyjnie, **problematyka rozprawy doktorskiej** przyjmuje postać przedstawioną na rysunku 24. Ujęcie to obrazuje zależności między analizowanymi

zmiennymi, definicję *dobrego rządzenia*, a także wymiary *dobrego rządzenia* przyjęte w rozprawie doktorskiej. Crowdsourcing pojawia się w urzędzie miasta jako **uzupełnienie i wsparcie** tradycyjnej komunikacji i partycypacji społecznej. Jego wdrożenie sprzyja tworzeniu się mechanizmów dwukierunkowej interakcji na linii obywatel - miasto. Biuletyn Informacji Publicznej prowadzony przez dany urząd miasta, reprezentuje obowiązkowy element polityki informacyjnej miasta, nastawiony głównie na spełnianie obowiązku informowania ludności o działalności władz miasta i miejskich instytucji publicznych.



Rysunek 24. Ramy teoretyczne i konceptualne badania przyjęte w rozprawie doktorskiej

Źródło: opracowanie własne

Model badawczy rozprawy powstał w oparciu o zasadę przytoczoną przez Wojciecha Czakona głoszącą, iż budując model dąży się do uproszczenia rzeczywistości, jednocześnie pokazując relacje i zależności pomiędzy celowo dobranymi elementami (Czakoń, 2021, s.83). Celowo dobranymi elementami modelu badawczego niniejszej rozprawy są (zob. tabela 14):

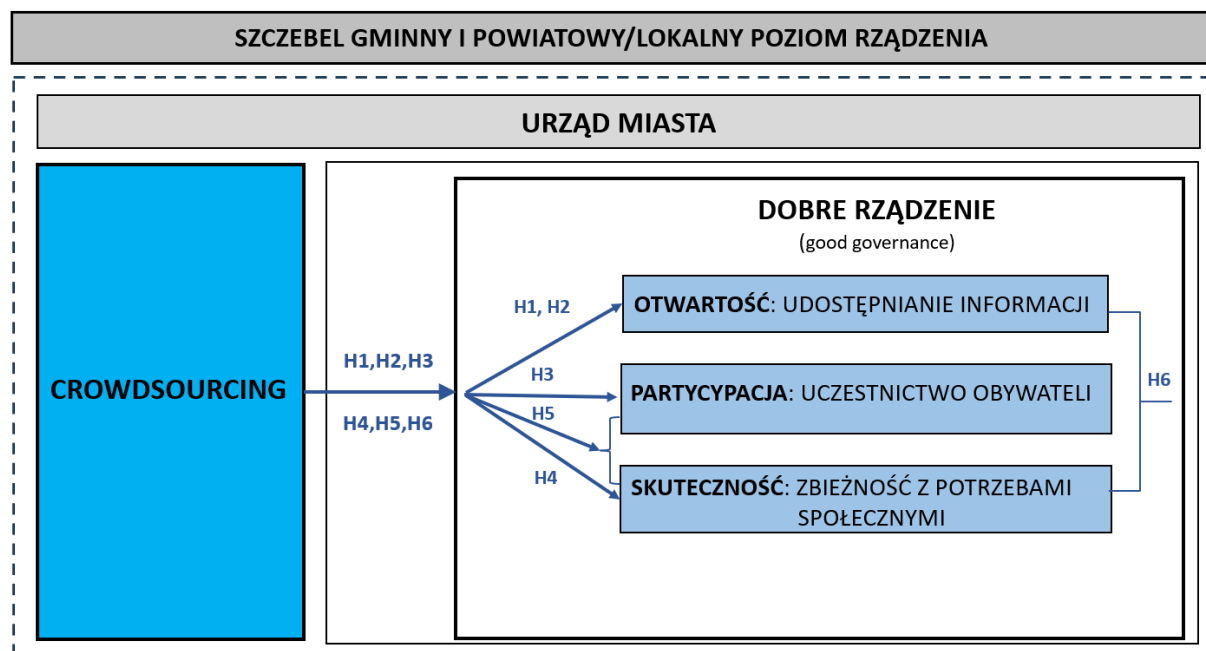
- crowdsourcing,
- wymiary *dobrego rządzenia* (otwartość, partycypacja, skuteczność),
- urzędy miast polskich osadzone na szczeblu gminnym i powiatowym samorządu terytorialnego,
- lokalny poziom dobrego rządzenia.

Tabela 14. Elementy modelu badawczego

Wyszczególnienie	Model badawczy
Poziom Samorządu Terytorialnego	Szczebel gminny i powiatowy
Jednostka organizacyjna Samorządu Terytorialnego	Urząd* Miasta w miastach na prawach powiatu Urząd Miasta w miastach w gminach miejskich Urząd Miejski w miastach w gminach miejsko – wiejskich *Urząd jako jednostka budżetowa miasta
Definicja dobrego rządzenia	Dobre rządzenie to sprawowanie władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa
Wymiary dobrego rządzenia	Otwartość, Partycypacja, Skuteczność
Poziom dobrego rządzenia	Poziom lokalny
Crowdsourcing	(Miejska) platforma crowdsourcingowa

Źródło: opracowanie własne

Wskazane elementy posłużyły do stworzenia modelu badawczego rozprawy, który został przedstawiony na rysunku 25.



Rysunek 25. Model badawczy przyjęty w rozprawie doktorskiej

Źródło: opracowanie własne

Otwartość to pierwszy wymiar *dobrego rządzenia* przyjęty w rozprawie definiowany jako: dostępność informacji publicznej i wyników działań urzędu oraz responsywność rozumiana

jako przekazywanie informacji zwrotnych przez urząd miasta. Wymiar ten został objęty **pierwszym i drugim** pytaniem badawczym.

Partycypacja to drugi wymiar oznaczający uczestnictwo obywateli w szeroko rozumianych procesach partycypacyjnych. Ten wymiar znalazł odzwierciedlenie w trzecim pytaniu badawczym. Natomiast ostatnie pytanie badawcze (czwarte) odnosi się do **skuteczności**, wymiaru *dobrego rządzenia rozumianego jako* zbieżność działań urzędu z potrzebami społecznymi.

Tabela 15 przedstawia powiązanie przyjętych w rozprawie wymiarów *dobrego rządzenia*, z poszczególnymi pytaniami badawczymi oraz hipotezami badawczymi.

Tabela 15. Wymiary dobrego rządzenia, a pytania i hipotezy badawcze

Wymiar dobrego rządzenia	Pytanie badawcze	Hipoteza badawcza
OTWARTOŚĆ (udostępnienie informacji)	Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości ?	H1 Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia) H6 Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców
	Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu?	H2 Urząd miasta wykorzystujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność
PARTYCYPACJA (uczestnictwo obywateli)	Czy wykorzystywanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców?	H3 Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta H5 Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb
SKUTECZNOŚĆ (zbieżność z potrzebami społecznymi)	Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych ?	H4 Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców

Źródło: opracowanie własne

4.3. Zakres badawczy (przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i terytorialny)

Zakres przedmiotowy rozprawy obejmuje określenie wpływu crowdsourcingu na realizację zasad *dobrego rządzenia* na poziomie polskich miast, w szczególności w odniesieniu do wskazanych zasad *dobrego rządzenia* tj.: otwartości, partycypacji i skuteczności.

Zakres podmiotowy rozprawy objął urzędy miast polskich. Według definicji zamieszczonej na stronach Głównego Urzędu Statystycznego w wykazie pojęć stosowanych w statystyce, miasto definiowane jest jako „jednostka osadnicza o przewadze zwartej zabudowy i funkcjach nierolniczych, posiadająca prawa miejskie bądź status miasta nadany w trybie określonym

odrębnymi przepisami”²². Według informacji GUS - u z dnia 1 stycznia 2023 roku, na terenie Polski było 979 miast, wśród nich 302 samodzielne gminy miejskie, w tym: 107 miast prezydenckich, 66 miast na prawach powiatu, 37 miast o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys., 18 miast będących siedzibami władz wojewódzkich, oraz 11 miast będących siedzibami sądu apelacyjnego (GUS, 2023).

Zgodnie z zasadami podziału administracyjnego Polski, rodzajem gmin oraz obszarów miejskich i wiejskich, według statystyki publicznej wyróżnia się w Polsce dwa rodzaje obszarów²³:

- obszary miejskie (miasta) obejmujące tereny położone w granicach administracyjnych miast, czyli obszary gmin miejskich oraz miast w gminach miejsko-wiejskich;
- obszary wiejskie (wsie) obejmujące tereny pozostające poza granicami administracyjnymi miast, na które składają się obszary gmin wiejskich i części wiejskie gmin miejsko-wiejskich.

W niniejszej rozprawie badaniem zostały objęte wszystkie polskie miasta, w tym miasta na prawach powiatu, miasta leżące w gminach miejskich oraz gminach miejsko – wiejskich (zob. tabela 16).

Tabela 16. Wykaz miast według danych GUS na dzień 1.01.2023 r.

Wyszczególnienie	Liczba miast
Miasta w gminach miejskich:	302
(w tym) Miasta na prawach powiatu	66
Miasta w gminach miejsko - wiejskich	677
Razem	979

Źródło: (GUS, 2023)

Przedmiotem samorządu terytorialnego jest administracja publiczna (Wieczorek i Szymanek, 2018,s.17). Jednostki samorządu terytorialnego wykonują swoje zadania za pośrednictwem organów stanowiących i wykonawczych (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, s.38). Zadania organów jednostek samorządu terytorialnego realizują wyłącznie powołane w

²² <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1307,pojecie.html?contrast=yellow-black>

²³ <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/>

tym celu jednostki organizacyjne - w tym zakłady budżetowe, jednostki budżetowe i gospodarstwa pomocnicze. Do takich jednostek budżetowych zalicza się urząd miasta.

Zgodnie z interpretacją prawną²⁴: „urząd miasta jako urząd obsługujący organ jednostki samorządu terytorialnego (gminę), wykonuje zadania nałożone odrębnymi przepisami prawa, dla realizacji których został powołany”.

Zakres czasowy:

Analiza literatury przedmiotu prowadzona była w latach 2013 – 2022. Badaniami literaturowymi objęto piśmiennictwo: w zakresie tematyki *good governance* od 1992 roku, a w zakresie zagadnień związanych z crowdsourcingiem od 2006 roku.

Badania empiryczne rozpoczęte zostały w roku 2017, zakończenie badań nastąpiło w pierwszej połowie 2023 roku.

Zakres terytorialny:

Zakres przestrzenny badań w części teoretycznej dysertacji dotyczył (przykładów) Ameryki Północnej, Europy, Azji oraz Polski.

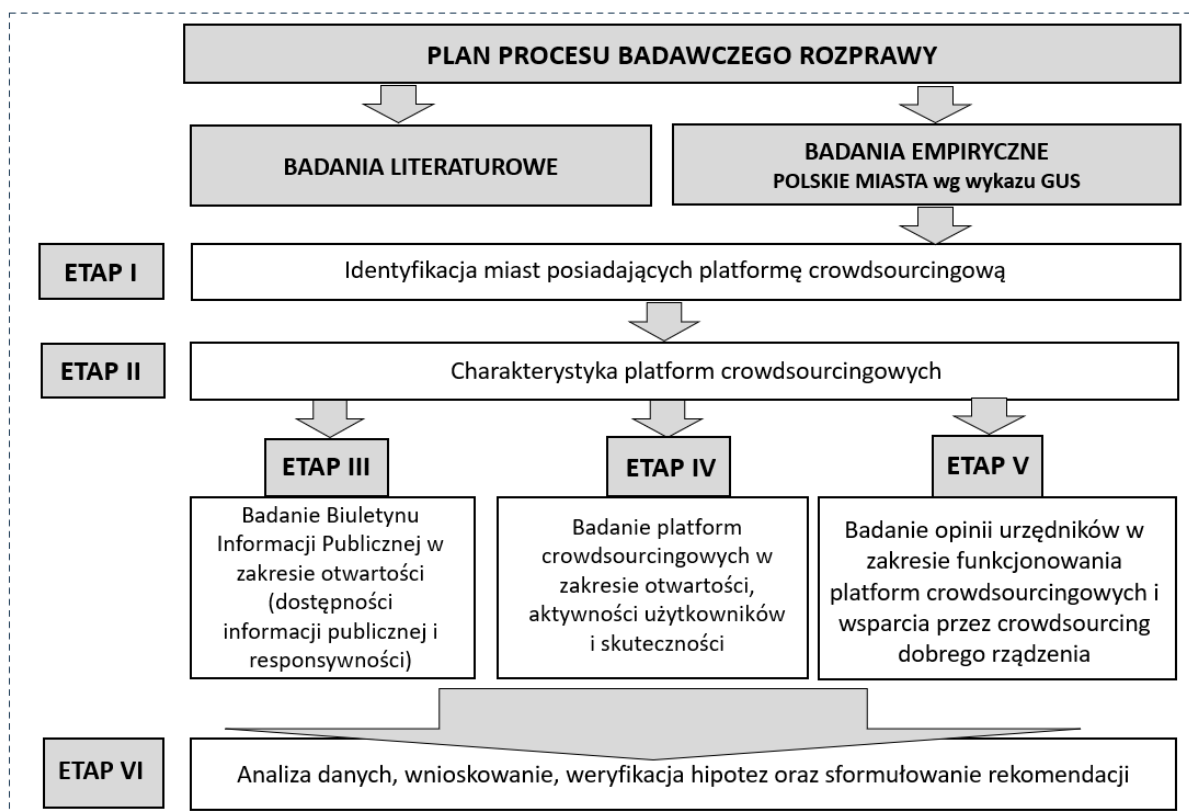
Zakres przestrzenny części empirycznej obejmuje polskie miasta, w tym miasta na prawach powiatu, miasta w gminach miejskich oraz miasta w gminach miejsko - wiejskich.

4.4. Plan procesu badawczego rozprawy

Realizując założone cele pracy, zaplanowana procedura badawcza podzielona została na dwie części: część poświęconą badaniom literaturowym oraz na część związaną z badaniami empirycznymi. Badanie dostępnej literatury przedmiotu skoncentrowane wokół szeroko rozumianej tematyki zaangażowania społecznego na rzecz wspomagania procesów *dobrego rzędzenia* zachodzących na poziomie jednostek samorządu terytorialnego, pozwoliło na identyfikację luki badawczej. Zasadniczym etapem badań były badania empiryczne obejmujące: zidentyfikowanie platform crowdsourcingowych działających w urzędach miast polskich, opisanie ich kluczowych charakterystyk, opracowanie aparatury pojęciowej oraz stworzenie narzędzi badawczych, analiza zawartości Biuletynów Informacji Publicznej oraz przeprowadzenie badań opinii pracowników zajmujących się w praktyce zawodowej zagadnieniami komunikacji i partycypacji społecznej w urzędach miast.

²⁴ Pismo z dnia 26 czerwca 2008 r. Izba Skarbowa w Bydgoszczy <https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/itpp2-443-399-08-rs-czy-urzed-miasta-jako-urzed-184567018>

Ze względu na złożoność procesu badawczego przyjętego w rozprawie, autorka wydzieliła podczas jego planowania **sześć głównych etapów** (w części empirycznej), co zostało schematycznie przedstawione na rysunku 26. Termin *plan procesu badawczego*, autorka używa zgodnie z wytycznymi pozycji literaturowej (Zawiła-Niedźwiecki, 2021), która przytacza, iż w „ujęciu metodologicznym prawidłowo mówi się, nie tyle o planie badań, co o planie procesu badawczego” (s.82).



Rysunek 26. Plan procesu badawczego przyjętego w rozprawie

Źródło: opracowanie własne

4.4.1. Badania literaturowe

Przeprowadzone badania literaturowe skoncentrowane zostały wokół problematyki dyscyplin naukowych, w których osadzona została tematyka rozprawy. Kluczowym obszarem studiów były zagadnienia osadzone w dyscyplinie nauk o komunikacji społecznej i mediach, a także problematyka zarządzania publicznego i zarządzania partycypacyjnego na płaszczyźnie administracji publicznej (samorządowej). Przegląd literatury obejmował głównie takie obszary tematyczne jak: crowdsourcing, aspekty partycypacji i komunikacji społecznej oraz tematykę zarządzania publicznego (ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji *dobrego rządzenia*). Duży obszar studiów literaturowych stanowiły raporty i opracowania instytucji i organizacji (o zasięgu międzynarodowym i europejskim) oraz akty prawne.

Termin crowdsourcing został wprowadzony do dyskursu naukowego w roku 2006, dlatego też badania literaturowe objęły swym zakresem publikacje naukowe z lat 2006 – 2022. Pojęcie *good governance* zostało rozpowszechnione dzięki raportom Banku Światowego w latach 1992–1994, stąd analiza literatury w tym temacie od początku lat dziewięćdziesiątych. Badania literaturowe objęły zarówno literaturę zwartą, jak i czasopiśmienniczą, w tym:

- Raporty i opracowania instytucji i organizacji (w tym międzynarodowych typu Bank Światowy, OECD, Komisja Europejska);
- Polskie akty prawne, ustawy;
- Raporty, statystyki i opracowania (w tym GUS - u), raporty z badań opinii publicznej (CBOS -u), diagnozy i opracowania (np. Instytutu Rozwoju Miast i Regionów, Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej Pracowni Badań i Innowacji Społecznych czy Obserwatorium Polityki Miejskiej);
- Opracowania książkowe, czasopisma naukowe (artykuły naukowe), materiały pokonferencyjne oraz źródła internetowe.

4.4.2. Badania empiryczne

Badania empiryczne, zgodnie z przyjętym planem procesu badawczego, przebiegały w sześciu etapach. Rozdziały rozprawy o numerach 5, 6 i 7 zawierają pełne opisy badań zrealizowanych przez autorkę.

W dysertacji została zastosowana technika triangulacji metod tzn. wdrożenia więcej niż jednego sposobu gromadzenia danych, celem przetestowania tej samej hipotezy. Istota triangulacji sprowadza się do zastosowania dwóch lub większej ilości metod badawczych, celem porównania i łączenia wyników badań (Frankfort-Nachmais i Nachmias, 2001, s. 221). Według (Rószkiewicz, 2013), metoda zbierania danych wynika z celu jaki postawiono badaniu naukowemu (cel badania naukowego rozstrzyga więc o metodzie i technice badania empirycznego). W naukach społecznych istnieją cztery podstawowe metody zbierania danych: techniki obserwacyjne, badania sondażowe, wtórna analiza danych oraz badania jakościowe (Frankfort-Nachmais i Nachmias, 2001, s.221). Autorzy przytaczają także technikę analizy treści. Według tej klasyfikacji, w niniejszej rozprawie zostały zastosowane następujące metody pozyskiwania danych: analiza treści, wtórna analiza danych (analiza istniejących dokumentów) oraz badanie sondażowe (badania kwestionariuszowe). Analizą treści objęte zostały: strony internetowe biuletynów BIP miast (według *Karty Oceny BIP*), strony internetowe platform crowdsourcingowych (według zmodyfikowanej *Karty Oceny BIP*). Obydwie analizy

prorowadzone były celem wykazania spełniania zasad *dobrego rzqdzenia*. Badaniem sondażowym objęte zostały urzędy miast polskich, w których zdiagnozowano istnienie platform crowdsourcingowych. Badanie przeprowadzono techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) na podstawie kwestionariusza ankiety. Tabela 17 zawiera podsumowanie metod zbierania danych do hipotez badawczych postawionych w rozprawie.

Tabela 17. Metody zbierania danych

Hipoteza badawcza	Metody zbierania danych
H1: Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia) H2: Wykorzystanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa responsywność urzędu miasta H3: Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta H4: Zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb mieszkańców miasta H5: Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb H6: Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców	Analiza treści • Analiza treści BIP (zebranie danych dostępnych ze stron BIP) za pomocą Karty Oceny BIP • Analiza treści platform (zebranie danych dostępnych z platform) za pomocą zmodyfikowanej Karty Oceny BIP Wtórna analiza danych • Dane ilościowe pozyskane z platform crowdsourcingowych Badanie Sondażowe • CAWI (Computer Assisted Web Interview) • Badaniem objęte urzędy miast polskich • Kwestionariusz Ankiety

Źródło: opracowanie własne

1. Etap I: Identyfikacja miast posiadających platformę crowdsourcingową

Głównym celem etapu pierwszego było wyselekcjonowanie miast posiadających platformy crowdsourcingowe. W związku z brakiem w polskim piśmiennictwie wykazu platform crowdsourcingowych i urzędów miast wykorzystujących tego typu platformy, autorka rozprawy w procesie badań własnych, podjęła próbę stworzenia **listy miast** wykorzystujących platformy crowdsourcingowe. Zostało to zrealizowane poprzez: analizę oficjalnych stron internetowych miast, analizę danych zastanych (analizę istniejących dokumentów) w tym w szczególności wywiadów, raportów, sprawozdań oraz rozmów z pracownikami urzędów. Aby uszczegółwić autorski przegląd platform crowdsourcingowych, rozesłano do miast zapytania w trybie wniosków o udostępnienie informacji publicznej, z prośbą o informację w zakresie funkcjonowania platform. Badaniem zostały objęte wszystkie polskie miasta w liczbie **979**, w tym miasta na prawach powiatu, miasta leżące w gminach miejskich oraz gminach miejsko -

wiejskich. Do analizy, autorka przyjęła strukturę miast zgodną z danymi pozyskanymi z GUS-u (zob. tabela 16). Etap ten umożliwił identyfikację **115** miast, w których rozpoznano funkcjonowanie platform crowdsourcingowych i pozwolił na stworzenie wykazu tych platform:

- a. Cel etapu: identyfikacja urzędów miast polskich posiadających platformę crowdsourcingową;
- b. Rezultat (wkład własny): stworzenie wykazu polskich miast posiadających platformę crowdsourcingową.

2. Etap II: Charakterystyka platform crowdsourcingowych

Głównym celem drugiego etapu badania, była charakterystyka platform crowdsourcingowych pod kątem kluczowych cech ich funkcjonowania. Po wytypowaniu zbioru tych cech, autorka rozprawy przeanalizowała dostępne źródła wtórne (źródła zastane). Następnie dokonano charakterystyki platform na podstawie danych zawartych w regulaminach platform crowdsourcingowych, informacji dostępnych na stronach internetowych oraz na podstawie analizy wywiadów i artykułów prasowych z osobami odpowiedzialnymi za wdrażanie crowdsourcingu w danym urzędzie miasta. Pełen zakres pozyskanych informacji zawiera Załącznik 6.

W toku badań, autorka wyodrębniła i zaproponowała klasyfikację platform, dzieląc je na platformy typu: *crowdsourcing wzorcowy* i *crowdsourcing częściowy*. Crowdsourcing *wzorcowa autorka* definiuje jako dedykowaną platformę technologiczną cechującą się informacją zwrotną dla mieszkańca oraz możliwością różnorodnych form interakcji typu rankingi, dyskusje i opiniowanie. Crowdsourcing *częściowy* to wykorzystywanie możliwości Internetu do konsultacji drogą elektroniczną (bez dodatkowych funkcjonalności):

- a. Cel etapu: charakterystyka platform crowdsourcingowych poprzez zebranie informacji na temat najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem platform crowdsourcingowych oraz klasyfikacja i podział platform na crowdsourcing wzorcowy, crowdsourcing częściowy;
- b. Rezultat (wkład własny): zestawienie najważniejszych charakterystyk platform crowdsourcingowych (nazwa platformy, rok powstania, miasto funkcjonowania, wielkość miasta, zakres problemowy i tematyczny, użytkownicy platformy, regulamin platformy oraz podział polskich miast stosujących crowdsourcing według zaproponowanej klasyfikacji).

Dalsze etapy badania (od etapu III do V) zostały przeprowadzone wśród miast posiadających crowdsourcing (niezależnie od przypisania kategorii wzorcowy lub częściowy).

3. Etap III: Badanie Biuletynu Informacji Publicznej w zakresie otwartości (dostępności informacji publicznej i responsywności)

Głównym celem etapu była analiza zawartości stron Biuletynu Informacji Publicznej w kierunku otwartości i responsywności urzędu (tj. w zakresie udostępniania informacji o konsultacjach społecznych, a także funkcjonalności stron BIP-u). Analiza ta, poprzedzona została opracowaniem autorskiej **Karty Oceny Biuletynu Informacji Publicznej**. Głównym celem stworzenia wyżej wymienionej Karty, była potrzeba opracowania narzędzia niezbędnego do oceny zawartości stron BIP-u pod kątem zweryfikowania trzech aspektów: informacji o konsultacjach, szczegółowości tej informacji oraz zakresu przekazywanej obywatelowi informacji zwrotnej. Wybór BIP-u jako punktu odniesienia został podyktowany faktem, iż jest to obowiązkowy element strategii informacyjnej każdego miasta (jak wskazano w Rozdziale I) i jako taki może służyć do zbierania danych i dalszych analiz. Natomiast dobór tematyki konsultacji społecznych wynikał z faktu, iż obydwa procesy, zarówno konsultacje społeczne jak i crowdsourcing, sprowadzają się w swej istocie do wspomagania procesów decyzyjnych, zasięgania opinii, kształtowania komunikacji i informowania na linii miasto – obywatel. Przeprowadzona analiza stron Biuletynu Informacji Publicznej poszczególnych miast, dokonana została pod kątem zawartości i jakości informacji o konsultacjach społecznych, odbywających się w danym mieście. Czynności badawcze na tym etapie procesu zostały przeprowadzone na grupie 115 wyselekcjonowanych urzędów miast tj. takich, w których zdiagnozowano istnienie platform crowdsourcingowych:

- a. Cel etapu: analiza zawartości Biuletynu Informacji Publicznej wskazanych miast polskich zgodnie z Kartą Oceny BIP, w zakresie otwartości (udostępniania informacji publicznej o konsultacjach społecznych i responsywności);
- b. Rezultat (wkład własny): zebranie i zestawienie danych z analizy stron BIP-ów.

4. Etap IV: Badanie platform w zakresie otwartości, aktywności użytkowników i skuteczności

Głównym celem etapu była analiza aktywności użytkowników platform crowdsourcingowych. Pozyskano dane ilościowe z dwóch grup platform (*NaprawmyTo.pl* oraz platform konsultacyjnych *KonsultacjeJST*). Równolegle badano zawartość informacyjną platform crowdsourcingowych.

- a. Cel etapu: pozyskanie danych ilościowych na temat liczby oddanych głosów i liczby uczestników inicjatyw crowdsourcingowych, a także uzyskanie danych w zakresie dostępności informacji zawartych na platformach crowdsourcingowych;
- b. Rezultat (wkład własny): zebranie i zestawienie danych z analizy platform crowdsourcingowych.

5. Etap V: Badanie opinii urzędników w zakresie funkcjonowania platform crowdsourcingowych i wsparcia przez crowdsourcing dobrego rządzenia

Kolejnym krokiem w omawianym planie procesu badawczego było przeprowadzenie badania sondażowego (ankietowego) wśród pracowników urzędów miast, dotyczącego określenia poziomu oddziaływania crowdsourcingu na wskazane zasady *dobrego rządzenia*. Wykorzystano metodę badania ankietowego (z kwestionariuszem ankiety), ponieważ jest to jedno z ważniejszych narzędzi badawczych przeznaczonych do rejestracji odpowiedzi respondentów. Przed badaniem właściwym został zastosowany krótki pilotaż badań. Badaniem zasadniczym objęto wszystkie miasta, w których zdiagnozowano funkcjonowanie platform crowdsourcingowych:

- a. Cel etapu: pozyskanie opinii na temat oddziaływania crowdsourcingu na rzecz otwartości, partycypacji i skuteczności;
- b. Rezultat (wkład własny): zebranie i zestawienie danych z ankiet.

6. Etap VI: Analiza danych, wnioskowanie, weryfikacja hipotez i sformułowanie rekomendacji

Istotą ostatniego etapu badań było przeprowadzenie analizy statystycznej pozyskanych danych celem weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych. Ponadto, sformułowano rekomendacje odnośnie funkcjonowania BIP-u i wytyczne w zakresie stosowania crowdsourcingu w urzędach miast. Następnie, przedstawiono kierunki dalszych badań w zakresie wykorzystywania crowdsourcingu na rzecz *dobrego rządzenia*:

- a. Cel etapu: przeprowadzenie analizy pozyskanych danych;
- b. Rezultat (wkład własny): wnioskowanie i weryfikacja postawionych w pracy hipotez badawczych, sformułowanie rekomendacji wraz z wytyczeniem kierunków dalszych badań.

Etapy planu procesu badawczego i wybrane do analizy wymiary *dobrego rządzenia* (wraz z przyjętymi hipotezami badawczymi) ujęte w zestawieniu tabelarycznym, przedstawiają się następująco (tabela 18).

Tabela 18. Wymiary dobrego rządzenia, a hipotezy badawcze

Wymiar dobrego rządzenia	Hipoteza	Etapy badania	Źródło danych/narzędzie
OTWARTOŚĆ (udostępnianie informacji)	H1, H2, H6	Etap III Etap IV Etap V	BIP (Karta Oceny BIP) Urzędy Miast (Kwestionariusz Ankiety) Platformy crowdsourcingowe/Dane ilościowe z platform Dane z platform crowdsourcingowych (zmodyfikowana Karty Oceny)
PARTYCYPACJA (uczestnictwo obywateli)	H3, H5	Etap IV Etap V	
SKUTECZNOŚĆ (zbieżność z potrzebami społecznymi)	H4, H6	Etap IV Etap V	

Źródło: opracowanie własne

Szczegółowy opis, wyniki i wnioski z poszczególnych etapów procesu badawczego zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach rozprawy. Mapowanie poszczególnych etapów badawczych na rozdziały pracy, autorka zamieszcza w tabeli 19.

Tabela 19. Etapy badawcze w poszczególnych częściach rozprawy

Etap	Opis etapu	Rozdział/Podrozdział
Etap I	Identyfikacja miast posiadających platformę crowdsourcingową	Rozdział 5 Podrozdział 5.1
Etap II	Charakterystyka platform crowdsourcingowych	Rozdział 5 Podrozdział 5.2
Etap III	Badanie Biuletynu Informacji Publicznej w zakresie otwartości (dostępności informacji publicznej i responsywności)	Rozdział 6
Etap IV	Badanie platform crowdsourcingowych w zakresie otwartości, aktywności użytkowników i skuteczności	Rozdział 7 Podrozdział 7.1.
Etap V	Badanie opinii urzędników w zakresie funkcjonowania platform crowdsourcingowych i wsparcia przez crowdsourcing dobrego rządzenia	Rozdział 7 Podrozdział 7.2
Etap VI	Analiza danych, wnioskowanie, weryfikacja hipotez, sformułowanie rekomendacji	Podrozdział 7 Rozdział 8

Źródło: opracowanie własne

W kolejnym rozdziale pracy, zostaną przedstawione) i scharakteryzowane platformy crowdsourcingowe, funkcjonujące w polskich miastach, w zakresie czasowym badania.

Rozdział 5 Platformy crowdsourcingowe w urzędach miast polskich

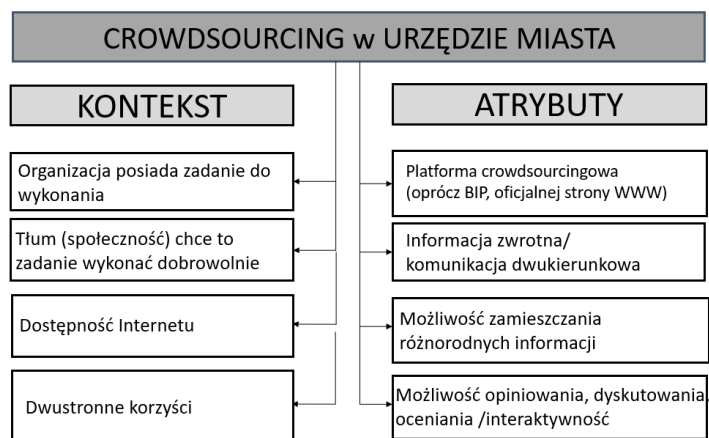
5.1. Identyfikacja miast posiadających platformę crowdsourcingową

„Dialog pozwala nam lepiej poznać i zrozumieć oczekiwania mieszkańców oraz okoliczności, które je dyktują. Chcemy docierać do możliwie najszerzej grupy gdynian i gdynianek, by głos w dyskusji oddawał rzeczywiste potrzeby. Technologie obywatelskie oferują narzędzia, które na to pozwalają, a my po nie sięgamy”
Prezydent Gdyni W. Szczurek

Na wstępie warto podkreślić, iż w Polsce **nie funkcjonuje oficjalny wykaz platform crowdsourcingowych** ani **miast posiadających takie platformy**. Główny Urząd Statystyczny nie prowadzi w tej tematyce żadnych badań. Bank Danych Lokalnych (BDL) jako największa w Polsce baza danych o gospodarce, społeczeństwie i środowisku dedykowana do obszarów tematycznych, w tym do badań tematyki określonej jako *Współpraca Gmin z Mieszkańcami*, również nie dysponuje taką ewidencją. W świetle powyższego, autorka podjęła próbę stworzenia **autorskiego wykazu** opierając się na całej populacji polskich miast według danych GUS-u (na dzień 01.01.2023 r.).

Głównym kryterium zaklasyfikowania (przez autorkę rozprawy) danej platformy crowdsourcingowej do analizy był jej obywatelski, społeczny i partycypacyjny wymiar działalności. Dokonując identyfikacji platform, kierowano się kluczowymi wyznacznikami crowdsourcingu określonymi przez Brabhama, którymi są: (1) **Zadanie**, które organizacja posiada do rozwiązania; (2) **Tłumu**, który jest chętny na drodze wolontariatu podjąć się tego zadania; (3) **Internetu**, który stwarza odpowiednie środowisko i zachodzą odpowiednie warunki umożliwiające podjęcie działania i interakcję z organizacją oraz (4) **Dwustronnych korzyści**, zarówno dla organizacji, jak i dla obywateli (2013, s.3).

Dobór dokonywany był niezależnie od stopnia zaawansowania danej platformy, szczegółowej tematyki podejmowanych problemów, a także bez względu na to, czy dane miasto stworzyło platformę indywidualnie, czy zastosowano gotowe narzędzie. W trakcie identyfikacji, szukano miast, których władze zdecydowały się wejść na drogę **dialogu z mieszkańcem** rozumiejąc rolę społecznej partycypacji oraz takich, które **zapraszały mieszkańców do dobrowolnego** wykonania pewnego zadania oferując **dwustronne korzyści**. Rysunek 27 przedstawia przyjęty w rozprawie kontekst funkcjonowania platformy crowdsourcingowej w danej organizacji oraz główne atrybuty crowdsourcingu możliwe do wykorzystania na rzecz wspierania partycypacji, otwartości i skuteczności tj. zasad *dobrego rządzenia*.



Rysunek 27. Kontekst i atrybuty crowdsourcingu w urzędzie miasta

Źródło: opracowanie własne

Proces doboru próby badawczej do badań przebiegał według następujących kroków. Jako że, podmiotem badania miały być miasta i ich urzędy miast, w których zidentyfikowano funkcjonowanie platformy crowdsourcingowej, podjęto decyzję o nielosowym doborze jednostek do próby badawczej. Wykorzystano *metodę celową doboru próby*, według której, „badacz dobiera próbę w sposób subiektywny, starając się otrzymać próbę, która się wydaje reprezentować populację” (Frankfort-Nachmais i Nachmias, 2001,s.199). Jako populację badaną (generalną) przyjęto ogół miast w Polsce obejmujący 979 miast (tj. miasta o statusach miasta na prawach powiatu, o statusach gminy miejskiej i miejsko - wiejskiej).

Celem weryfikacji funkcjonowania w danym mieście platformy crowdsourcingowej, podjęto następujące działania:

1. Rozesłano do urzędów miast (na adresy mailowe urzędów pozyskane z GUS-u) wnioski o udostępnienie informacji publicznej z pytaniem o funkcjonowanie platformy do wsparcia partycypacji i komunikacji z mieszkańcami;
2. Dokonano rozeznania rynku producentów platform crowdsourcingowych, analizując ich wdrożenia i wyodrębniając konkretne urzędy miast;
3. Przeanalizowano oficjalne strony internetowe miast;
4. Przeszukano zasoby sieci Internet (m.in. raporty organizacji zajmujących się partycypacją obywatelską, artykuły prasowe, wywiady z włodarzami miast);
5. Wykorzystano informacje własne pozyskane przez autorkę rozprawy, podczas konferencji naukowych, branżowych i innych spotkań.

Dobór miast do próby badawczej przebiegał w dwóch przedziałach czasowych. Pierwszy przegląd platform crowdsourcingowych stosowanych w polskich miastach miał miejsce w

latach 2017-2018. W tym okresie zdiagnozowano funkcjonowanie platform takich jak: *OtwartaWarszawa.pl*, *Dobrepomysly.erzeszow.pl*, *Dobrepomysly.ekrosno* oraz *NaprawmyTo.pl*. Ponowne rozpoznanie platform, przeprowadzono w ostatnim kwartale 2022 roku oraz w pierwszym kwartale 2023 roku. Podczas badań zastosowano analizę danych zastanych oraz tryb wnioskowania zgodnie z zapisami ustawy o dostępie do informacji publicznej.

Przegląd pozwolił na zidentyfikowanie **115** urzędów miast posiadających platformę crowdsourcingową (zob. tabela 20). Wyniki identyfikacji przeprowadzonej przez autorkę pokazały, iż tylko około 12% polskich miast posiada platformę crowdsourcingową do wsparcia szeroko rozumianej partycypacji i komunikacji z mieszkańcami.

Tabela 20. Próba badawcza

	Wyszczególnienie	Liczba miast
Populacja badana	Miasta w Polsce według wykazu GUS -u (stan na dzień 01.01.2023 r.) (o statusie miasta na prawach powiatu, gminy miejskiej i gminy miejsko – wiejskiej)	979
Próba badawcza	Miasta ze zidentyfikowaną platformą crowdsourcingową (stan na 01.04.2023 r.), w tym: • Miasta z platformą <i>NaprawmyTo.pl</i> • Miasta z platformą <i>KonsultacjeJST.pl</i> • Miasta z platformą <i>Portal Partycypacji Społecznej</i> • Miasta posiadające portal <i>Wdialogu.pl</i> • Miasta z platformą zrealizowaną według własnego pomysłu miasta	115

Źródło: opracowanie własne

Należy zastrzec, iż rozpoznanie platform crowdsourcingowych dokonane na potrzeby niniejszej rozprawy, pomimo dołożonej staranności i dbałości o jakość doboru, może być obarczone pewną niedoskonałością wynikającą z braku identyfikacji wszystkich podmiotów do próby badawczej. Wielość, różnorodność i rozproszenie inicjatyw crowdsourcingowych mogła spowodować, iż na moment przeprowadzania identyfikacji, autorka nie dotarła do wszystkich urzędów wykorzystujących platformy crowdsourcingowe.

W trakcie identyfikacji platform, rozpoznano dwa rodzaje rozwiązań stosowanych podczas wdrażania platform w urzędach, a mianowicie:

1. **Gotowe wzorce platform dla JST** (platformy stworzone przez komercyjne podmioty i sprzedawane jednostkom samorządu terytorialnego na podstawie licencji);
2. **Platformy crowdsourcingowe zrealizowane według własnego pomysłu** (indywidualnie dostosowane do danego miasta), platformy do komunikacji i konsultacji z mieszkańcami miasta.

W pierwszej grupie miast (*gotowych wzorców platform*) wyodrębniono cztery *rodziny platform*. Są to platformy wdrażane przez różne miasta na bazie wzorca stworzonego przez producenta tego rozwiązania. Liczba miast wykorzystujących daną platformę, została określona na dzień 01.04.2023r:

1. Portal **NaprawmyTo.pl** (<https://naprawmyto.pl/>) platforma do zgłaszania usterek, awarii, uszkodzeń. Uczestniczących miast łącznie 22 miasta (zob. tabela 21);
2. Platforma **KonsultacjeJST** (<https://innowacyjnejst.pl/wdrozenia>) platforma do przeprowadzania konsultacji społecznych. Uczestniczących miast łącznie 42 (zob. tabela 22);
3. Platforma **Portal Partycypacji Społecznej**, platforma do konsultacji społecznych. Uczestniczących miast łącznie 13 (zob. tabela 23);
4. Portal **Wdialogu.pl**, platforma do konsultacji społecznych. Uczestniczących miast łącznie 12 (zob. tabela 24).

Tabela 21. Miasta posiadające platformę NaprawmyTo.pl na dzień 01.04.2023 r.

Miasto	Platforma	Status miasta	Ludność
Katowice	NaprawmyTo.pl	MNP	282 755
Dąbrowa Górnicza	NaprawmyTo.pl	MNP	115 955
Wałbrzych	NaprawmyTo.pl	MNP	103 263
Suwałki	NaprawmyTo.pl	MNP	68 839
Chełm	NaprawmyTo.pl	MNP	58 805
Stalowa Wola	NaprawmyTo.pl	GM	56 819
Świętochłowice	NaprawmyTo.pl	MNP	46 112
Krosno	NaprawmyTo.pl	MNP	44 687
Świnoujście	NaprawmyTo.pl	MNP	39 834
Mińsk Mazowiecki	NaprawmyTo.pl	GM	40 333
Brzeg	NaprawmyTo.pl	GM	34 177
Cieszyn	NaprawmyTo.pl	GM	33 601
Marki	NaprawmyTo.pl	GM	43 164
Łuków	NaprawmyTo.pl	GM	27 719
Białogard	NaprawmyTo.pl	GM	22 908
Chełmno	NaprawmyTo.pl	GM	18 617
Bieruń	NaprawmyTo.pl	GM	19 087
Międzyrzec Podlaski	NaprawmyTo.pl	GM	15 685
Siemiatycze	NaprawmyTo.pl	GM	13 639
Pobiedziska	NaprawmyTo.pl	GMW	9 794
Łazy	NaprawmyTo.pl	GMW	6 545
Józefów	NaprawmyTo.pl	GM	2 368

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu NaprawmyTO.pl, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Platforma *KonsultacjeJST*, platforma do przeprowadzania konsultacji społecznych:

Tabela 22. Miasta posiadające platformę KonsultacjeJST na dzień 01.04.2023 r.

Miasto	Platforma	Status	Ludność
Olsztyn	konsultacje.olsztyn.eu/konsultacje-spoeczne	MNP	169 251
Zielona Góra	zielonagora.konsultacjejst.pl	MNP	139 667
Włocławek	konsultacje.wloclawek.eu	MNP	103 535
Grudziądz	grudziadz.konsultacjejst.pl	MNP	90 275
Jaworzno	jaworzno.konsultacjejst.pl/	MNP	88 267
Słupsk	slupsk.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne/	MNP	87 119
Ostrów Wielkopolski	ostrow.konsultacjejst.pl	GM	70 296
Konin	konin.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	MNP	69 069
Piotrków Trybunalski	piotrkowtrybunalski.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	MNP	68 270
Leszno	leszno.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	MNP	61 396
Zawiercie	zawiercie.konsultacjejst.pl	GM	47 220
Żary	zary.konsultacjejst.pl	GM	35 673
Sochaczew	sochaczew.konsultacjejst.pl	GM	34 139
Pruszcz Gdański	pruszczgdanski.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GM	31 791
Zgorzelec	zgorzelec.konsultacjejst.pl	GM	29 542
Krotoszyn	krotoszyn.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	28 503
Wągrowiec	wagrowiec.konsultacjejst.pl	GM	25 584
Świecie	swiecie.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	25 209
Żagań	zagan.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GM	24 130
Świebodzin	swiebodzin.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	21 254
Działdowo	dzialdowo.konsultacjejst.pl	GM	20 520
Złotów	zlotow.konsultacjejst.pl	GM	18 525
Zielonka	zielonka.konsultacjejst.pl	GM	18 179
Kęty	kety.konsultacjejst.pl	GMW	17 961
Oborniki	oborniki.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	17 534
Strzelce Opolskie	strzelceopolskie.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	17 349
Świdwin	swidwin.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GM	14 831
Mosina	mosina.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	14 536
Słupca	slupca.konsultacjejst.pl	GM	13 267
Wąbrzeźno	wabrzezno.konsultacjejst.pl/	GM	13 220
Drawsko Pom.	drawsko.konsultacjejst.pl	GMW	11 424
Rogoźno	rogozno.konsultacjejst.pl	GMW	10 940
Ustrzyki Dolne	ustrzykidolne.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	8 604
Gniewkowo	gniewkowo.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	6 825
Sulejów	sulejow.konsultacjejst.pl	GMW	5 995
Maków Podhalański	makow-podhalanski.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	5 604
Śmigiel	smigiel.konsultacjejst.pl	GMW	5 587
Jordanów	jordanow.konsultacjejst.pl	GM	5 392
Woźniki	wozniki.konsultacjejst.pl	GMW	4 184
Janowiec Wielkopolski	janowiecwlkp.konsultacjejst.pl/konsultacje-spoeczne	GMW	3 788
Iłowa	ilowa.konsultacjejst.pl	GMW	3 685
Kańczuga	kanczuga.konsultacjejst.pl	GMW	2 963

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu KonsultacjeJST, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Platforma *Portal Partycypacji Społecznej*, platforma do konsultacji społecznych.

Tabela 23. Miasta posiadające Portal Partycypacji Społecznej na dzień 01.04.2023 r.

Miasto	Platforma	Status	Ludność
Jelenia Góra	konsultacje.jeleniagora.pl/pl/konsultuj	MNP	76 570
Siedlce	konsultacje.siedlce.pl/	MNP	76 005
Świdnik	konsultacje.e-swidnik.pl	GM	37 396
Sochaczew	konsultacje.sochaczew.pl/pl/ekonsultacje/konsultacje/	GM	34 139
Jasło	konsultacje.um.jaslo.pl/pl/konsultuj	GM	33 463
Kobylka	budzet.kobylka.pl/pl/konsultuj	GM	27 580
Tomaszów Lubelski	konsultacje.tomaszow-lubelski.pl/	GM	18 291
Pisz	e-konsultacje.pisz.pl/pl/	GMW	18 074
Blachownia	konsultacje.blachownia.pl	GMW	9 276
Miasteczko Śląskie	konsultacje.miasteczko-slaskie.pl/	GM	7 044
Korsze	konsultacje.korsze.pl/pl/ekonsultacje/konsultacje/0	GMW	4 042
Biała Piska	konsultacje.bialapiska.pl/pl/konsultuj	GMW	3 765
Miłomłyn	konsultacje.milomlyn.pl/	GMW	2 421

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych stron Portalu Partycypacji Społecznej, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Portal *Wdialogu.pl*, platforma do konsultacji społecznych.

Tabela 24. Miasta posiadające portal Wdialogu.pl na dzień 01.04.2023 r.

Miasto	Platforma	Status	Ludność
Pruszków	pruszkow.wdialogu.pl/konsultacje	GM	65 333
Chełm	chelm.konsultuje.pl/konsultacje	MNP	58 805
Rumia	rumia.wdialogu.pl/konsultacje	GM	52 221
Kutno	kutno.wdialogu.pl/konsultacje	GM	41 754
Szczecinek	szczecinek.wdialogu.pl/konsultacje	GM	38 148
Kwidzyn	kwidzyn.wdialogu.pl/konsultacje	GM	37 513
Malbork	malbork.wdialogu.pl/konsultacje	GM	37 341
Sulejówek	sulejowek.wdialogu.pl	GM	21 253
Lidzbark Warmiński	lidzbarkw.wdialogu.pl/konsultacje	GM	14 780
Złotoryja	zlotoryja.wdialogu.pl/konsultacje	GM	14 488
Lesko	lesko.wdialogu.pl/konsultacje	GMW	5 215

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych stron WWW serwisu Wdialogu.pl, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Tabela 25 przedstawia natomiast miasta, posiadające platformy indywidualnie stworzone i zaimplementowane przez dane miasto. Do tej grupy zalicza się łącznie 34 miast.

Tabela 25. Miasta z platformą wg własnego pomysłu na dzień 01.04.2023 r.

Miasto	Platforma	Status	Ludność
Warszawa	Warszawa 19115 Warszawa19115.pl	MNP	1 863 056
Kraków	Obywatelski Kraków http://obywatelski.krakow.pl/	MNP	802 583
Wrocław	WrocławRozmawia https://www.wroclaw.pl/rozmawia/	MNP	674 312
Łódź	Vox.Populi (vox.uml.lodz.pl/) https://uml.lodz.pl/decydujemy/	MNP	664 860
Poznań	https://poznan.pl/konsultujemy/	MNP	540 365
Bydgoszcz	Dbamy o Bydgoszcz.pl	MNP	334 026
Lublin	Portal Partycypacyjny https://decyduje.lublin.eu/ zglosto.lublin.eu	MNP	332 852
Katowice	Forum Platforma Konsultacji Społecznych https://pks.katowice.eu/	MNP	282 755
Gdynia	Platforma Dialogu Gdynia https://konsultujemy.gdynia.pl/	MNP	244 676
Radom	Portal do konsultacji Społecznych konsultacje.radom.pl	MNP	199 904
Rzeszów	https://www.erzeszow.pl/pl/2926-konsultacje-spoeczne	MNP	196 374
Sosnowiec	Platforma Konsultacji Społecznych konsultacje.sosnowiec.pl	MNP	191 676
Kielce	Idea.kielce.eu; smartcity.kielce.eu; Ulepszamy.kielce.eu;	MNP	185 478
Gliwice	Gliwicka Platforma Partycypacyjna https://decydujmyrazem.gliwice.pl/o-platformie	MNP	172 628
Opole	Mapa Potrzeb Opola http://potrzeby.opole.pl/	MNP	126 775
Tychy	Portal Razem Tychy http://razemtychy.pl	MNP	124 139
Dąbrowa Górnicza	Dąbrowskie Konsultacje Społeczne http://konsultacje.idabrowa.pl/	MNP	115 955
Elbląg	https://konsultacje.elblag.eu/	MNP	114 401
Legnica	Portal Komunikacji Społecznej https://napisz.legnica.eu	MNP	93 988
Mysłowice	Porozmawiajmy o Mysłowicach https://konsultacje.myslowice.pl/	MNP	72 124
Siemianowice Śląskie	BezpieczneSiemianowice https://bezpieczne.siemianowice.pl	MNP	64 365
Pabianice	https://e-pabianice.pl/	GM	62 238
Tomaszów Mazowiecki	Platforma Partycypacji Społecznej https://partycypacja.tomaszow-maz.pl/	GM	58 796
Przemysł	Platforma Komunikacji z Mieszkańcami https://przemysl.pl/59038/platforma-komunikacji.html	MNP	57 568
Kołobrzeg	System Informacji Przestrzennej gis.kolobrzeg.pl (w tym Usterka.kolobrzeg.eu)	GM	44 003
Giżycko	Platforma Dialogu Społecznego https://gizycko.pl/platforma-dialogu/	GM	27 978
Jawor	Elektroniczne Konsultacje Społeczne https://ekonsultacjejawor.eboi.pl/	GM	21 264
Gostyń	Gostyń Obywatelski https://konsultacje.gostyn.pl	GMW	20 121
Prudnik	http://zgloszenia.prudnik.pl/	GMW	19 510

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych stron platform, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Tabela 25. Cd

Miasto	Platforma	Status	Ludność
Hrubieszów	Platforma Partycypacji Społecznej konsultacje.miasto.hrubieszow.pl/	GM	16 563
Olecko	Mapa Potrzeb Olecka e-potrzeby.pl/olecko	GMW	15 949
Strzegom	Portal Konsultacji Społecznych https://portal.strzegom.pl/	GMW	15 225
Ustka	https://zielonaustka.budzet-obywatelski.org/	GM	14 161
Gołdap	Konsultacje Społeczne portal.goldap.pl	GMW	13 349

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z poszczególnych stron platform, dostęp dnia 01.04.2023 r.

Ponieważ istnieją miasta posiadające dwie i więcej platform, suma miast z przedstawionych tabel przekracza liczbę 115. Przykładami takich miast są: Chełm, Dąbrowa Górnicza, Sochaczew i Katowice. Warto w tym miejscu zaznaczyć, iż taka równoległa dostępność kanałów informacyjno-komunikacyjnych w jednym mieście, może prowadzić do rozproszenia informacyjnego i wpływać na obniżenie efektywności procesów partycypacyjnych i komunikacyjnych. W czasie badania zdiagnozowano także, iż część miast posiada wdrożoną platformę, lecz jej nie wykorzystuje lub wykorzystuje w bardzo ograniczonym zakresie. Rozpoznanie przyczyn wyżej wymienionych zjawisk mogłoby stanowić podstawę do dalszych badań. Jeśli chodzi o aspekt *środowiska informatycznego*, część miast posiada osobno wyodrębnione platformy (np. miasta z platformą *NaprawmyTo.pl*), a platformy niektórych miast, zintegrowane zostały z główną stroną internetową miasta. W trakcie badania zauważono także, iż niektóre miasta wdrożyły lub zamierzają wdrożyć aplikacje mobilne do kontaktu z mieszkańcami (przykładowo Tychy, Gdynia). Mobilne aplikacje zapewniają mieszkańcom dostęp do informacji i moduły dwustronnej komunikacji bez żadnych ograniczeń i są coraz powszechniej wdrażane przez JST.

Kolejnym etapem w procesie badawczym była kompleksowa charakterystyka miejskich platform crowdsourcingowych, która została przeprowadzona zgodnie z wyodrębnionymi cechami. Zostanie ona przedstawiona w następnym podrozdziale pracy.

5.2. Charakterystyka platform crowdsourcingowych

W celu scharakteryzowania polskich platform crowdsourcingowych, rozpoznania ich celów działania, założeń i roli w budowaniu społecznego zaangażowania, autorka wskazuje siedem parametrów, według których zostanie dokonany ich opis. Są to:

- cel działania (główny/szczegółowe),
- zakres tematyczny,

- zakres terytorialny,
- użytkownicy platformy,
- regulamin platformy,
- informacja zwrotna,
- rola w budowaniu społecznego zaangażowania.

Cele działania polskich platform crowdsourcingowych

Niezależnie od szczegółowego celu i misji działania platform, koncepcja crowdsourcingu wdrażana jest, by wspierać szeroko rozumiane procesy decyzyjne w odniesieniu do przestrzeni sąsiedzkiej, miejskiej, jak też dotyczącej danego regionu i kraju. Już ogólny przegląd założeń platform crowdsourcingowych pokazuje, jak silny nacisk został położony na kwestie wsparcia zaangażowania i partycypacji społecznej oraz komunikacji na linii mieszkaniac – miasto. Przytaczając główne cele działania platform, można zauważyć takie sformułowania jak: wspieranie budowy nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego (*VoxPopuli*), ułatwianie pracy samorządom i życia mieszkańców (*NaprawmyTo.pl*), zjednoczenie mieszkańców w osiąganiu dobra wspólnego i wokół idei partycypacji (*Dobrepomysły.pl*), ułatwianie komunikacji między mieszkańcami, urzędem i jego jednostkami (*UlepszamyKielce*), czy udoskonalanie miasta poprzez partycypacyjne ustalenie tożsamości miasta i wzmacnianie dialogu społecznego (*OtwartaWarszawa.pl*). Miasta dają swoim mieszkańcom możliwość uczestniczenia w jego rozwoju, wyznaczania priorytetów i kierunków zmian, a także budowania przestrzeni miasta dzięki opiniom mieszkańców. Staje się to możliwe dzięki komunikowaniu potrzeb, podejmowaniu inicjatyw i wyrażaniu swoich opinii przez mieszkańców. Zaangażowanie mieszkańców wykorzystywane jest także do wsparcia kwestii bezpieczeństwa (*np. BezpieczneSiemianowice*), jak również do oddziaływania na proces legislacyjny, a tym samym na poprawę jakości stanowionego prawa (*np. Portal Partycypacji Społecznej*).

Interesującym przykładem celu działania jest portal *NaprawmyTo.pl*. Jego pomysłodawcy²⁵ podkreślają, iż jest to zobowiązanie władz w stosunku do obywateli, do wsłuchiwania się w ich głosy i przyrzeczenie szybkiej na te głosy reakcji. Ponadto, celem

²⁵ Pomysł na stworzenie serwisu zrodził się w oparciu o wnioski organizacji pozarządowych składane do Fundacji im. Stefana Batorego w ramach programu „Demokracja w działaniu”. Głównymi źródłami inspiracji dla serwisu był brytyjski mechanizm FixMyStreet.com oraz amerykański portal SeeClickFix.com.

długoterminowym funkcjonowania tej platformy jest tworzenie społeczeństwa obywatelskiego poprzez udowadnianie, iż współpraca obywatela z samorządem przynosi obustronne korzyści:

NaprawmyTo.pl jest **obietnicą** złożoną przez samorząd mieszkańcom gminy, że każda ze spraw zostanie szybko i uczciwie rozpatrzona, a problem zostanie rozwiązany. Naprawmyto.pl jest też **zobowiązaniem** dla obywateli, które nie pozwala im beczynninie narzekać, a daje możliwość naprawiania otoczenia (*NaprawmyTo.pl*).

Zbudowanie poczucia współodpowiedzialności mieszkańców za miasto to główny cele funkcjonowania platformy w mieście Tychy. Dążenie do zapewnienia kompleksowej informacji o mieście, to cel funkcjonowania platformy w Gliwicach (*DecydujMYrazem!*). Platforma dostarcza szereg danych publikowanych w corocznym *Raporcie o Stanie Miasta*, umożliwiając łatwy dostęp do *Miejskiego Systemu Informacji Przestrzennej*, a także informuje o aktualnych konsultacjach, etapach budżetu obywatelskiego czy nowościach na platformie.

W zakresie przyjętych celów działania platform crowdsourcingowych, na szczególną uwagę zasługują dwa miasta: Gdynia i Kołobrzeg. Miasto Gdynię wyróżnia dojrzałość i świadomość władz dążących do włączania wszystkich mieszkańców w pracę nad poprawą jakości życia w mieście. Sformułowane cele gdyńskiej *PlatformyDialogu* brzmią następująco:

- **budowanie społeczności** zebranej wokół procesów dialogu w Gdyni;
- **zlokalizowanie wiedzy** o wszystkich procesach partycypacyjnych oraz radach i zespołach funkcjonujących w mieście w jednym miejscu;
- **ustandaryzowanie** miejskich działań włączających mieszkańców;
- zapewnienie **możliwości łatwego uczestnictwa** w określonych procesach dziejących się na platformie (<https://konsultujemy.gdynia.pl/>).

Warto podkreślić istotność wyżej wymienionych celów i wskazać na wysokie zrozumienie (przez władze Gdyni) istoty partycypacji i komunikacji społecznej, które przejawia się w dążeniu do ułatwienia obywatelom uczestnictwa w szeroko rozumianych procesach partycypacyjnych, a także w ich standaryzacji i gromadzeniu informacji o procesach partycypacyjnych w jednym miejscu. Drugie ze wspomnianych miast, Kołobrzeg, dzięki wdrożeniu *Systemu Informacji Przestrzennej* (*gis.kolobrzeg.pl*) planuje zwiększenie zaangażowania mieszkańców w kreowaniu rozwoju miasta i we współzarządzaniu nim, poprzez nowoczesne formy partycypacji społecznej i komunikacji z urzędem. Miasto Kołobrzeg, poprzez udostępnienie wyżej wymienionego narzędzia, dąży do zwiększania

samodzielności mieszkańców w obszarze pozyskiwania, przetwarzania i upubliczniania danych i informacji o mieście, a przede wszystkim do „wzmocnienia zdolności JST do partycypacji społecznej w zarządzaniu miastem i promocji dobrych praktyk” (*gis.kolobrzeg.pl*).

Zdaniem autorki rozprawy, tak zdefiniowane założenia funkcjonowania platform crowdsourcingowych jak w miastach Gdynia i Kołobrzeg, powinny stać się **wzorcem** dla innych miast.

Definiowanie istoty i misji funkcjonowania platform crowdsourcingowych jest jednym z kluczowych elementów ich tworzenia. Aby uwypuklić podejście twórców poszczególnych platform do ich formułowania, dokonano tabelarycznego zestawienia przykładowych platform crowdsourcingowych (zob. tabela 26). Głównym celem takiego ujęcia było skrótowe i sumaryczne ukazanie kluczowych idei ich funkcjonowania oraz wizualizacja ich głównych stron internetowych. Istotne też było podkreślenie różnorodności wpisów zachęcających do obywatelskiej aktywności. Z analizy tych sformułowań wyraźnie wynika nakierowanie na dialog (dialogowanie), dostępność i otwartość na mieszkańca, a także promowanie znaczenia komunikacji obywatela z miastem. Dokonując przeglądu tych wpisów, zauważyć można ich duże zróżnicowanie (od prostych opisów w mieście Mysłowice, do rozwiniętych i zróżnicowanych opisów celów funkcjonowania platformy, przykładowo w Kołobrzegu, Elblągu).

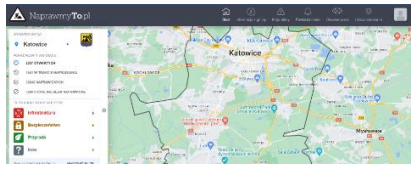
Pomimo braku jednolitego nazewnictwa (platforma, portal, narzędzie,), zgodnie podkreśla się istotność informowania, współdecydowania i obywatelskiej aktywności. Warto również zwrócić uwagę na aspekt promocji platform crowdsourcingowych. Władarze miast poszukują różnych form dotarcia do mieszkańców, tworząc między innymi różnorodne hasła promocyjne reklamujące wdrażane inicjatywy. Przykładowo są to:

- *Warszawa 19115 - miasto czynne całą dobę,*
- *Wrocławianie decydują o swoim mieście,*
- *Tutaj Ty decydujesz (Gostyń),*
- *Ulepszamy Kielce 2022,*
- *Platforma decydujemyMY Razem (Gliwice),*
- *Konsultacje społeczne – agora, nie arena (Elbląg).*

Niektóre miasta stosują rozbudowane formy uatrakcyjnienia opisów, tak by w jak największym stopniu zachęcić obywateli do współpracy i współdziałania. Oprócz definiowania celów i misji, miasta zachęcają obywateli interesującymi hasłami, a także atrakcyjną formą wizualną stron

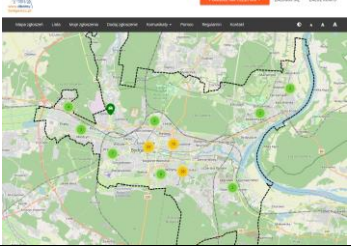
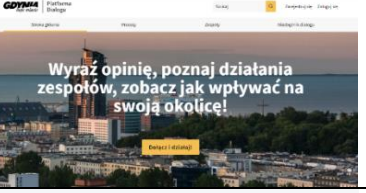
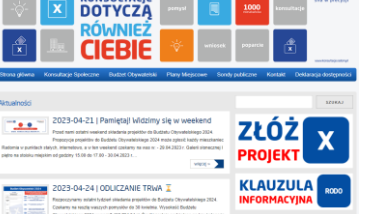
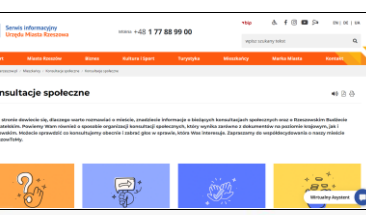
WWW. W poniższej tabeli, przedstawiającej istotę funkcjonowania platform oraz wizualizację ich głównych stron internetowych, zostały ujęte platformy dedykowane konkretnemu miastu oraz cztery platformy (generyczne) wykorzystywane w różnych miastach (*platformy NaprawmyTo.pl, KonsultacjeJST, Portal Partycypacji Społecznej i Wdialogu.pl*).

Tabela 26. Istota funkcjonowania i wizualizacja stron WWW platform crowdsourcingowych

	Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
PLATFORMY wg WZORCA	NaprawmyTo.pl	NaprawmyTo jest obietnicą złożoną przez samorząd mieszkańcom gminy, że każda ze spraw zostanie szybko i uczciwie rozpatrzona, a jeśli nic poważnego nie stanie na przeszkodzie, problem zostanie rozwiązany	
	KonsultacjeJST	Dzięki konsultacjom możemy dowiedzieć się więcej o danej sprawie, wymienić się poglądami i opiniami, przekazać wszystkie stanowiska i propozycje oraz poznać ostateczne decyzje	
	Portal Partycypacji Społecznej	Celem systemu Konsultacji Społecznych jest danie obywatelom możliwości wpływu na proces legislacyjny, a tym samym poprawę jakości decyzji i stanowionego prawa	
	Wdialogu.pl	Tworzenie otwartych lub zamkniętych konsultacji społecznych skierowanych do wybranych grup respondentów jak mieszkańcy wybranego osiedla czy organizacje pozarządowe	
	Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
PLATFORMY INDYWIDUALNE	Warszawa19115.pl	Warszawa 19115 - miasto czynne całą dobę Dzięki Warszawa 19115 wszyscy mamy wpływ na to, jak wygląda i żyje nasze miasto Razem dbamy o Warszawę!	
	Obywatelski Kraków	Czym się zajmujemy? Przede wszystkim dialogowaniem! Dyskutowaniem, omawianiem i rozmowami z mieszkańcami	
	Wrocław Rozmawia	Wrocław rozmawia! Wrocławianie decydują o swoim mieście	

Źródło: opracowanie na podstawie informacji dostępnych na stronach WWW poszczególnych platform, dostęp w dniach 1.03.2023 – 1.04.2023 r.

Tabela 26. Cd

	Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
	Dbamy o Bydgoszcz	To narzędzie , dzięki któremu mieszkańcy mogą zgłaszać informację o nieprawidłowościach na obszarze miasta , przysłać propozycje dotyczące m.in. identyfikacji barier architektonicznych dla niepełnosprawnych, dzikich wysypisk, barier w przemieszczaniu się po mieście pieszo lub rowerem, polepszyć jakość życia w mieście	
	Portal Partycypacyjny Decyduje. Lublin.Eu	Platforma do przeprowadzania konsultacji społecznych, zbierania wniosków i uwag od mieszkańców . W tym miejscu można uczestniczyć w procesach Budżetu Obywatelskiego, Zielonego Budżetu, inicjatywy lokalnej, konsultacji społecznych, opiniowania planów przestrzennych	
	Platforma Konsultacji Społecznych Urzędu Miasta Katowice	Forum Platforma Konsultacji Społecznych ma na celu ułatwienie dialogu z mieszkańcami na temat projektów i przedsięwzięć realizowanych przez Miasto Katowice	
	Gdynia Platforma Dialogu	Gdyńska Platforma Dialogu służy do wspierania partycypacji mieszkańców i mieszanek Gdyni	
	Portal Konsultacji Społecznych Radom	Zbieranie planów i sugestii odnośnie do rozwoju miasta. Dialog z mieszkańcami oraz konsultacje społeczne	
	Serwis Informacyjny Urzędu Miasta Rzeszów	Portal udostępnia informacje na temat aktualnie toczących się konsultacji społecznych, o Rzeszowskim Budżecie Obywatelskim, oraz umożliwia zabranie głosu w bieżących konsultacjach	
	Platforma Konsultacji Sosnowiec	Do udziału w konsultacjach społecznych są zaproszeni wszyscy mieszkańcy. Dodatkowo w spotkaniach uczestniczą urzędnicy i eksperci odpowiedzialni za realizację planowanych inwestycji. Szczególnie do udziału zapraszamy mieszkańców, których konsultacje dotyczą bezpośrednio, bo to właśnie oni są znawcą tego tematu	

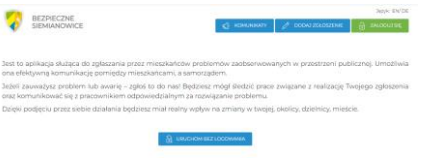
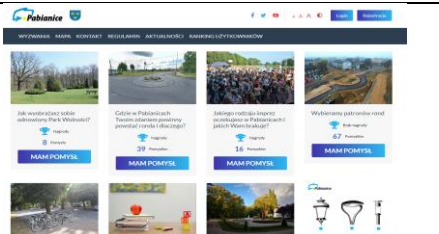
Źródło: opracowanie na podstawie informacji dostępnych na stronach WWW poszczególnych platform, dostęp w dniach 1.03.2023 – 1.04.2023 r.

Tabela 26. Cd

Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
Idea.Kielce	Idea Kielce to portal komunikacji i współpracy władz samorządowych ze społecznością lokalną, pozwalający w jeszcze szerszym stopniu na współuczestniczenie mieszkańców w zintegrowanym zarządzaniu miastem	 IDEA KIELCE - MIASTO DLA LUDZI Idea Kielce to portal komunikacji i współpracy władz samorządowych ze społecznością lokalną, pozwalający w jeszcze szerszym stopniu na współuczestniczenie mieszkańców w zintegrowanym zarządzaniu miastem. Zapraszają na to samorządy, w których uświadamiane są dane miejsce oraz szerokie informacje przysługujące do aktywnej współpracy online. Dzięki aktywności i zaangażowaniu osób zainteresowanych przydatność naszego miasta będzie nam w sposób niezaprzeczalny, aby w Kielcach żyło się lepiej. Dlaczego IDEA?
Gliwicka Platforma Partycypacyjna Gliwice	Platforma decydujmyMY razem - to narzędzie, które umożliwia mieszkańcom komunikowanie potrzeb, podejmowanie inicjatyw i wyrażanie swoich opinii w sprawach dzielnic oraz całego miasta	 Gliwicka Platforma Partycypacyjna Platforma decydujmyMY razem Platforma decydujmyMY razem to narzędzie, które daje mieszkańcom możliwość wyrażenia swoich potrzeb, podejmowania inicjatyw i wyrażania swoich opinii w sprawach dzielnic oraz całego miasta. Dzięki aktywności i zaangażowaniu osób zainteresowanych przydatność naszego miasta będzie nam w sposób niezaprzeczalny, aby w Kielcach żyło się lepiej. Dlaczego IDEA?
Mapa Potrzeb Opola	Serwis umożliwia mieszkańcom Miasta Opola zgłaszanie problemów i potrzeb (dewastacji, uszkodzeń, usterek i awarii) za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji mobilnej „Mapa potrzeb Opola”	 Mapa Potrzeb Opola Mapa Potrzeb Opola to serwis, który umożliwia mieszkańcom Miasta Opola zgłaszanie problemów i potrzeb (dewastacji, uszkodzeń, usterek i awarii) za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji mobilnej „Mapa potrzeb Opola”.
Razem. Tychy	To forma dialogu , którą prowadzą władze miasta z mieszkańcami, po to, by poznać ich opinię na temat różnych istotnych kwestii. To rozpoznanie potrzeb mieszkańców oraz zbudowanie poczucia współodpowiedzialności mieszkańców za miasto	 Błyszni! RAZEM ZMIENIAMY SZKOŁĘ Młodzieżowy budżet obywatelski
Dąbrowskie Konsultacje Społeczne Platforma internetowa	Konsultacje stanowią obopólną korzyść, zarówno dla mieszkańców - ponieważ mogą wypowiedzieć się na dany temat i przedstawić swoje stanowisko w danej sprawie, jak i dla samorządów - które dzięki włączeniu się mieszkańców w proces mogą uzyskać większą ilość informacji oraz inny mniej biurokratyczny punkt widzenia danej sprawy	 Dąbrowskie Konsultacje Społeczne Osiedlowe pomysły zgłoszone
Platforma Konsultacji Społecznych Elbląg Konsultuje!	Konsultacje społeczne to dialog władz Elbląga z mieszkańcami. Konsultacje społeczne – agora, nie arena	 Elbląg Konsultuje! Konsultacje społeczne to dialog władz Elbląga z mieszkańcami.
Portal Komunikacji Społecznej Legnica Napisz.eu	Portal komunikacji społecznej realizuje kontakt klienta z Urzędem Miasta Legnicy za pomocą ankiet oraz mechanizmu do zgłaszania awarii, zagrożeń, informacji, propozycji ulepszenia i innych tematów z obszaru funkcjonowania miasta	 Legnica smart city Przejdź do e-miasto.legnica.eu...

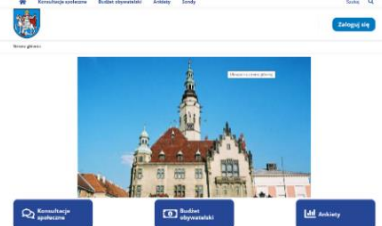
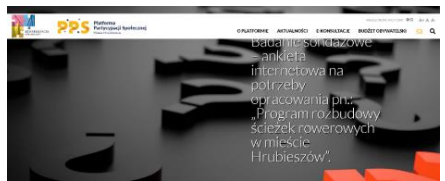
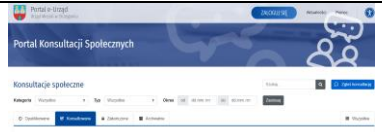
Źródło: opracowanie na podstawie informacji dostępnych na stronach WWW poszczególnych platform, dostęp w dniach 1.03.2023 – 1.04.2023 r.

Tabela 26. Cd

Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
Porozmawiajmy o Mysłowicach	Portal do konsultacji społecznych	
Bezpieczne Siemianowice	Bezpieczne Siemianowice to portal i aplikacja służąca do zgłaszania przez mieszkańców problemów zaobserwowanych w przestrzeni publicznej. Umożliwia ona efektywną komunikację pomiędzy mieszkańcami, a samorządem	
E-Pabianice	Platforma crowdsourcingowa partycypacji społecznej - kompleksowe rozwiązania, zapewniającego możliwość partycypacji społecznej mieszkańcom, budującej silniejszy związek między mieszkańcami Pabianic	
Platforma Partycypacji Społecznej Tomaszów Mazowiecki	To miejsce stworzone specjalnie dla mieszkańców naszego miasta zawierające: zbiór aktualnych konsultacji, możliwość zgłoszenia zagrożenia lub inne, ważne dla mieszkańców informacje	
Smart City Przemysł	To miejsce, w którym płynnie przejdziesz do ważnych zasobów informacyjnych miasta na skróty	
System Informacji Przestrzennej Kołobrzeg	Zwiększenie zaangażowania mieszkańców w kreowaniu rozwoju miasta oraz współzarządzaniu miastem poprzez nowoczesne formy partycypacji społecznej i komunikacji z urzędem Zwiększenie samodzielności mieszkańców w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i upubliczniania danych i informacji o mieście. Wzmocnienie zdolności JST do partycypacji społecznej w zarządzaniu miastem	
Platforma Dialogu Społecznego Giżycko	Platforma Dialogu Społecznego	

Źródło: opracowanie na podstawie informacji dostępnych na stronach WWW poszczególnych platform, dostęp w dniach 1.03.2023 – 1.04.2023 r.

Tabela 26. Cd

Nazwa platformy	Istota funkcjonowania platformy wg twórców	Główna strona WWW platformy crowdsourcingowej
Elektroniczne Konsultacje Społeczne Jawor	Elektroniczne konsultacje społeczne są narzędziem do pozyskiwania opinii interesantów w sprawach bezpośrednio ich dotyczących	
Go! Gostyń Obywatelski	Tutaj Ty decydujesz Twój głos jest dla nas ważny!	
Portal zgłoszeniowy Prudnik	Portal jest narzędziem, z pomocą którego mieszkańcy gminy Prudnik mogą zgłaszać napotkane problemy lub reklamować działanie służb gminy	
Hrubieszów Platforma Partycypacji Społecznej	Narzędzie, które ułatwi mieszkańcom komunikację i umożliwi szybsze załatwienie spraw poprzez elektroniczną niektórych procesów tj. przeprowadzenie konsultacji społecznych z mieszkańcami, zgłaszanie usterek	
Mapa Potrzeb Olecka	System Zgłaszania Obywatelskich Potrzeb System został udostępniony użytkownikom w celu zgłaszania problemów zauważonych przez nich w przestrzeni miejskiej	
Portal Konsultacji Społecznych Strzegom	Rozwój e-usług publicznych jako zwiększenie udziału mieszkańców w procesie decyzyjnym	
Konsultacje Społeczne Gołdap	Platforma ma na celu ułatwienie dialogu z mieszkańcami na temat projektów i przedsięwzięć realizowanych przez Miasto Katowice. Umożliwia zgłaszanie konsultacji	
VOX.POPULI.PL vox.uml.lodz.pl	VoxPopuli to wspieranie budowy nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, zachęcanie mieszkańców do aktywnego udziału w procesie podejmowania decyzji przez władze samorządowe	

Źródło: opracowanie na podstawie informacji dostępnych na stronach WWW poszczególnych platform, dostęp w dniach 1.03.2023 – 1.04.2023 r.

Zakres tematyczny i problemowy platform crowdsourcingowych

Zakres tematyczny przedstawianych inicjatyw jest różnorodny. Kształtuje się on od spraw typu zgłaszanie usterek, zniszczeń czy awarii (*np. Naprawmyto.pl, Usterka.Kolobrzeg* czy *Zglosto.lublin.eu*), poprzez konsultacje pomysłów i zbieranie nowych idei na rozwój miasta (*np. Dobrepomysly.erzeszow.pl*), aż po wspólne tworzenie tożsamości i wizji miasta na drodze kolektywnego zgłaszania pomysłów m.in. z zakresu przestrzeni miejskiej, kultury czy rekreacji (*np. OtwartaWarszawa.pl, GdyńskaPlatformaDialogu*). Interesującym przykładem podejmowanej tematyki jest miasto Ustka, w którym pojawia się tematyka związana z ekologią, czyli tworzeniem „zielonego miasta”. Program Zielona Ustka służy zwiększeniu zaangażowania obywateli Ustki w zazielenianiu miasta i rewaloryzacji istniejących już zielonych terenów. W ramach tego programu mieszkańcy mają możliwość zgłaszania koncepcji dotyczących tworzenia nowych lub odnawiania istniejących skwerów i rabat. Ponadto, program obejmuje również propozycje działań edukacyjnych oraz informacyjnych związanych z zagadnieniami związanymi z obszarami zieleni. Ważnym i potrzebnym zakresem tematycznym jest kwestia bezpieczeństwa publicznego. Przykładowo, miasta Lublin i Siemianowice, dają możliwość mieszkańcom zgłaszania alertów dotyczących problemów w przestrzeni publicznej.

Część funkcjonujących platform jest monotematyczna. Istnieje jednak liczna grupa platform, które nie koncentrują się na jednym temacie, lecz kompleksowo obejmują kilka ważkich obszarów. Przykładami mogą być platformy z miast Krosno, Lublin czy Gliwice (*Krosno.konsultacje-spoleczne.pl, Decyduje.lublin.eu, GliwickaPlatformaPartycypacyjna*). Platformy te łączą ważne dla miasta obszary i funkcjonalności: służą do przeprowadzania konsultacji społecznych, zbierania wniosków i uwag od mieszkańców, są przestrzenią dla procesów Budżetu Obywatelskiego, Zielonego Budżetu, inicjatyw lokalnych, konsultacji społecznych, czy opiniowania planów przestrzennych. Trudno jednoznacznie sklasyfikować platformy według ich tematyki, głównie z powodu ich wieloobszarowości i kompleksowości. Poniższe zestawienie jest próbą wskazania zakresów tematycznych w stosunku do platform wyraźnie zdefiniowanych.

Tabela 27. Zakres tematyczny miejskich platform crowdsourcingowych (przykłady)

Zakres tematyczny	Przykładowe platformy crowdsourcingowe
Zgłaszanie usterek, awarii i napraw	NaprawmyTo.pl Usterka.Kolobrzeg Zglosto.lublin.eu Zglosusterke.umtychy.pl Dbamy.bydgoszcz.pl
Bezpieczeństwo	BezpieczneSiemianowice.pl Decyduje.Lublin.Eu
Ekologia	Ekolębork.pl Zielonaustka.budzet-obywatelski.org
Wielotematyczne	Decyduje.lublin.eu Gliwicka Platforma Partycypacyjna Krosno.konsultacje-spoeczne.pl IdeaKielce.eu Vox.populi Łódź Warszawa19115.pl DąbrowskieKonsultacjeSpoeczne (konsultacje.idabrowa.pl) Kolobrzeg Gis.kolobrzeg.pl

Źródło: opracowanie własne

Zakres terytorialny działania platform

Zakres terytorialny jest kolejnym kryterium charakteryzującym omawiane inicjatywy. Platformy partycypacji i komunikacji społecznej mogą obejmować zarówno lokalne środowiska, jak i posiadać zasięg regionalny czy krajowy (Flizikowska i Flizikowski, 2015). Wszystkie badane w rozprawie platformy crowdsourcingowe reprezentują zasięg lokalny obejmując dane miasto, jego przestrzeń i problematykę. Są to miejskie platformy związane z danym miastem, dedykowane do wspomagania lokalnych środowisk w ich dążeniu do rozwoju.

Użytkownicy platform

Rozpatrując kwestię użytkowników platform crowdsourcingowych, należy wskazać, iż na szczeblu lokalnym administracji publicznej następuje wyraźne zwrócenie się ku obywatelowi i jego potrzebom. Decydenci odpowiedzialni za komunikację i partycypację społeczną w urzędach miast podkreślają, iż mają one wspomagać dialog i dwustronną komunikację na linii obywatel - miasto. Głównymi użytkownikami platform są mieszkańcy danego miasta, na co wskazują regulaminy tych platform. Włodarze miast w różnorodny sposób zachęcają społeczeństwo do zaangażowania i partycypacji. Przykładowo, sosnowicki portal *Platforma Konsultacji Sosnowiec*, zaprasza mieszkańców do konsultacji społecznych nazywając ich *znawcami tematu*: „szczególnie do udziału zapraszamy mieszkańców, których

konsultacje dotyczą bezpośrednio, bo to właśnie oni są znawcą tego tematu” (Platforma Konsultacji Sosnowiec).

Zakres i typ informacji zwrotnej

Gama dostarczanych przez platformy crowdsourcingowe typów informacji zwrotnej jest bardzo szeroka. Istniejące na świecie platformy crowdsourcingowe oferują różnorodne rozwiązania zarówno, jeśli chodzi o formę i zawartość przekazywanych treści. Są to raporty dzienne, tygodniowe, miesięczne (*np. platforma SeeClickFix*), mapy i geoprzestrzenna informacja (*np. platforma Ushahidi*), znakowanie/wizualizacje miejsc niebezpiecznych (*np. platforma SafeCity*) (Flizikowska, 2015, s.45). Omawiane w niniejszej rozprawie, polskie platformy crowdsourcingowe, dostarczają w głównej mierze prostą i ubogą informację zwrotną. Brakuje szczegółowych informacji na temat jej zakresu i częstotliwości udzielania. Pozytywnym przykładem jest miasto Lublin, które szczegółowo określa jaki typ informacji zwrotnej zostanie zarejestrowany użytkownik platformy: „zestawienie opinii, raporty i podsumowania” (Portal Partycypacyjny *decyduje.lublin.eu*).

Regulamin funkcjonowania platformy crowdsourcingowej

Dla jasności i przejrzystości zasad działania platformy crowdsourcingowe działające przy urzędach miast powinny zostać uregulowane regulaminem. W analizowanych przypadkach polskich platform, w przeważającej większości miast (około 80%) na stronach internetowych platform crowdsourcingowych są opublikowane regulaminy tych platform. Przykładami miast z regulaminem platform crowdsourcingowych są głównie miasta skupione wokół platform: *Naprawmy.To.pl*, *KonsultacjeJST*, *WDialogu.pl* i *Platformy Partycypacji Społecznej*. Brak zamieszczenia regulaminu nie sprzyja otwartości i wzmacnianiu zaufania do instytucji publicznej.

Rola w kształtowaniu społecznego zaangażowania

Na tle przeglądu cech, podkreślenie ostatniego aspektu nabiera szczególnego znaczenia, pozwala bowiem spojrzeć na omawiane platformy z szerszej perspektywy, z perspektywy aktywizacji społeczeństwa. Kryterium to, oznaczone jako „rola crowdsourcingu w kształtowaniu społecznego zaangażowania” określa charakter i zakres wspomagania procesów partycypacji obywatelskiej na rzecz wzmacniania roli społeczeństwa w tworzeniu wspólnego otoczenia. (Badii, 2014) analizując funkcjonowanie platform crowdsourcingowych i wskazując na paradygmaty leżące u podstaw działania koncepcji, wydzielił trzy główne

funkcje (z przynależnymi im podfunkcjami), które realizowane są przez platformy crowdsourcingowe:

- informacyjna (*telling*) (w tym podfunkcje otrzymywania i dostarczania informacji);
- aktywizująca (*enacting*) (w tym podfunkcje umożliwiające dyskutowanie, zgłaszanie nowych pomysłów czy głosowanie);
- współdziałająca (*making*) (w tym podfunkcje współdzielenia projektów, grupowego współtworzenia i rozwiązywania problemów oraz współdzielenia zasobów).

Polskie platformy crowdsourcingowe, w przeważającej większości pełnią dwie pierwsze role: informacyjną i aktywizującą. Są one ważnym elementem w polityce partycypacji i budowania świadomego społeczeństwa. Jednak realizacja trzeciej wymienionej roli współdziałania i współtworzenia, powinna być długofalowym celem i motywacją władarzy miast.

W trakcie przeglądu polskich platform crowdsourcingowych, autorka rozprawy podjęła próbę klasyfikacji tych platform, proponując ich podział na dwie grupy: na platformy prezentujące *crowdsourcing wzorcowy* i platformy w typie *crowdsourcingu częściowego*. Próba podziału została przeprowadzona według własnych założeń, które miały uwypuklić najistotniejsze cechy funkcjonowania omawianych inicjatyw. Podczas analizy uwzględniono aspekt posiadania przez dane miasto wydzielonej (dedykowanej) platformy technologicznej, zakres przekazywania informacji zwrotnej, a także występowanie modułów i funkcjonalności umożliwiających mieszkańcom zróżnicowane formy uczestnictwa i interakcji. Przyjęte założenia pozwoliły na zaproponowanie klasyfikacji miejskich inicjatyw crowdsourcingowych według dwóch typów crowdsourcingu:

- *crowdsourcing wzorcowy* rozumiany jako: dedykowana platforma technologiczna, informacja zwrotna, różnorodne moduły i funkcjonalności, możliwość różnych form interakcji (rankingi, dyskusja, opiniowanie);
- *crowdsourcing częściowy* rozumiany jako: platforma do wsparcia partycypacji mieszkańców i konsultacji drogą elektroniczną (bez dodatkowych elementów i funkcjonalności, w niektórych przypadkach również bez dedykowanej platformy technologicznej).

Próbie klasyfikacji miast i grup platform crowdsourcingowe przypisanych do zaprezentowanych kategorii zawiera tabela 28. W zestawieniu ujęto także przykłady miast planujących wdrożenie platformy crowdsourcingowej.

Zgodnie z dokonany podziałem, większość miast polskich (bo ponad 60 %) posiada platformy zakwalifikowane do kategorii *częściowego crowdsourcingu*. Oznacza to, iż stworzone platformy wykorzystywane są głównie w celu przeprowadzania elektronicznych konsultacji społecznych, bez rozszerzania na pozostałe formy interakcji z obywatelami. Taki stan, wskazuje na niepełne wykorzystywanie potencjału i możliwości crowdsourcingu przez władarzy miast. Wskazuje to na dużą potrzebę wskazywania pozytywnych rezultatów funkcjonowania platform crowdsourcingowych na rzecz wzmocnienia procesów decyzyjnych, celem rozpowszechniania w instytucjach publicznych tego typu inicjatyw.

Tabela 28. Crowdsourcing wzorcowy i częściowy (przykłady miast i platform)

Wyszczególnienie	Miasta
Crowdsourcing wzorcowy	Warszawa Lublin Kielce Kołobrzeg Rzeszów Białystok Łódź Grupa miast z platformą <i>NaprawmyTo.pl</i>
Crowdsourcing częściowy (konsultacje elektronicznie)	Grupa miast z platformą <i>KonsultacjeJST</i> Grupa miast z platformą <i>W dialogu</i> Grupa miast z platformą Portal <i>Partycypacji Społecznej</i>
Platforma w przygotowaniu (etap projektowania bądź budowy)	Żory Zabrze

Źródło: opracowanie własne

W celu podsumowania charakterystyk miejskich platform crowdsourcingowych, dokonano tabelarycznego zestawienia omawianych cech. Tabela 29 przedstawia wycinek tego zestawienia. Pełna wersja tabeli (ze względu na obszerność treści) znajduje się w Załączniku 7.

Tabela 29. Charakterystyka polskich platform crowdsourcingowych (wycinek)

Platforma	Miasto	Ludność	Rok powstania	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Regulamin	Geneza powstania platformy	Użytkownicy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
Dąbrowskie Konsultacje Społeczne http://konsultacje.idabrowa.pl/	Dąbrowa Górnicza	115 955	Brak danych	Celem projektu jest przygotowanie i wdrożenie jednolitego systemu konsultacji i dialogu z mieszkańcami. Projekt zakłada również podniesienie kompetencji pracowników Urzędu Miejskiego w tej tematyce.	Konsultacje społeczne są procesem pozwalającym na współpracę mieszkańców z poszczególnymi samorządami, czy też organami administracji rządowej. Konsultacje stanowią obopólną korzyść, zarówno dla mieszkańców - ponieważ mogą wypowiedzieć się na dany temat i przedstawić swoje stanowisko w danej sprawie, jak i dla samorządów - które dzięki włączeniu się mieszkańców w proces mogą uzyskać większą ilość informacji oraz inny mniej biurokratyczny punkt widzenia danej sprawy, który może przerodzić się w konkretne rozwiązania.	Tak	Prezydent Miasta prowadzi Platformę Internetową Konsultacji Społecznych Miasta Dąbrowa Górnicza.	Mieszkańcy miasta	Platforma: 1) informacje o złożonych wnioskach o przeprowadzenie konsultacji 2) informacje o aktualnie 3) raporty z przebiegu konsultacji sporządzone po ich zakończeniu; 4) informacje o stanie realizacji działania, będącego przedmiotem konsultacji 5) harmonogram konsultacji, zawierający informacje o trwających, planowanych i przygotowywanych konsultacjach.	Niezbędnik konsultacji społecznych (2 tomy)

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych poszczególnych platform

W następnych trzech podrozdziałach przedstawione zostaną platformy crowdsourcingowe, które zdaniem autorki, miały **istotny wkład** w rozwój koncepcji crowdsourcingu w Polsce. Są to przykłady różnorodnych możliwości angażowania mieszkańców do współkreacji, ulepszania i naprawy miasta. Pierwsza platforma została wytypowana ze względu na pierwszeństwo historyczne, druga pod kątem istoty funkcjonowania, trzecia natomiast jako przykład współuczestniczenia obywateli w zintegrowanym zarządzaniu miastem. Tymi platformami są:

- **OtwartaWarszawa.pl** jako pionier polskiego crowdsourcingu w miastach;
- **NaprawmyTo.pl** jako przykład platformy crowdsourcingowej wykorzystywanej do naprawy i upiększania miasta oraz;
- **IdeaKielce. Miasto dla ludzi** jako przykład platformy do komunikacji i kompleksowej współpracy władz samorządowych ze społecznością lokalną.

5.2.1. Polski pionier dobrych praktyk w crowdsourcingu (OtwartaWarszawa.pl)

Pierwszym, polskim miastem, w którym wdrożono platformę crowdsourcingową była Warszawa. *OtwartaWarszawa.pl* była jedną z pierwszych polskich platform crowdsourcingowych, a według jej współautorów „pierwszym tak nowoczesnym, kompleksowym i innowacyjnym projektem w skali Polski” (*OtwartaWarszawa.pl*). Uruchomiony w 2014 r. projekt miał na celu wspólne budowanie tożsamości miasta na podstawie pomysłów mieszkańców. Zasadniczą ideą projektu było udoskonalanie Warszawy poprzez partycypacyjne ustalenie wizji miasta, partycypacyjne uzgodnienie tożsamości marki miasta stołecznego przy jednoczesnym wzmacnianiu dialogu społecznego. Tak sformułowany cel ogólny doprecyzowano następującymi celami szczegółowymi (MillionYou, 2015, str. 10):

- Ustalenie tożsamości miasta Warszawa z perspektywy mieszkańców;
- Ustalenie profilu osobowego użytkowników platformy Otwarta Warszawa, uwzględniający średni wiek, płeć, dzielnicę zamieszkania oraz czas zamieszkania w Warszawie;
- Zebranie pomysłów i rozwiązań mieszkańców na zidentyfikowane problemy miasta.

Projekt *OtwartaWarszawa.pl* realizowany był w latach 2014 – 2015 i w tym czasie zanotował ponad 206 tys. odsłon witryny internetowej, a co najważniejsze pozyskał od mieszkańców Warszawy 1 147 pomysłów na zmiany w mieście w zakresie siedmiu obszarów

tematycznych²⁶. Rezultaty funkcjonowania platformy można przedstawić w postaci liczby uzyskanych pomysłów lub też liczby wszystkich uczestników. Statystyki te obrazują skalę zainteresowania działaniami crowdsourcingowymi. Zgodnie z regułą tzw. *nierówności partycypacyjnej Internetu 1-9-90*, mówiącej o charakterze uczestnictwa i zaangażowania trzech kluczowych grup uczestników w Internecie, otrzymane wyniki można zinterpretować następująco (Flizikowska, 2016, s. 200):

- 1 147 uczestniczących osób to tzw. twórcy (1%);
- 10 323 osób to tzw. entuzjaści (9%);
- natomiast pozostałe 90% osób, czyli 103 230 uczestników procesu to tzw. obserwatorzy.

W czasie trwania projektu mieszkańcy zgłaszali swoje pomysły w dowolnej formie cyfrowej: zdjęć, tekstów, skanów, video, a także wyrażali swoją opinie, dyskutowali, komentowali i głosowali na pomysły innych uczestników. Warszawianie dostali wyjątkową okazję i przestrzeń do wyrażenia opinii na temat różnych aspektów życia miejskiego w zakresie obszarów takich jak zieleń, kultura, rekreacja, historia czy transport. Ponadto, mieli możliwość rozwiązywać konkretne problemy stolicy. Poza mieszkańcami, do projektu zaproszono: ambasadorów (publicznie rozpoznawalne osoby wspierające inicjatywę), ekspertów (dzielących się swoją wiedzą na omawiane tematy), jurorów odpowiedzialnych za ocenę zgłoszonych przez mieszkańców pomysłów oraz wybór tych najbardziej obiecujących, a także pracowników urzędu m.st. Warszawy, instytucje wspierające oraz partnerów, którzy aktywnie włączyli się w promocję projektu²⁷.



Rysunek 28. OtwartaWarszawa.pl kadr z materiałów reklamowych

Źródło: Miasto Stołeczne Warszawa, Facebook, dostęp dnia 05.04.2023 r.

²⁶ Pytania/cykle tematyczne: Zielono mi, Warszawo – obszar poświęcony zieleni miejskiej w Warszawie, Serce miasta – obszar badający, które miejsce w Warszawie są najbliższe użytkownikom platformy, Transport – obszar poruszający zagadnienia związane z transportem i komunikacją miejską, Kultura – obszar poszukujący sposobów na ożywienie życia kulturalnego w mieście, Sport – obszar poruszający tematykę rekreacji i promowania aktywności fizycznej w przestrzeni miejskiej, Wehikuł czasu – obszar poświęcony architekturze i dostępowi do miasta, Tożsamość miasta – obszar badający tożsamość warszawiaków i marki Warszawa (źródło: www.otwartawarszawa.pl)

²⁷ OtwartaWarszawa.pl

Ponad pięćdziesiąt inicjatyw mieszkańców (ze wszystkich nadesłanych pomysłów), zostało rekomendowanych do wykorzystania przez stołeczny Urząd Miasta. Resztę projektów przekazano do wykorzystania autorom nowelizacji strategicznego dokumentu pt. *Strategia rozwoju m.st. Warszawy*²⁸. Fakt wdrożenia i realnego zastosowania (przez inicjatorów projektu) części zgłoszonych pomysłów, wymaga szczególnego podkreślenia ze względu na wagę i istotność tego aspektu. Obywatele stali się rzeczywistymi współautorami i uczestnikami procesu, co mocno uwiarygodniło cały projekt oraz spowodowało zwiększenie jego autentyczności, co podkreśla się w literaturze przedmiotu. Gdy obywatele widzą rzetelne rezultaty swoich działań, wtedy pojawia się ich prawdziwe zaangażowanie. Naturalną kontynuacją pomysłu była inicjatywa pod nazwą *#Warszawa2030*. Dotyczyła opracowania wizji i rozwoju stolicy na przyszłe piętnaście lat. *#Warszawa2030* to wieloetapowa akcja, która wykorzystywała nowoczesne formy zaangażowania różnorodnych grup obywateli. Swoją wizję stolicy mieszkańcy mogli zgłaszać poprzez portal *OtwartaWarszawa.pl*, ale również wrzucać do *pudełek pomysłów*, które zostały rozstawione w ponad stu wybranych punktach w mieście.

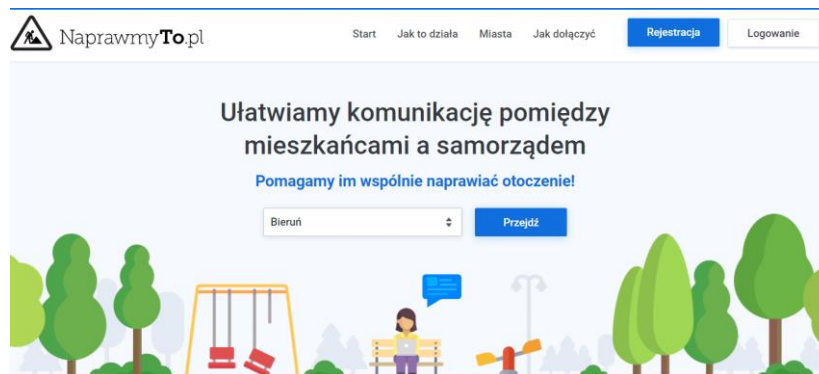
5.2.2. Crowdsourcing w służbie naprawiania miasta (NaprawmyTo.pl)

Idea platformy *NaprawmyTo.pl* narodziła się w środowisku organizacji pozarządowych chcących poprawić wygląd otoczenia w swoich miejscowościach. W oparciu o wnioski organizacji pozarządowych składane do Fundacji im. Stefana Batorego w ramach programu *Demokracja w działaniu*, powstała inicjatywa dążąca nie tylko do naprawiania i upiększania polskich miast, ale także do budowy społeczeństwa obywatelskiego. Na bazie podobieństwa pomysłów z różnych inicjatyw, zostało opracowane wspólne jedno narzędzie, które mogło być wykorzystywane w dowolnych lokalizacjach. Zostało ono stworzone pod patronatem wyżej wymienionej fundacji i przy wsparciu koordynacyjnym *Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”* (obecnie: *Fundacja „Stocznia”*). Wzorcami dla nowostworzonego serwisu były przykłady zagranicznych platform działających m.in. w Wielkiej Brytanii i odznaczające się dużą popularnością na świecie np.: *FixMyStreet.com* czy *SeeClickFix.com*.

Platforma *NaprawmyTo.pl* jest narzędziem informatycznym dedykowanym do mapowania problemów zauważonych w przestrzeni publicznej. Zgodnie z informacją przekazaną przez koordynatora tego serwisu, jest to narzędzie wpisujące się w ideę smart city ułatwiające komunikację pomiędzy mieszkańcami, a jednostkami samorządu terytorialnego.

²⁸ Stan na koniec lipca 2015 roku

Jednym z filarów zarządzania *inteligentnymi miastami*, jest umiejętne wykorzystanie nowych technologii w komunikacji z obywatelami oraz twórcze zagospodarowanie tkwiącej w nich energii. Podstawową funkcją serwisu jest możliwość zaznaczenia problemu na mapie, opisanie go oraz automatycznego poinformowania o takim zgłoszeniu instytucji odpowiedzialnych za rozwiązywanie określonych kategorii spraw. Dzięki *NaprawmyTo.pl* każdy mieszkaniec może szybko i prosto zgłosić zauważoną w przestrzeni publicznej usterkę – niedziałającą latarnię, zniszczony przystanek czy zalegające w parku śmieci. Zgodnie z informacjami zawartymi w materiałach promujących serwis, aby zgłosić dany problem mieszkaniec ma do wykonania trzy nieskomplikowane kroki (zaznaczenie wskazanego miejsca na mapie, krótki opis problemu oraz wskazanie kategorii zdarzenia)²⁹. Prostota systemu oraz prostota zgłaszania za jego pomocą problemów odzwierciedla się m.in. we wzmożonej aktywności mieszkańców. Według aktualnych informacji ze strony internetowej serwisu, w czasie jego istnienia w różnych miejscowościach zostało łącznie rozwiązanych ponad 70 tys. problemów³⁰, co potwierdzają użytkownicy platformy: „dzięki takim systemom społeczność lokalna współdecyduje o najbliższej przestrzeni publicznej, widzi, że ma wpływ na zachodzące zmiany i może się poczuć bardziej związana ze swoim miastem”³¹.



Rysunek 29. Strona główna portalu NaprawmyTo.pl

Źródło: <https://naprawmyto.pl/>, dostęp dnia 03.04.2023r.

5.2.3. Miasto dla ludzi (IDEA Kielce.pl)

Idea Kielce to przykład zintegrowanej i kompleksowej platformy komunikacji i szeroko rozumianej współpracy władz samorządowych ze społecznością lokalną. Nazwa *IDEA* to skrót od kluczowych tematycznych obszarów platformy tj. *Informacji*, *Danych Miejskich*, *Edukacji Obywatelskiej* oraz *Aktywności Społecznej*. Według założeń twórców, portal ten umożliwia

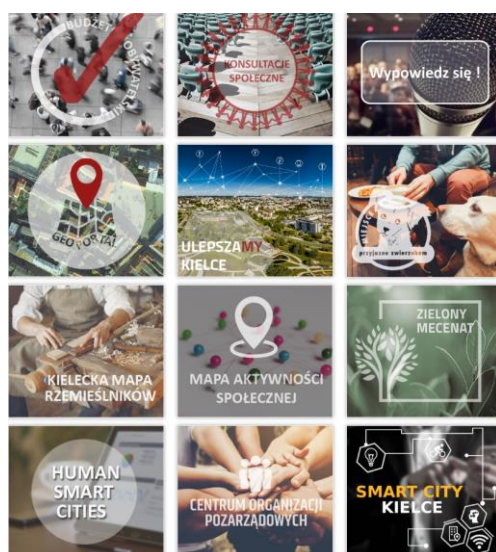
²⁹ Informacje pochodząca z materiałów prasowych otrzymanych od koordynatora serwisu NaprawmyTo.pl

³⁰ Stan na kwiecień 2023 r. Aktualnie realizacją projektu i jego koordynacją zajmuje się Fundacja „Stocznia”.

³¹ Wypowiedź Pełnomocnika ds. NaprawmyTo.pl w Dąbrowie Górniczej (<https://naprawmyto.pl/home#home>)

współuczestniczenie obywateli w zintegrowanym zarządzaniu miastem. Platforma scala kluczowe obszary aktywizacji lokalnej społeczności i zawiera moduły, w których zawarte są dane miejskie oraz serwisy informacyjne przystosowane do aktywnej współpracy on-line. Są to następujące obszary: *Budżet Obywatelski, Konsultacje Społeczne, moduł Wypowiedz Się! Geoportal, moduł Ulepszamy Kielce, moduł Miejsce przyjazne zwierzętom, Kielecka Mapa Rzemieśników, Mapa Aktywności Społecznej, Zielony Mecenat, Human Smart Cities, moduł Centrum Organizacji Pozarządowych i Smart City Kielce*. Głównym celem funkcjonowania portalu jest wspólne ulepszanie miasta Kielce dzięki kolektywnej aktywności jego mieszkańców, a kluczowe motto działalności brzmi: „*IDEA KIELCE* to współtworzenie miasta przez ludzi i dla ludzi”³².

Na tle badanych polskich platform, *IDEA KIELCE* wyróżnia się kompleksowym podejściem i nastawieniem na zintegrowaną, wielopłaszczyznową współpracę. Dzięki tym parametrom, może stanowić swoisty wzorzec platformy integrującej ważne obszary działalności miasta w zakresie komunikacji i partycypacji mieszkańców.



Rysunek 30. Moduły platformy *IdeaKielce*

Źródło: <https://idea.kielce.eu/>, dostęp dnia 03.04.2023 r.

Dokonany przegląd polskich, miejskich inicjatyw crowdsourcingowych pokazuje przede wszystkim, zróżnicowanie funkcjonalne działających platform oraz uwypukla potrzebę dookreślenia ram ich tworzenia i wdrażania w strukturach urzędów miast. Jednocześnie, podczas analizy materiałów zastanych i w trakcie rozmów z osobami odpowiedzialnymi za

³² <https://idea.kielce.eu/>

komunikację i partycypację w mieście, zauważono konieczność zastosowania podejścia opartego o przepływ dobrych praktyk i wzorców. Miasta z silnie rozwiniętym, *wzorcowym* crowdsourcingiem, mogłyby tworzyć bank dobrych pomysłów i praktyk, który stałby się swoistą mapą drogową dla pozostałych jednostek samorządu terytorialnego.

Zidentyfikowane i scharakteryzowane w tym rozdziale miasta (urzędy miast) posiadające platformy crowdsourcingowe, stanowić będą próbę badawczą dla dalszych badań. Obrany sposób działania zaplanowano tak, by przyczyniał się do zapewnienia większej wiarygodności uzyskanych wyników. Podjęto decyzję o celowym określeniu liczby badanych platform tak, by rzetelnie i wiarygodnie przeprowadzić zbieranie dalszych danych tj. przeprowadzić badanie celem wykazania stopnia spełnienia zasad *dobrego rzędzenia* w zakresie udostępniania informacji publicznej na poziomie jednostek samorządu terytorialnego oraz dokonać oceny wpływu crowdsourcingu w odniesieniu do zasad *dobrego rzędzenia* tj. otwartości, partycypacji i skuteczności na poziomie jednostek samorządu terytorialnego.

Rozdział 6 Biuletyn Informacji Publicznej w urzędach miast polskich

„W dobie Internetu, doskonale opracowany BIP jest nie tyle wartością dodaną, co warunkiem koniecznym funkcjonowania jednostek samorządowych, mogącym mieć wpływ na społeczno - ekonomiczny rozwój jednostki samorządu terytorialnego” (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2010)

6.1. Opis badania Biuletynu Informacji Publicznej

Zgodnie z założeniami planu procesu badawczego, kolejnym etapem badań była analiza zawartości stron Biuletynów Informacji Publicznej poszczególnych urzędów miast, w kierunku spełniania zasad *dobrego rzędzenia* tj. otwartości i przejrzystości informacji publicznej. Badaniu poddano dostępność informacji merytorycznej w zakresie konsultacji społecznych, responsywność urzędu (rozumianą jako udzielanie informacji zwrotnej) oraz funkcjonalność stron biuletynów.

Jak opisano w rozdziale pierwszym rozprawy, BIP to publikator teleinformatyczny, funkcjonujący w sieci Internet, wymagany na mocy prawa w każdej instytucji zobligowanej do udostępniania informacji publicznej. W literaturze przedmiotu, BIP określany jest jako beznioskowy, odformalizowany, bez konieczności kontaktu z daną instytucją, tryb dostępu do informacji publicznej. W dokumentach regulujących funkcjonowanie biuletynu, zostały określone ogólne standardy struktury podmiotowej biuletynu, a także założono, że biuletyn powinien spełniać trzy podstawowe kryteria: przejrzystości, aktualności oraz zgodności z przepisami (Rozporządzenie, 2007; Ustawa, 2011).

W 2010 roku, został opracowany kompleksowy przewodnik zawierający zbiór wytycznych związanych z zawartością merytoryczną oraz stroną techniczną BIP-u (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2010). Według jego autorów, stać się miał istotnym elementem na drodze wdrażania czytelnych i przejrzystych narzędzi do komunikacji urzędu z mieszkańcami. *Minimalne standardy informacji dla przejrzystej strony BIP*³³ stanowiły drogowskaz dla jednostek samorządu terytorialnego chcących skutecznie informować swoich obywateli i zamierzających usprawnić komunikację, wzmocnić wizerunek urzędu otwartego, nowoczesnego oraz przyjaznego obywatelowi. Dokument zawierał jasno określone wytyczne oraz najczęściej popełniane błędy przy prowadzeniu BIP-ów, wśród których najistotniejsze to: brak bieżących i aktualnych danych, niejasne i niezrozumiałe nazewnictwo istniejących zakładów, niedziałające moduły służące do wyszukiwania określonych informacji, archiwum

³³ Dokument opracowany w programie „Przejrzysta Strona BIP” w ramach projektu systemowego pn. „Szkolenia i pomoc doradcza w zakresie etyki i unikania konfliktu interesu w samorządzie terytorialnym”

służące do przechowywania istotnych informacji, zbyt mocno rozbudowane i uszczegółowione menu, metryczki informacji bez istotnych danych, czy wreszcie brak informacji o planowanych działaniach organów stanowiących i wykonawczych (Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2010).

Pomimo upływu dekady od publikacji przytoczonych zaleceń, badania własne autorki pokazały, iż wiele urzędów nie wdrożyło zalecanych wytycznych (lub nie wdrożyło w pełni) i zawartość prowadzonych BIP-ów wciąż odbiega od wymaganego standardu.

W kolejnych podrozdziałach pracy, zostaną przedstawione wyniki badań własnych stron BIP-ów, pod kątem zawartości informacji w temacie konsultacji społecznych. Obydwa zagadnienia, czyli konsultacje społeczne, jak i crowdsourcing to w szerokim znaczeniu procesy zasięgania opinii. Z tego też powodu, w analizie BIP-u jako punkt odniesienia wskazano tematykę konsultacji społecznych. Szczególną uwagę w badaniu BIP-u, autorka poświęca *menu przedmiotowemu*, które zgodnie z zapisami Rozporządzenia (2007, art.2 §.2) zawiera „podział tematyczny lub wykaz grup tematycznych, w które są zestawione informacje publiczne udostępnione w BIP”. Publikacji w biuletynie, powinny podlegać informacje wymagane przez szeroko rozumiany interes publiczny, a także ważne pod kątem zaspokajania potrzeb społecznych i wspierające (w dłuższej perspektywie czasu) budowę społeczeństwa obywatelskiego (Rozporządzenie, 2007, art.5 §.11).

Badanie biuletynów przeprowadzono w okresie, od lutego do kwietnia 2023 roku. Zastosowano metodę analizy danych zastanych i przeprowadzono analizę materiałów zastanych na stronach biuletynu. Przeanalizowanych zostało **115** stron internetowych BIP urzędów miast. Badaniem objęte zostały wszystkie miasta polskie, w których zdiagnozowano funkcjonowanie platformy crowdsourcingowej. Był to dobór nielosowy, dobór pełen.

6.2. Karta Oceny Biuletynu Informacji Publicznej

Karta Oceny Biuletynu Informacji Publicznej (dalej *Karta Oceny BIP*) została opracowana jako **autorskie narzędzie** do zbadania zawartości i funkcjonalności biuletynu (i jako taka posłużyła do przeprowadzenia dalszych badań). Głównym celem badania była weryfikacja dostępności informacji merytorycznej biuletynu, czytelności i przejrzystości. Podczas konstruowania *Karty Oceny BIP* wykorzystano kompilację dwóch podejść. Pierwsze, wzorowano na metodzie WAES (*Website Attribute Evaluation System – Wielokryterialnym*

Systemie Oceny Serwisów Internetowych)³⁴, której dużą zaletą jest binarna ocena (zero-jedynkowa) z modyfikacją odpowiedzi na TAK/NIE. Podejście to oparto na pracach Denisa Bogdanova(2013).W drugie podejściu wykorzystano metodologię badania BIP-ów wzorowaną badaniami M. Wojciechowskiej - Brennek (Stowarzyszenie Miasta w Internecie, 2014) i badaniami prowadzonymi pod kierunkiem Karola Ważnego (Ważny i in. 2013).

Jako, że *Karta Oceny BIP* służyć miała zbadaniu dostępności informacji merytorycznej w zakresie procesów konsultacyjnych w danym mieście, przed jej stworzeniem dokonano operacjonalizacji pojęć, określając minimalne wymogi informacji, które powinny być zawarte w biuletynie. Opracowane narzędzie badawcze miało wspomóc analizę dwóch głównych aspektów: zweryfikować **dostępność zakładki Konsultacje/KonsultacjeSpołeczne** oraz jej **zawartość**. Badając zawartość sprawdzano: dostępność informacji dla mieszkańca (tzn. łatwość dotarcia do informacji o konsultacjach), zawartość merytoryczną (w tym zaproszenie do konsultacji, raporty, protokoły zwrotne) oraz weryfikowano funkcjonalność strony BIP. Dopełnieniem badania było zebranie opinii badającego w zakresie przejrzystości badanej strony. *Karta Oceny BIP* została podzielona na trzy sekcje, w których zawarto następujące pytania:

Sekcja 1: Dostępność informacji merytorycznej

1. Czy na BIP jest osobna zakładka Konsultacje Społeczne?
2. Czy jest Zaproszenie do konsultacji społecznych z omówionymi zasadami konsultacji (lub treść zarządzenia)?
3. Czy na BIP jest protokół z konsultacji, raport, informacja zwrotna z konsultacji?
4. Czy na BIP, w temacie konsultacji są umieszczone inne szczegóły (zdjęcia, opisy, pdf dokumentów), które uszczegóławiają przedmiot konsultacji?

Sekcja 2: Funkcjonalność strony BIP

1. Czy zakładka Konsultacje Społeczne jest widoczna zaraz po „wejściu” na stronę BIP?
2. Czy trzeba użyć wyszukiwarki lupki, żeby znaleźć informacje na temat Konsultacji?
3. Czy konsultacje są pogrupowane na lata, tak by łatwiej szukać?
4. Czy jest archiwum tematów (z lat wcześniejszych niż rok 2017)?

Sekcja 3: Subiektywna opinia badającego

1. Przejrzystość strony BIP pod kątem odszukania informacji;
2. Ogólny odbiór strony.

Pytania zawarte w *Karcie Oceny BIP* pogrupowane zostały według typu odpowiedzi na:

1. Pytania, na które udzielano odpowiedzi typu TAK/NIE;

³⁴ Długoletni przegląd witryn/stron administracji publicznej stanowił bazę doświadczeń do opracowania metody WAES (pierwotnie opracowana przez *Cyberspace Policy Research Group*)

2. Pytania, na które udzielano odpowiedzi według przyjętych indywidualnych skal oceny.

Pełen wzór Karty Oceny Biuletynu Informacji Publicznej zawiera Załącznik nr 2.

Rolę pytań zawartych w *Karcie Oceny BIP*, w zakresie postawionych w rozprawie hipotez badawczych (nr 1 i 2), pokazuje tabela 30.

Tabela 30. Karta Oceny BIP, a hipotezy badawcze

Wyszczególnienie	Sekcja w Karcie Oceny BIP	Hipoteza
Czy na BIP jest osobna zakładka Konsultacje Społeczne?	Sekcja 1	H1 Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia)
Czy jest Zaproszenie do konsultacji społecznych z omówionymi zasadami konsultacji (lub treść zarządzenia)?	Sekcja 1	
Czy na BIP, w temacie konsultacji są umieszczone inne szczegóły (zdjęcia, opisy, pdf dokumentów), które uszczegóławiają przedmiot konsultacji?	Sekcja 1	
Czy na BIP jest protokół z konsultacji, raport, informacja zwrotna z konsultacji?	Sekcja 1	H2 Urząd miasta stosujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność

Źródło: opracowanie własne

6.3. Wyniki badania Biuletynów Informacji Publicznej

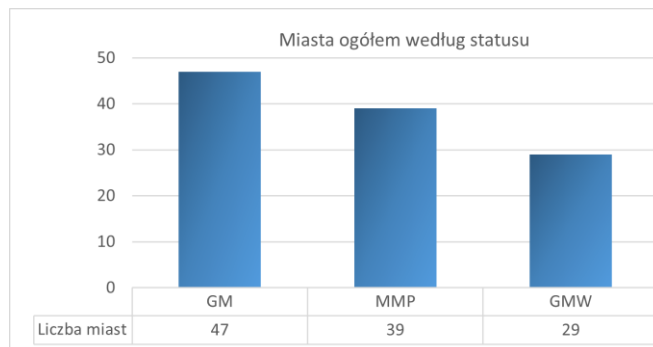
Przed rozpoczęciem właściwego badania biuletynów przeprowadzono badanie próbne na dziesięciu miastach. Celem było przetestowanie *Karty Oceny BIP* i usunięcie z niej niedociągnięć merytorycznych oraz weryfikacja skali oceny. Po przeprowadzeniu badania próbnego, przystąpiono do badania właściwego, w trakcie którego przeanalizowano strony Biuletynów Informacji Publicznej tych urzędów miast, w których zdiagnozowano funkcjonowanie platform crowdsourcingowych.

Zgodnie z założeniami planu badawczego, Biuletyn Informacji Publicznej został przebadany pod kątem informacji o konsultacjach społecznych. Ocenie został poddany standard zawartości (dostępność informacji merytorycznej), techniczne aspekty dostępu (funkcjonalność stron) oraz ogólna ocena przejrzystości strony (subiektywna ocena badającego). Autorka rozprawy weryfikowała, jak urzędy wywiązują się z ustawowego obowiązku informacyjnego. Badanie przebiegało w zakresie trzech sekcji:

- Sekcja 1: Dostępność informacji merytorycznej;
- Sekcja 2: Funkcjonalność stron;
- Sekcja 3: Subiektywna opinia badającego.

Szczegółowe zestawienie pozyskanych danych zawiera Załącznik nr 4, a poniżej zostały przedstawione informacje według najistotniejszych charakterystyk.

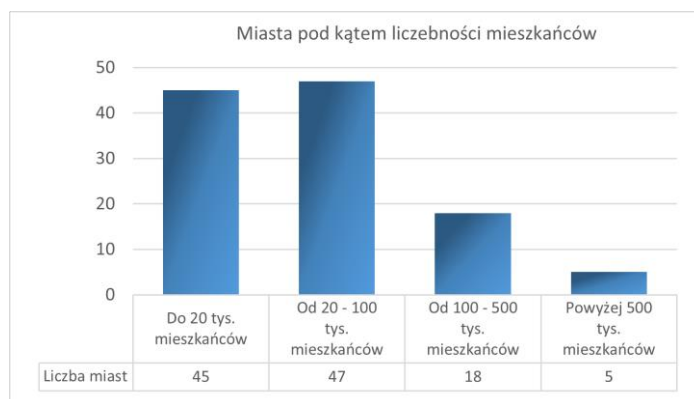
Wśród badanych miast znalazło się ponad 40% o statusie gminy miejskiej, ponad 30% o statusie miast na prawach powiatu oraz 25% miast z obszarów miejsko – wiejskich (wykres 1).



Wykres 1. Liczba miast ogółem według statusu

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Pod kątem liczebności mieszkańców struktura miast rozłożyła się następująco: miast o największej liczbie ludności (liczących ponad 500 tys. mieszkańców) było pięć, w kolejnym przedziale (od 100 do 500 tys. mieszkańców) znalazło się osiemnaście miast. Najliczniej reprezentowaną grupą (47 miast) były miasta o średniej wielkości (tj. od 20 do 100 tys. mieszkańców). Miast najmniejszych (do 20 tys. mieszkańców) było czterdzieści pięć (wykres 2).



Wykres 2. Miasta pod kątem liczebności mieszkańców

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Dalsze wyniki przeglądu BIP-u zostaną przedstawione na dwóch poziomach. Pierwszy poziom analizy dotyczyć będzie ogółu badanych miast, drugi poziom dotyczyć będzie miast według ich statusów.

6.3.1. Wyniki badania BIP (ogół miast)

Celem weryfikacji dostępności informacji merytorycznej oraz funkcjonalności BIP-u, podczas badania przeszukiwano zawartość stron biuletynów, analizując **dostępność, położenie oraz zawartość merytoryczną zakładki Konsultacje/Konsultacje Społeczne**.

W pierwszej kolejności sprawdzano, czy znajduje się ona na głównej stronie BIP-u. Postępowanie prowadzono według kroków:

1. Wejście na stronę BIP-u danego urzędu i sprawdzenie czy zakładka *Konsultacje/Konsultacje Społeczne* jest widoczna na głównej stronie (jeżeli nie, to krok drugi);
2. Analiza menu bocznego i górnego (tj. rozwinięcie o jeden poziom niżej), jeżeli nadal brak zakładki *Konsultacje/Konsultacje Społeczne*, to krok trzeci;
3. Wyszukanie słów: *konsultacje* lub frazy *konsultacje społeczne* za pomocą umieszczonego na stronie BIP-u modułu wyszukiującego.

W większości analizowanych miast (ponad 66% miast) zakładka *Konsultacje/Konsultacje Społeczne* **nie jest** widoczna na pierwszej stronie BIP-u. Oznacza to, iż obywatel szukający w tym zakresie informacji jest każdorazowo zmuszony przeszukiwać całe menu biuletynu (menu boczne i górne) tak, aby odnaleźć szukany wpis. Może to powodować znaczne trudności w dostępie do informacji publicznej, brak przejrzystości i transparentności. Szczegóły rozkładu procentowego (zob. wykres3).

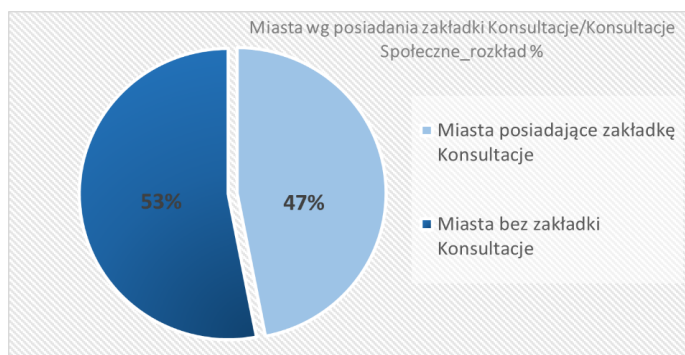


Wykres 3. Miasta wg posiadania na głównej stronie BIP zakładki *Konsultacje Społeczne*

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Kolejnym krokiem w badaniu była weryfikacja, czy dane miasto, w swoim menu przedmiotowym, posiada w ogóle zakładkę *Konsultacje/Konsultacje Społeczne*. Otrzymany rozkład procentowy jest w tym przypadku (pomiędzy miastami) bardzo zbliżony. Ponad 47% miast legitymuje się posiadaniem zakładki, około 53% miast nie ujęło w swoim menu

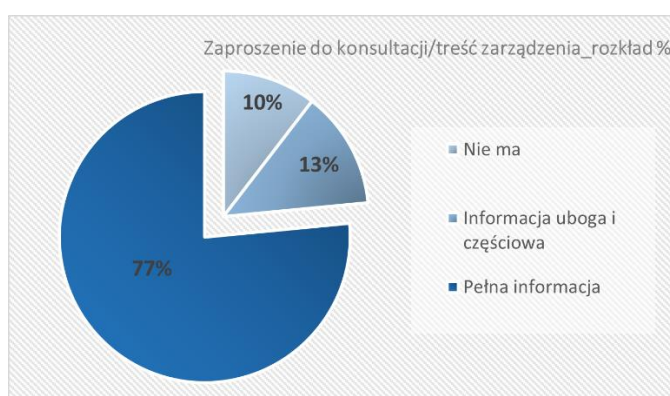
przedmiotowym szukanej funkcjonalności (zob. wykres 4). Ponad połowa urzędów miast **nie dysponuje** wydzieloną zakładką w tematyce konsultacji społecznych. Informacja jest rozproszona pomiędzy innymi zakładkami.



Wykres 4. Miasta wg posiadania zakładki *Konsultacje Społeczne*

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

W sekcji *Dostępność informacji merytorycznej* ważnym aspektem była weryfikacja merytorycznej zawartości i szczegółowości zamieszczanej informacji. Badano, czy w danym biuletynie umieszczone są zaproszenia do konsultacji, czy są omówione zasady konsultacji lub czy została dołączona treść odpowiedniego zarządzenia. Po zweryfikowaniu zawartości biuletynów, otrzymano następujący rozkład danych (zob. wykres 5). Prawie 80% urzędów miast, wywiązuje się z obowiązku i zamieszcza stosowną informację o szczegółach konsultacji. W 13% miast informacja jest uboga i częściowa, a około 10% miast nie wypełnia tej zasady. Pokazuje to dużą świadomość władz miast w kierunku zapewniania obywatelom odpowiedniej wiedzy w tematyce konsultacji społecznych.

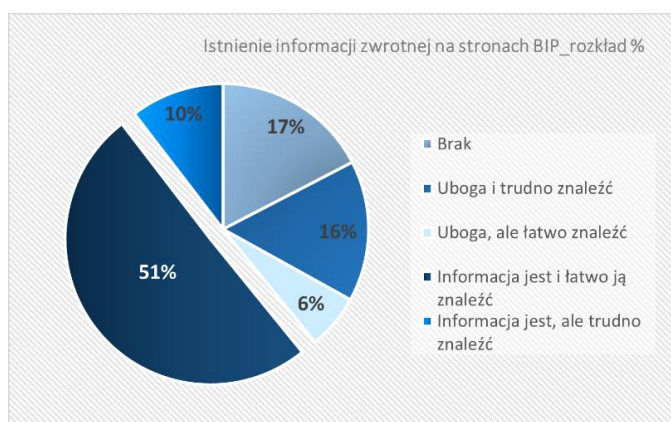


Wykres 5. Zaproszenia do konsultacji społecznych/treść zaproszenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Ostatnim badanym aspektem w sekcji *dostępność* była weryfikacja czy urzędy miast przekazują obywatelom informację zwrotną z procesów konsultacyjnych. W toku badań zauważono, iż ponad połowa badanych urzędów umieszcza informację zwrotną na swoich

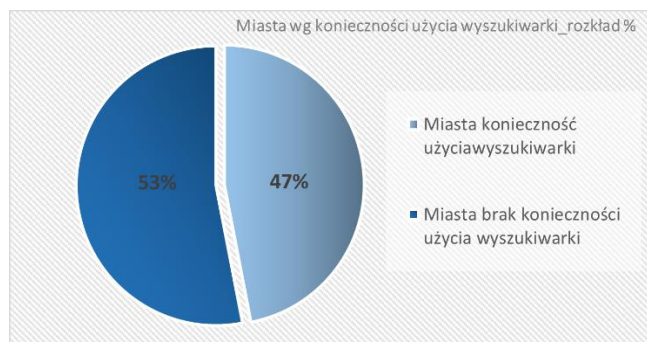
stronach (ponad 50% wskazań). Jest to pozytywny trend, ponieważ jak wykazywano wcześniej, istnienie tej informacji determinuje i pomaga budować postawę dalszego angażowania się obywatela.



Wykres 6. Miasta udostępniające na BIP informacje zwrotną z procesów konsultacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

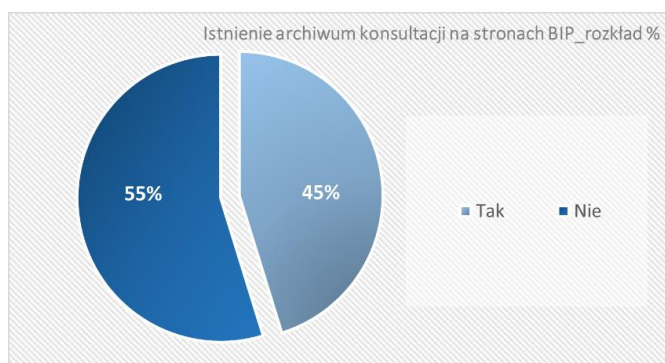
Przechodząc do kolejnego badanego aspektu funkcjonalności strony BIP tj. do wyszukiwania słów *konsultacje/konsultacjespołeczne* za pomocą wyszukiwarki, warto nadmienić, iż tzw. *moduł wyszukiwający* jest obowiązkowym elementem strony BIP-u wymaganym rozporządzeniem. Moduł ten jest definiowany „jako element oprogramowania umożliwiający znalezienie informacji dostępnych na stronach BIP zawierających poszukiwane wyrażenie” (Rozporządzenie, 2007, art.9, §.11). Pozyskane wyniki pokazują, iż w 47% urzędów, żeby odnaleźć urzędowe wpisy o konsultacjach należało użyć tzw. lupki. Oznacza to, iż nie odnaleziono zakładki *Konsultacje Społeczne* na głównej stronie BIP-u, a dalsze przeszukiwanie wszystkich dostępnych w menu zakładek wiązałoby się z koniecznością poświęcenia dużej ilości czasu. Warto podkreślić, iż w części miast wyszukiwarka charakteryzowała się dość znaczną dysfunkcjonalnością, tzn. nie zwracała precyzyjnie odpowiedzi na zadany temat. Wpisując frazę *konsultacje społeczne* otrzymywano wyniki nie dotyczące procesów konsultacyjnych, tylko zawierające rozłącznie szukane słowa: konsultacje i społeczne. Tak pozyskane odpowiedzi powodowały znaczne utrudnienia w analizie treści. Wykres 7 ukazuje procentowy rozkład urzędów miast, w aspekcie użycia modułu wyszukiwającego.



Wykres 7. Miasta według konieczności użycia modułu wyszukiującego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

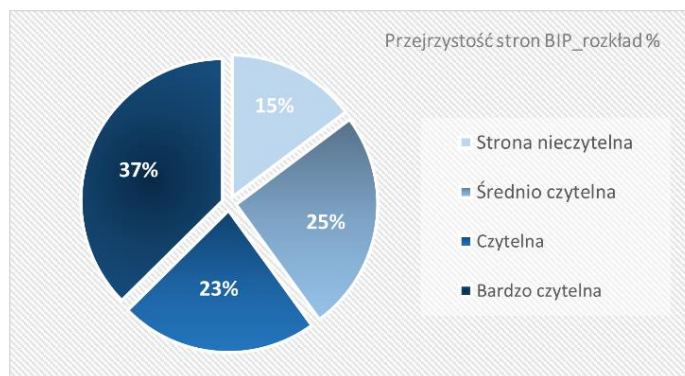
Badając funkcjonalność stron BIP analizowano także, czy obywatel (w łatwy i przejrzysty sposób) jest w stanie dotrzeć do wcześniejszych wpisów dotyczących konsultacji (sprawdzano czy istnieje *Archiwum Konsultacji*). Wyniki badań dowiodły (zob. wykres 8), iż ponad 55% urzędów miast, nie prowadzi archiwizacji wpisów o procesach konsultacyjnych. Obywatel, zostaje pozbawiony możliwości samodzielnego dotarcia do interesujących go danych, a w przypadku konieczności dotarcia do nich, musi o szukaną informację zawnioskować.



Wykres 8. Istnienie archiwum konsultacji na stronach BIP

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

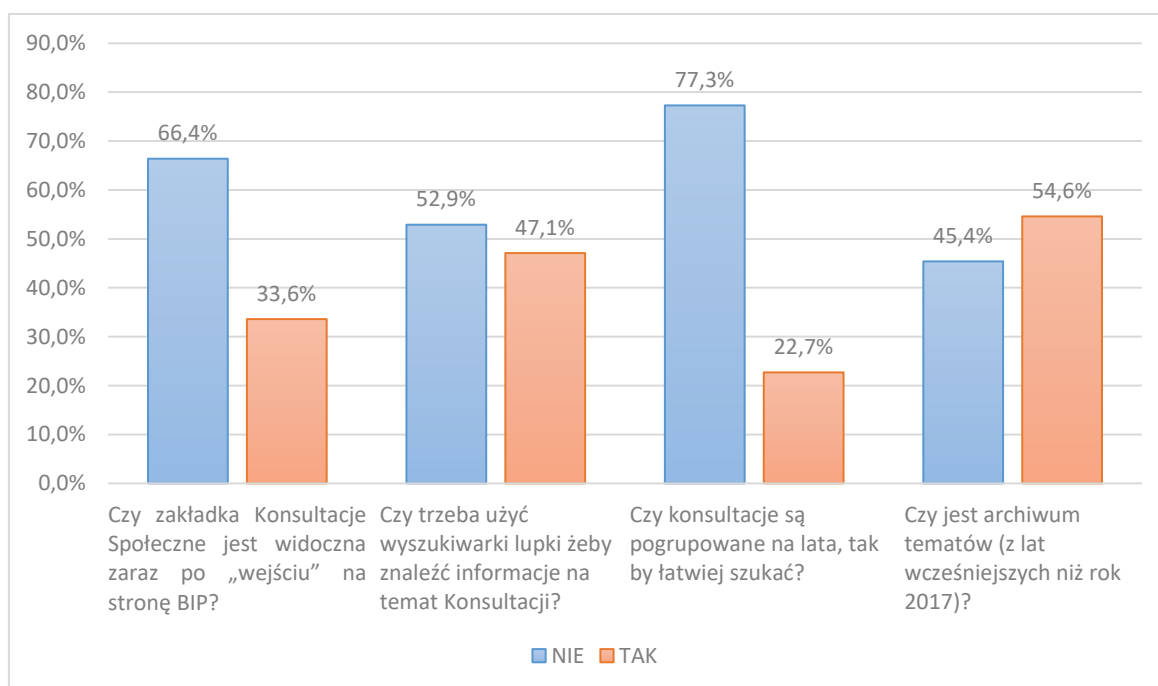
Od strony kryterium czytelności i przejrzystości stron BIP analizowanych miast, w ostatniej sekcji *Karty Oceny BIP*, została zawarta subiektywna opinia badacza. Dotyczyła ona łatwości odszukania informacji o konsultacjach społecznych, a także ogólnej oceny czytelności strony. Jako *bardzo czytelna* zostało wskazanych 37% stron biuletynów miast (zob. wykres 9). Oznacza to, iż niespełna 40% miast może pochwalić się jasną i przyjazną dla obywatela stroną BIP-u. Tę pozytywną opinię należy połączyć z dostępnością wydzielonej zakładki *Konsultacje/Konsultacje Społeczne* w około 50% miast.



Wykres 9. Przejrzystość stron BIP

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

W aspekcie ogólnej oceny funkcjonalności strony BIP, tylko nieco ponad 20% analizowanych stron posiadała konsultacje pogrupowane na lata, tak aby łatwiej było je szukać na stronie. Szczegółowe dane zaprezentowano na wykresie 10, umieszczając dla porównania informacje dotyczące archiwum tematów i konieczności użycia modułu wyszukującego.



Wykres 10. Ocena funkcjonalności stron BIP

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Wyniki dokonanej analizy wskazują na pewne niedostatki w ujęciu funkcjonalnym stron. Aby odnaleźć daną informację, należy wykazać się silną motywacją i determinacją w jej poszukiwaniu. Brak podziału procesów konsultacyjnych w układzie przeszłych lat na większości stron czy brak zapisów archiwalnych, negatywnie wpływa na aspekt szeroko rozumianej otwartości informacyjnej danego urzędu. Badanie ujawniło także, brak ujednolicenia i

standaryzacji pomiędzy miastami kwestii umiejscowienia informacji o konsultacjach w przedmiotowym układzie menu. W różnych miastach, są to różnorodne lokalizacje o różnych nazwach zakładek, przykładowo: *Tablica Ogłoszeń, Ogłoszenia i Aktualności, Urząd Miasta czy Organizacje Pozarządowe*.

Pozyskane wyniki z badania BIP-ów urzędów miast, potwierdzają ich dążenia do zapewniania otwartości danych publicznych. Strony biuletynów miast, pomimo braku wydzielonych, dedykowanych zakładek *Konsultacje Społeczne*, zawierają informację merytoryczną w zakresie szeroko rozumianych procesów konsultacyjnych. Poważnego dopracowania wymaga jednak ich funkcjonalność w rozumieniu dostępności dla obywatela, a także czytelność stron. Miasta dopełniają obowiązku informacyjnego nałożonego na nie drogą ustawy. Bardzo istotne jest jednak, by szukana informacja była możliwie szybka do odnalezienia na stronach biuletynu danego miasta. Istnienie informacji zwrotnej jest ważnym czynnikiem motywującym obywatela do działania. Decydenci tych miast, powinni jednak położyć większy nacisk na dopilnowanie kwestii systematyczności umieszczania informacji i łatwości ich odnalezienia.

6.3.2. Wyniki badania BIP (miasta według statusu)

Przedstawioną powyżej analizę zawartości biuletynów warto uzupełnić badaniem miast według ich statusu (w zakresie najistotniejszych kwestii). Uwzględniając aspekty dostępności informacji i funkcjonalności biuletynu, wyniki rozkładają się następująco.

W kwestii wyodrębniania (na głównej stronie BIP-u) zakładki *Konsultacje/Konsultacje Społeczne*, we wszystkich grupach, na bardzo zbliżonym poziomie uwidacznia się brak jej wydzielenia. Ponad 65% urzędów w każdej z grup miast nie dopełnia tej zasady, umieszczając informacje na temat procesów konsultacyjnych w różnych miejscach. Pełen wykaz danych zawiera tabela 31.

Tabela 31. Wykaz miast według statusu (zakładka na głównej stronie BIP)

Wyszczególnienie	Miasta na prawach powiatu	Udział %	Gmina miejska	Udział %	Gmina miejsko - wiejska	Udział %
Zakładka na głównej stronie	13	33%	16	34%	10	34%
Brak zakładki na głównej stronie	26	67%	31	66%	19	66%
Razem	39	100%	47	100%	29	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Przechodząc do pytania o dostępność (w ogóle) zakładki *Konsultacje/Konsultacje Społeczne*, dane rozkładają się w następujący sposób. Najwyższy procent miast stanowią gminy miejskie (55%), miasta na prawach powiatu istnienie zakładki potwierdzają w 54%, natomiast miasta z gmin miejsko-wiejskich z wyodrębnioną zakładką stanowią 48% swej grupy. Pełen wykaz danych zawiera tabela 32.

Tabela 32. Wykaz miast według statusu (dostępność zakładki na BIP)

Wyszczególnienie	Miasta na prawach powiatu	Udział %	Gmina miejska	Udział %	Gmina miejsko - wiejska	Udział %
Zakładka istnieje	21	54%	26	55%	14	48%
Brak zakładki	18	46%	21	45%	15	52%
Razem	39	100%	47	100%	29	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Użycie wyszukiwarki celem odnalezienia wpisów o tematyce *Konsultacje/Konsultacje Społeczne*) to kolejne badane kryterium. Tu udział procentowy rozkłada się pomiędzy trzema badanymi statusami miast dość równomiernie. Pozytywną tendencję, czyli brak konieczności użycia wyszukiwarki odnotowano w ponad połowie: miast na prawach powiatu (54%), miast w gminach miejskich (55 %) oraz miast w gminach miejsko-wiejskich (48%). Pełen wykaz danych zawiera tabela 33.

Tabela 33. Wykaz miast według statusu (konieczność użycia wyszukiwarki)

Wyszczególnienie	Miasta na prawach powiatu	Udział %	Gmina miejska	Udział %	Gmina miejsko - wiejska	Udział %
Konieczność użycia wyszukiwarki	18	46%	21	45%	15	52%
Brak konieczności użycia wyszukiwarki	21	54%	26	55%	14	48%
Razem	39	100%	47	100%	29	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

Analizując, jak rozkłada się procent miast, które udostępniają na swoich stronach BIP-u informacje zwrotne z procesów konsultacji, warto zauważyć, iż jest to prawie połowa badanych miast: miasta na prawach powiatu (54%), miasta w gminach miejskich (47 %) oraz miasta w gminach miejsko – wiejskich (52%).

Tabela 34. Miasta według statusu: informacja zwrotna

Wyszczególnienie	Miasta na prawach powiatu	Udział %	Gmina miejska	Udział %	Gmina miejsko - wiejska	Udział %
Brak informacji	7	18%	8	17%	5	17%
Informacja uboga i trudno znaleźć	6	15%	5	11%	7	24%
Informacja uboga, ale łatwo znaleźć	2	5%	4	9%	1	3%
Informacja jest i łatwo ją znaleźć	21	54%	22	47%	15	52%
Informacja jest, ale trudno znaleźć	3	8%	8	17%	1	3%
Razem	39	100%	47	100%	29	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Karcie Oceny BIP

6.4. Wnioski z przeglądu stron BIP z wykorzystaniem Karty Oceny BIP

Przegląd zawartości stron biuletynów z wykorzystaniem stworzonego narzędzia (*Karty Oceny BIP*), pozwolił na sformułowanie wniosków w następujących obszarach:

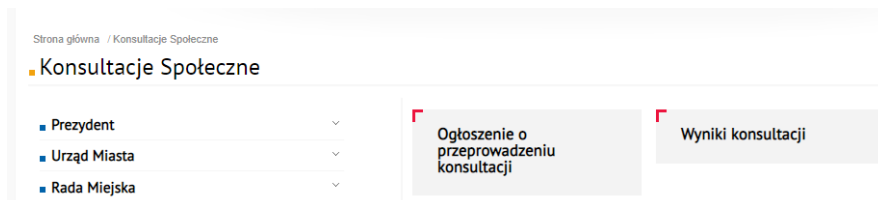
- 1) struktura stron BIP;
- 2) zawartość informacji merytorycznej stron BIP;
- 3) oraz przekaz informacji zwrotnej.

Ustawa (u.d.i.p) charakteryzuje BIP, jako zestaw ujednoliconych stron, jednocześnie nie wskazuje oficjalnego wzorca biuletynu. Powoduje to, iż na stronach polskich urzędów miast zauważa się **dużą niejednorodność i brak standaryzacji w ich wyglądzie i zawartości**.

Ad.1) Struktura stron biuletynu

Dokonany przegląd zawartości stron biuletynu nie potwierdził pierwotnych założeń ustawodawcy, według których BIP miał stanowić źródło spójnej, pełnej i aktualnej informacji publicznej dla obywateli. Zdiagnozowano dużą różnorodność w umieszczaniu menu przedmiotowego, podmiotowego oraz technicznego, a także dowolność w umieszczaniu zakładki dotyczącej konsultacji społecznych (brak w połowie stron BIP). Badanie wykazało nieunormowanie wyglądu, układu menu i ogólnej zawartości merytorycznej stron. Struktura stron w wielu przypadkach jest niejednorodna. Zarówno obecność, jak i sam układ menu podmiotowego i przedmiotowego nie zostały ujednolicone pomiędzy miastami. W niektórych przypadkach strona biuletynu jest nieczytelna i nieintuicyjna oraz bardzo rozbudowana (przykładowo Przemyśl). W przypadku biuletynów z brakiem zakładki, informacja o konsultacjach społecznych jest trudna do odszukania, a wręcz niedostępna, co powoduje **zaburzenie otwartości i dostępności urzędu** przysparzając znaczne trudności obywatelowi.

Pozytywnym przykładem przejrzystej strony BIP (z podziałem i wyodrębnieniem ogłoszeń o prowadzonych konsultacjach oraz ich wynikach) może być miasto Legnica. Biuletyn prowadzony przez legnicki urząd miasta można ocenić jako bardzo czytelny i intuicyjny (zob. rysunek 31).



Rysunek 31. Legnica, Biuletyn Informacji Publicznej

Źródło: <https://um.bip.legnica.eu/uml/konsultacje-spoleczne>, dostęp dnia 09.04.2023 r.

Ad.2) Zawartość informacji merytorycznej stron BIP

Ustawa o dostępie do informacji publicznej zawiera zapis określający, iż udostępnieniu na stronie BIP podlega niemal każda informacja o sprawach publicznych, co pozostawia urzędowi szerokie pole wyboru i skutkuje dużym zróżnicowaniem. Kluczowym wnioskiem w tym obszarze jest brak standaryzacji zawartości merytorycznej umieszczanych informacji. Wśród analizowanych miast znalazły się urzędy mogące się pochwalić pełną, merytorycznie bogatą treścią w obszarze konsultacji społecznych. W urzędach tych, zawartość merytoryczna obejmowała następujące elementy: *zaproszenie/zarządzenie o konsultacjach, szczegółowy opis przedmiotu konsultacji, formularz do głosowania, plany, mapy itp.* Przykładem takiego pełnego podejścia jest miasto Suwałki, w biuletynie którego można odnaleźć pełną informację, wydzieloną zakładkę na pierwszej stronie, szczegółowy opis oraz ponad kilkadziesiąt wpisów.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie informacji zwrotnej dla budowania rzetelności i wiarygodności dialogu społecznego. Przegląd biuletynów wykazał, iż prawie 40% miast nie umieszcza w ogóle raportów podsumowujących konsultacje. Przykład stanowi biuletyn miasta Katowice, którego BIP nie dostarcza żadnych informacji o procesach konsultacyjnych. Ponadto, zauważono brak ujednolicenia zakresu treści tej informacji, a także dużą niejednorodność w jej nazewnictwie. Informacja zwrotna z procesów konsultacyjnych (nawet w obrębie jednego miasta) była określana jako: *raport, podsumowanie, informacja podsumowująca czy sprawozdanie*. Trzeba zaznaczyć, iż tak różne nazwy mogą powodować znaczne trudności na wypadek konieczności użycia modułu wyszukiującego.

Ponadto zauważono, iż podobna zasada braku standardów dotyczy wyraźnego rozdzielenia i wyodrębnienia procesów konsultacyjnych przeprowadzanych z organizacjami

pozarządowymi i/lub skierowanych do ogółu społeczności danego miasta. Przykładem wzorcowego (aczkolwiek rzadkiego w badanej próbie miast) podziału na konsultacje społeczne z organizacjami pozarządowymi oraz z mieszkańcami, jest urząd miasta w Mysłowicach (rysunek 32).



Rysunek 32. Mysłowice Biuletyn Informacji Publicznej

Źródło: <http://www.bip.myslowice.pl/page/199,konsultacje-spoleczne.html>, dostęp dnia 09.04.2023 r.

Natomiast BIP urzędu miasta Kwidzyna to przykład biuletynu, w którym tematyka konsultacji jest porozmieszczana pomiędzy różnymi tematycznymi zakładkami o nazwach: *Studium Lokalizacyjne Inwestycji w zakładce Ochrona Środowiska, Uchwała w sprawie wyznaczenia obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji na terenie Miasta Kwidzyna w zakładce Plany/Strategie*). Takie umiejscowienie informacji skutkuje koniecznością poświęcenia czasu i determinacji w jej poszukiwaniu.

Przykładami przejrzystych i czytelnych biuletynów są strony prowadzone przez miasta m.in. Cieszyn, Kielce czy Warszawa.

Warto także zauważyć, iż w każdym analizowanym przypadku, równolegle do Biuletynu Informacji Publicznej, urząd miasta posiadał własną stronę internetową, definiowaną jako *oficjalna strona miasta*. Oznacza to funkcjonowanie co najmniej dwóch równoległych stron WWW, często uzupełniających lub powielających się informacyjnie. Dla mieszkańca oznacza to poważne niedoprecyzowanie, jakich informacji należy szukać na której stronie, powodując duży chaos i brak przejrzystości. Ta specyficzna dwoistość, zdaniem autorów raportu BIP Watch (Ważny i inni, 2013) może stanowić przyczynę niskiej jakości części stron BIP-u.

Ad.3) Przekaz informacji

Zdecydowana większość urzędów miast stawia na **jednostronny przekaz informacji** oparty na **jednokierunkowym informowaniu obywatela**, który jest zapraszany do wyrażenia swoich opinii na formularzu (poprzez przesłanie maila). Nieliczne miasta przekierowują na inne swoje platformy internetowe dedykowane komunikacji czy procesom konsultacyjnym. I

tylko niektóre z nich, na stronach biuletynów, zamieszczają informację o ich istnieniu. Mieszkaniec, niemający świadomości istnienia takich dodatkowych platform (a poszukujący wpisów w tematyce konsultacji), prawdopodobnie nie odnajdzie szukanej informacji. Pozytywnymi przykładami poinformowania obywatela o funkcjonowaniu równoległego portalu do konsultacji są miasta:

- Mosina (informacja umieszczona na stronie BIP-u);
- Wrocław (podany link do platformy w niektórych wpisach z procesów konsultacyjnych);
- Zielona Góra (podany link do platformy w wpisach z procesów konsultacyjnych).

Funkcjonowanie równoległych portali do komunikacji i partycypacji społecznej (jak wcześniej wskazywano), może jednak powodować znaczny chaos informacyjny.

Tożsamemu badaniu (tj. ocenie dostępności informacji i funkcjonalności) zostały poddane platformy crowdsourcingowe. W tym celu, *Karta Oceny BIP* została odpowiednio zmodyfikowana i dostosowana do charakteru stron platform crowdsourcingowych, co zostało przedstawione w kolejnym rozdziale pracy.

Rozdział 7 Crowdsourcing w dobrym rządzeniu w realiach miast polskich

„Świat urzędników i świat obywateli wydają się funkcjonować według odrębnych reguł. Porozumiewanie się i współpraca pomimo tych różnic wymagają dużego zaangażowania obu stron”
(Długosz, Wygnański)

7.1. Badanie platform w zakresie otwartości, partycypacji i skuteczności

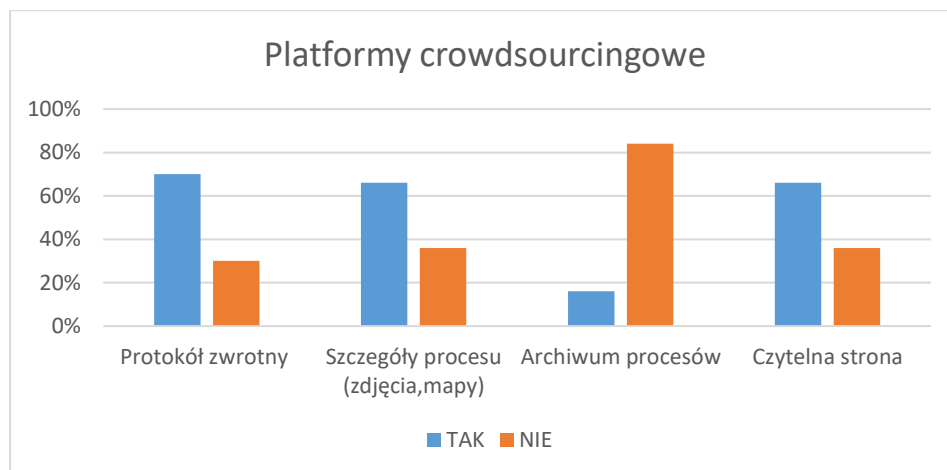
Zgodnie z planem procesu badawczego, w rozdziałach piątym i szóstym, zidentyfikowano i scharakteryzowano miejskie platformy crowdsourcingowe oraz przeanalizowano (za pomocą autorskiej *Karty Oceny BIP*) ponad sto stron Biuletynów Informacji Publicznej. Stanowiło to podstawę do dalszych badań w zakresie wsparcia wymiarów *dobrego rządzenia* tj. **otwartości, partycypacji i skuteczności**. Badania te zostaną przedstawione w niniejszym rozdziale pracy i posłużą do odpowiedzi na pytania badawcze i weryfikację postawionych w pracy hipotez badawczych. Weryfikacja hipotez badawczych zostanie przeprowadzona w oparciu o analizy danych zebranych z platform crowdsourcingowych oraz stron Biuletynów Informacji Publicznej oraz wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników urzędów miast.

7.1.1. Badanie platform crowdsourcingowych w zakresie dostępności informacji

W ramach czwartego etapu badań empirycznych, przeprowadzono badanie platform crowdsourcingowych w zakresie dostępności informacji merytorycznej, partycypacji mieszkańców i skuteczności podejmowania przez urząd inicjatyw zgłaszanych przez mieszkańców.

Na potrzeby tej analizy, dokonano modyfikacji *Karty Oceny BIP* dostosowując ją do specyfiki i zawartości stron platform crowdsourcingowych (załącznik nr 3 zawiera pełną postać zmodyfikowanej *Karty Oceny BIP*). Badanie przeprowadzono w tym samym czasie, co badanie treści biuletynów miast. Celem tego etapu, było zweryfikowanie dostępności informacji merytorycznej prezentowanej na platformach crowdsourcingowych, funkcjonalności oraz ich przejrzystości.

W wyniku przeprowadzonych badań zdiagnozowano, iż w zakresie istnienia szeroko rozumianej informacji zwrotnej, prawie 70% platform udostępniało taką informację mieszkańcom. W zakresie zamieszczania na stronach szczegółów typu zdjęcia i mapy, ponad 65% platform crowdsourcingowych mogło pochwalić się dużą szczegółowością wpisów i zamieszczanych treści (zob. wykres 11). Archiwum posiadało niespełna 16% badanych stron. A ponad 65% z nich została oceniona jako bardzo czytelna.



Wykres 11. Informacja zwrotna i szczegóły na platformach

Źródło: opracowanie własne

7.1.2. Badanie platform w zakresie skuteczności i aktywności użytkowników platform

W ramach badania w zakresie skuteczności i aktywności użytkowników platform, zastosowano analizę danych zastanych zbierając dane wtórne, opublikowane na stronach internetowych platform. Badaniem objęto wszystkie zidentyfikowane miejskie platformy crowdsourcingowe. Pozyskano dane ilościowe z trzech typów platform: *NaprawmyTo.pl*, platformy *KonsultacjeJST* oraz dwóch miast z innymi typami platform: Łódź i Hrubieszów. Dane dotyczyły lat 2017-2022. Grupa ta objęła łącznie 55 miast, a jej strukturę zawiera tabela 35.

Tabela 35. Miasta według typów platform

Wyszczególnienie	Liczba miast
Miasta z platformą <i>NaprawmyTo.pl</i>	21
Miasta z platformą <i>KonsultacjeJST</i>	32
Miasta z inną platformą (Łódź, Hrubieszów)	2
Razem	55

Źródło: opracowanie własne

Skuteczność (przyjęta jako jeden z wymiarów *dobrego rzędzenia w rozprawie*), rozumiana jest jako zbieżność z potrzebami społecznym (tj. skuteczność podejmowania przez urząd inicjatyw zgłaszanych przez mieszkańców za pomocą platformy crowdsourcingowej). Zagadnienie analizowano na przykładzie funkcjonowania platformy *NaprawmyTo.pl*. Pozyskane dane surowe od Koordynatora platformy, dotyczyły aktywności mieszkańców danego miasta w zgłaszaniu usterek i napraw. Na moment przeprowadzania badania, dane

pozyskano z 21 miast, czyli wszystkich miast, posiadających ten typ platformy. W celu analizy skuteczności podejmowania inicjatyw zgłaszanych za pomocą platformy obliczono wskaźnik *alertów załatwionych przez miasto do liczby alertów zgłoszonych ogółem przez mieszkańców danego miasta*. Otrzymane dane pogrupowano w następującym układzie:

- liczba *alertów uwzględnionych* przez miasto tj. liczba alertów o statusach *naprawiony i w trakcie naprawy*;
- liczba *alertów zgłoszonych ogółem* przez mieszkańców za pomocą platformy *NaprawmyTo.pl*.

Zgromadzone dane poddano obróbce w programie MS Excel. W pierwszej tabeli (tabela 36) można zauważyć, iż na przestrzeni badanego okresu, ilość tematów zgłaszanych w obrębie poszczególnych miast, kształtuje się na podobnym poziomie. Ponadto, w 2020 roku widoczny jest spadek ilości zgłaszanych alertów ogółem (Białogard, Chełm, Mińsk Mazowiecki), co można powiązać z początkiem pandemii koronawirusa Covid-19 w Polsce.

Tabela 36. Dane z platformy NaprawmyTo.pl w latach 2017-2022

Lp.	Miasto	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
		Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto*	Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto	Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto	Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto	Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto	Liczba alertów zgłoszonych ogółem	Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto
1	Białogard					482	279	145	102	192	137	186	128
2	Bieruń									124	48	478	256
3	Chełm					460	226	116	86	313	270	146	121
4	Chełmno											430	322
5	Cieszyn									359	298	466	381
6	Czerwonak					218	136	164	108	121	84	123	89
7	Dąbrowa Górnicza	1 184	894	1 559	1 117	1 523	990	1 772	1 174	1 632	1 129	2 049	1 047
8	Józefów					319	122	128	48	206	52	140	32
9	Katowice			6 551	5 171	6 695	5 057	4 918	3 980	4 749	3 697	5 392	3 424
10	Krosno	451	369	209	181	317	232	267	186	379	258	356	255
11	Łąży	46	0	50	24	64	17	49	0	49	7	28	5
12	Łuków					149	70	192	79	119	45	91	12
13	Marki	906	815	545	485	603	466	537	457	492	405	574	374
14	Międzyrzec Podlaski									22	16	14	7
15	Mińsk Mazowiecki	267	175	252	164	227	131	148	80	308	190	215	130
16	Pobiedziska					211	119	115	56	168	99	177	109
17	Stalowa Wola	250	204	215	97	153	30	75	19	126	6	185	
18	Suwałki			376	322	234	175	279	228	785	566	640	359
19	Świętochłowice					672	371	335	215	264	181	238	156
20	Świnoujście									87	36	128	56
21	Wałbrzych	180	129	158	106	246	140	131	62	164	50	80	20
	Razem	3 284	2 586	10 246	8 040	12 326	8 652	9 401	7 153	5 718	3 740	6 558	3 731
*Liczba alertów "uwzględnionych" przez miasto tj. o statusach (naprawiony, w trakcie naprawy)													

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych od Koordynatora *NaprawmyTo.pl*

Tabela 37 przedstawia natomiast procent podjętych i rozwiązanych alertów zgłoszonych przez mieszkańców miast (tj. tematów rozpatrzonych i naprawionych przez dane miasto). W ujęciu globalnym (dla wszystkich analizowanych miast z platformą *NaprawmyTo.pl*) wskaźnik ten przyjmuje dość wysoki poziom i kształtuje się od 57% do 79%. Przy czym najwyższy poziom osiąga na początku funkcjonowania platformy tj. w roku 2017.

Tak wysoki poziom realizacji zgłoszeń obywateli przez miasto (pozytywna *reakcja* urzędu miasta w ponad połowie przypadków, w każdym z analizowanych lat), świadczy o wysokiej świadomości włodarzy, co do poważnego traktowania sygnałów napływających od mieszkańców. Patrząc na sam 2022 rok, uwidacznia się bardzo duże zróżnicowanie pomiędzy miastami, od miast z bardzo niskim wskaźnikiem podjętych tematów (m.in. 13% Łuków, 18% Łazy), do miast z bardzo wysokim procentem uwzględnionych zgłoszeń (Cieszyn i Chełm, odpowiednio 82% i 83%). Na uwagę zasługuje miasto Krosno, w którym wysoki procent załatwionych spraw utrzymuje się praktycznie w całym badanym okresie. Natomiast w miastach Marki i Dąbrowa Górnicza, które w latach 2017-2021, również odznaczały się wysokim procentem podejmowanych tematów, w 2022 roku widać wyraźny spadek. Powinien to być sygnał dla decydentów miast, do zwrócenia szczególnej uwagi na przyczyny takiego stanu rzeczy. Podobna sytuacja zachodzi w mieście Stalowa Wola, w którym na przestrzeni analizowanego okresu, widać stopniowy spadek podejmowania i rozwiązywania zgłaszanych przez społeczeństwo tematów.

Tabela 37. Wskaźnik % alertów uwzględnionych do liczby alertów ogółem

Lp.	Miasto	2017 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem	2018 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem	2019 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem	2020 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem	2021 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem	2022 Wskaźnik liczba alertów uwzględnionych /liczba alertów ogółem
1	Chełm	-	-	49%	74%	86%	83%
2	Cieszyn	-	-	-	-	83%	82%
3	Chełmno	-	-	-	-	-	75%
4	Czerwonak	-	-	62%	66%	69%	72%
5	Krosno	82%	87%	73%	70%	68%	72%
6	Białogard	-	-	58%	70%	71%	69%
7	Świętochłowice	-	-	55%	64%	69%	66%
8	Marki	90%	89%	77%	85%	82%	65%
9	Katowice	-	79%	76%	81%	78%	64%
10	Pobiedziska	-	-	56%	49%	59%	62%
11	Mińsk Mazowiecki	66%	65%	58%	54%	62%	60%
12	Suwałki	-	86%	75%	82%	72%	56%
13	Bieruń	-	-	-	-	39%	54%
14	Dąbrowa Górnicza	76%	72%	65%	66%	69%	51%
15	Międzyrzec Podlaski	-	-	-	-	73%	50%
16	Świnoujście	-	-	-	-	41%	44%
17	Wałbrzych	72%	67%	57%	47%	30%	25%
18	Józefów	-	-	38%	38%	25%	23%
19	Łazy	0%	48%	27%	0%	14%	18%
20	Łuków	-	-	47%	41%	38%	13%
21	Stalowa Wola	82%	45%	20%	25%	5%	0%
	Razem	79%	78%	70%	76%	65%	57%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy *NaprawmyTo.pl*

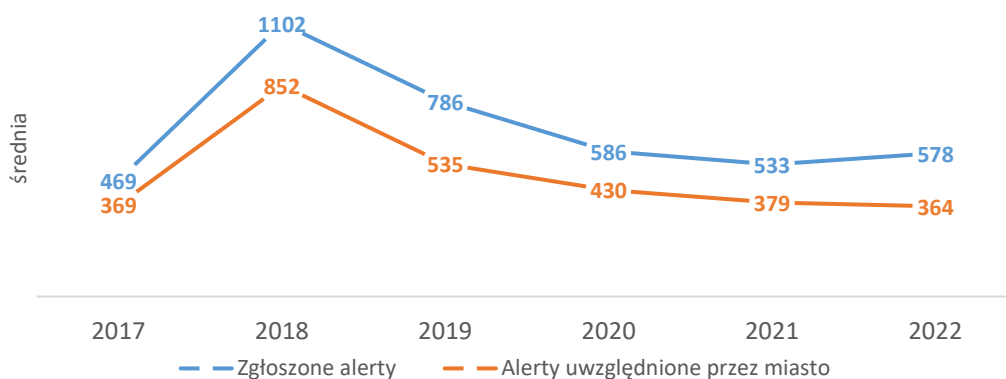
W tabeli 38 zaprezentowano zarówno łączną liczbę zgłoszonych alertów, średnią, dane dotyczące alertów uwzględnionych przez miasto, a także informację, jaki odsetek alertów uwzględniono w stosunku do wszystkich zgłoszonych spraw. Analiza wykazała, że odsetek uwzględnionych przez urząd zgłoszeń stanowił **60-80%** wszystkich otrzymanych z platformy zgłoszeń. Widoczny wzrost liczby zgłoszeń zaobserwowano w roku 2018, w kolejnych latach 2019-2020 obserwowano spadek liczby zgłoszeń do średnio ok. 600-800 zgłoszeń rocznie. Dla danych z 2022 widoczny jest najniższy odsetek spraw rozwiązanych w stosunku do spraw zgłoszonych – urząd uwzględnił nieco ponad 50% zgłoszonych spraw. Dane te należy jednak traktować jedynie poglądowo, z uwagi na to, że wiele danych nie jest dostępnych, a w analizie uwzględniono jedynie te pozyskane od 21 miast.

Tabela 38. Statystyki opisowe alertów zgłoszonych i rozwiązanych z platformy NaprawmyTo.pl

Lata	Alerty zgłoszone		Zgłoszenia rozwiązane		% uwzględnionych
	Suma	Średnia	Suma	Średnia	
2017	3 284	469	2 586	369	78,7
2018	10 246	1 102	8 040	852	78,5
2019	12 326	786	8 652	535	70,2
2020	9 401	586	7 153	430	76,1
2021	5 718	533	3 740	379	65,4
2022	6 558	578	3 731	364	56,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy *NaprawmyTo.pl*

Na wykresie 12 przedstawiono średnią liczbę zgłoszonych alertów przez mieszkańców miast z platformą *NaprawmyTo.pl*, a także średnią liczbę alertów uwzględnionych/zrealizowanych przez dane miasto.



Wykres 12. Średnia liczba zgłoszonych alertów i alertów uwzględnionych przez urząd w latach 2017-2022

Źródło: opracowanie własne

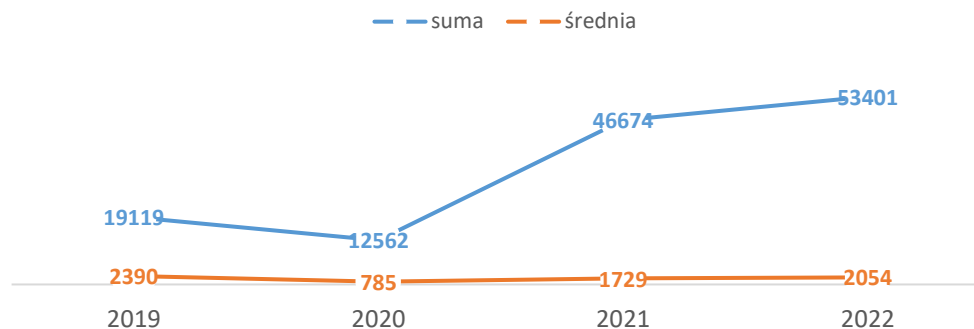
W zakresie drugiego badanego aspektu tj. partycypacji mieszkańców (tu rozumianej jako aktywność użytkowników platform konsultacyjnych) dane liczbowe zbierano jako dane wtórne, ze stron internetowych poszczególnych miast. Dane uzyskano z miast z platformą *KonsultacjeJST* (32 miasta) oraz miast: Łódź i Hrubieszów (indywidualne platformy). Pozyskane dane dotyczyły udziału mieszkańców w konsultacjach społecznych (partycypacja mieszkańców). Należy jednak podkreślić, iż zebrane w tym zakresie dane są obarczone licznymi brakami. W wielu przypadkach miasta nie udostępniają tego typu danych (nie prowadzą ich ewidencji na przestrzeni lat) lub udostępniają tylko dane częściowe. Rezultatem były znaczne trudności w ich pozyskaniu. W związku z czym, autorka zaznacza, iż w tym zakresie przedstawione analizy należy interpretować z dużą ostrożnością, gdyż mogą one nie odzwierciedlać stanu faktycznego. Ze względu na braki danych, autorka udostępnia je głównie w celach poglądowych.

Aby wykazać jaki procent mieszkańców angażuje się w procesy konsultacyjne za pomocą platform, pozyskane dane odniesiono do ogółu mieszkańców danego miasta. Tabela 39 zawiera dane z 34 platform, które udostępniały dane na swoich stronach internetowych. Pozyskano dane dla lat 2017-2022, przy czym dla lat 2017-2018 zebrano dane z jednego miasta (Łodzi), dlatego też dalszą analizę wykonano od 2019 roku.

Jak pokazuje tabela 39, uczestnictwo mieszkańców w procesach konsultacyjnych za pomocą platform crowdsourcingowych kształtuje się na bardzo niskim poziomie: od poziomu 0,01% do 7,5%. A w zdecydowanej większości miast nie przekracza 1%. Liderem zestawienia i jedynym miastem z kilkuprocentowym udziałem, jest miasto Łódź (z platformą *VoxPopuli.pl*). Wykorzystanie tej platformy waha się na przestrzeni lat: od 1,5%, do ponad 7%. Przedstawione wyniki pokazują duże **niewykorzystanie potencjału** platform crowdsourcingowych przez władze miasta i brak zaangażowania ze strony mieszkańców.

Jak wynika z danych zaprezentowanych na wykresie 13, średnio najwięcej oddanych głosów było w roku 2019, a następnie w 2022 roku, przy czym łączna liczba oddanych głosów przeprowadzonych w 2022 była najwyższa. Najmniejszą liczbę głosów oddano w roku 2020 (łącznie 12 562). Może być spowodowane sytuacją związaną z rozpoczęciem pandemii koronawirusa w Polsce i zmniejszenie aktywności działań jednostek samorządu terytorialnego w obszarze innym, niż związane z pandemią.

Zbadanie przyczyn tego zjawiska, autorka wskazuje jako potencjalne kierunki dalszych badań.



Wykres 13. Liczba oddanych głosów w latach 2019-2022 na podstawie danych z platformy KonsultacjeJST

Źródło: opracowanie własne

Tabela 39. Dane z platform konsultacyjnych w latach 2017-2022

Lp.	Miasto	Ludność	Platforma konsultacyjna						Platforma konsultacyjna					
			Liczba oddanych głosów w procesie konsultacji						% oddanych głosów w procesie konsultacji					
			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Łódź	664 860	30 102	20 903	16 723	10 050	30 394	48 253	4,53%	3,14%	2,52%	1,51%	4,57%	7,26%
2	Wąbrzeźno	13 220			301	12	9	1 815	-	-	0,05%	0,00%	0,00%	0,27%
3	Hrubieszów	16 563			773	1 147	842	1 164	-	-	0,12%	0,17%	0,13%	0,18%
4	Konin	69 069						772	-	-	-	-	-	0,12%
5	Zielona Góra	139 667					11 929	723	-	-	-	-	1,79%	0,11%
6	Żary	35 673				287	29	131	-	-	-	0,04%	0,00%	0,02%
7	Pruszcz Gdański	31 791				3	0	127	-	-	-	0,00%	-	0,02%
8	Słupca	13 267						106	-	-	-	-	-	0,02%
9	Kutno	41 754				36	19	90	-	-	-	0,01%	0,00%	0,01%
10	Świdnik	37 396						76	-	-	-	-	-	0,01%
11	Słupsk	87 119				234	411	50	-	-	-	0,04%	0,06%	0,01%
12	Zgorzelec	29 542					435	46	-	-	-	-	0,07%	0,01%
13	Skarżysko-Kamienna	42 458						18	-	-	-	-	-	0,00%
14	Siedlce	76 005					0	10	-	-	-	-	-	0,00%
15	Sulejów	5 995				88	213	5	-	-	-	0,01%	0,03%	0,00%
16	Iłowa	3 685					2	4	-	-	-	-	0,00%	0,00%
17	Jelenia Góra	76 570				131	0	3	-	-	-	0,02%	-	0,00%
18	Świecie	25 209			164	370	200	2	-	-	0,02%	0,06%	0,03%	0,00%
19	Grudziądz	90 275					28	2	-	-	-	-	0,00%	0,00%
20	Sochaczew	34 139					16	2	-	-	-	-	0,00%	0,00%
21	Żagań	24 130					32	1	-	-	-	-	0,00%	0,00%
22	Korsze	4 042				2	0	1	-	-	-	0,00%	-	0,00%
23	Leszno	61 396				2	1 138	0	-	-	-	0,00%	0,17%	-
24	Zawiercie	47 220					32	0	-	-	-	-	0,00%	-
25	Jasło	33 463		20	63	7	9	0	-	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	-
26	Biała Piska	3 765					0	0	-	-	-	-	-	-
27	Janowiec Wielkopolski	3 788			47	90			-	-	0,01%	0,01%	-	-
28	Mosina	14 536				97	18		-	-	-	0,01%	0,00%	-
29	Świdwin	14 831					525		-	-	-	-	0,08%	-
30	Tomaszów Lubelski	18 291			47	6			-	-	0,01%	0,00%	-	-
31	Pobiedziska	9 794			1001		190		-	-	0,15%	-	0,03%	-
32	Lesko	5 215					273		-	-	-	-	0,04%	-
33	Szczecinek	38 148					416		-	-	-	-	0,06%	-
34	Chełm	58 805					652		-	-	-	-	0,10%	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych dostępnych na platformach konsultacyjnych (stan ludności wg. GUS na dzień 1.01.2022 r.)

7.2. Badanie opinii pracowników urzędów miast w zakresie funkcjonowania platform crowdsourcingowych i wsparcia dobrego rządzenia

W ramach kolejnego etapu badań empirycznych (etapu piątego) zrealizowano badania sondażowe (ankietowe), których głównym celem było zbadanie oddziaływania crowdsourcingu na wskazane zasady *dobrego rządzenia* według opinii pracowników urzędów miast. Badania zostały przeprowadzone w 2023 roku, w miesiącach kwiecień – maj. Badaniem zostało objętych 115 urzędów miast polskich, zgodnie z kryterium doboru, jakim było funkcjonowanie w danym urzędzie miasta platformy crowdsourcingowej. Opis doboru tj. procesu weryfikacji wykorzystywania platformy przez dany urząd miasta, został przedstawiony w rozdziale piątym rozprawy. Badanie zasadnicze zostało poprzedzone krótkim pilotażem przeprowadzonym na pięciu miastach, w którym weryfikowano zrozumiałość i jasność pytań, możliwości techniczne oraz czas udzielania odpowiedzi. Poważnym wyzwaniem na tym etapie procesu badawczego, była konstrukcja w kwestionariuszu pytań i odpowiedzi, aby użyty język i słownictwo, były w pełni zrozumiałe dla respondentów. Zgodnie z zaleceniami literaturowymi zwrócono uwagę, aby kwestionariusz ankiety spełniał podstawowe wytyczne. Zadbano, aby ankieta nie była zbyt długa, nie powodowała znużenia respondenta oraz żeby nie była zbyt złożona i nie zawierała sugerujących pytań. W procesie zbierania danych ankietowych zastosowano podejście typu mixed-mode, które oznacza zróżnicowany sposób dostarczania kwestionariusza do respondenta (tradycyjnie pocztą lub bezpośrednio: przez telefon lub Internet). Podejście mixed-mode stosuje się po to, by respondent mógł wybrać najwygodniejszy dla siebie sposób (Mącik i Korba, 2010, s.199). Kwestionariusz ankiety można było wypełnić na papierze (i przesłać skan na podanego maila) lub w wersji WORD (i przesłać na maila plik WORD) lub poprzez dołączony do maila link. Elektroniczna wersja kwestionariusza ankiety została stworzona za pomocą serwisu *Webankieta.pl* (<https://urząd.webankieta.pl/>). W trakcie pilotażu badania pozyskano informację, iż niektóre urzędy mają odgórny zakaz otwierania zewnętrznych linków, dlatego też umożliwiono uzupełnianie ankiety w wersji papierowej. W badaniu wykorzystano technikę CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), która cechuje się użyciem kwestionariusza ankiety udostępnionego drogą elektroniczną. Główną zaletą tej techniki są: anonimowość, brak ograniczeń czasowych i przestrzennych przy wypełnianiu ankiety i możliwość stałego monitoringu stopnia wypełnienia ankiety. W zdecydowanej większości kwestionariusz ankiety został przesłany do

urzędów miast na wcześniej rozpoznany, imienny adresy mailowy tak, aby prośba o uczestnictwo w badaniu trafiła do pracownika urzędu zajmującego się na co dzień zagadnieniami partycypacji i komunikacji z mieszkańcami. Do wypełnienia ankiety zaproszono urzędników koordynatorów, opiekunów platform, pracowników wydziałów komunikacji społecznej, specjalistów ds. komunikacji lub osoby udzielające informacji publicznej. W przypadku braku konkretnego kontaktu do pracownika urzędu, wykonywano telefon mający na celu pozyskanie takiego kontaktu. Na zaproszenie odpowiedziało 64 miasta (zwróconych i poprawnie wypełnionych zostało 64 ankiety). Kwestionariusz ankiety zawierał 15 pytań w podziale na trzy sekcje:

- ogólną charakterystykę wykorzystywanej platformy,
- ocenę wpływu na poszczególne wymiary *dobrego rządzenia*;
- oraz metryczkę dotyczącą danego miasta.

Aby zwiększyć stopień udzielanych odpowiedzi (zgodnie z wytycznymi z literatury przedmiotu), zastosowano techniki zwiększające wskaźnik reakcji respondentów (Szpunar, 2008). W związku z tym ankietę opatrzono wstępem tłumaczącym powody przeprowadzania badania i cel badania oraz zapewnienie o tym, iż pozyskane dane zostaną wykorzystane wyłącznie na potrzeby pracy naukowej. Ponadto, we wstępie kwestionariusza zawarto informacje, iż pozyskane dane będą traktowane jako poufne i przedstawione jako zagregowane dane statystyczne podsumowujące badania.

W przedmowie do kwestionariusza ankiety umieszczono wyjaśnienie, jak autorka rozumie platformę crowdsourcingową wraz z podaniem przykładów takich platform:

„na potrzeby ankiety jako internetową platformę konsultacyjno – komunikacyjną rozumiem: narzędzie wykorzystywane przez urząd miasta do szeroko rozumianej dwukierunkowej interakcji z mieszkańcami, prowadzenia konsultacji społecznych, dialogu, przekazywania i pozyskiwania informacji zwrotnej, zgłaszania przez mieszkańców napraw, usterek czy idei i pomysłów (np. platformy typu NaprawmyTo.pl, ZgłośUsterkę, KonsultacjeJST, Konsultacje.Wdialogu.pl, Decydujmyrazem itp.)”.

Ponadto, przy każdym pytaniu zawarto instrukcję jego wypełniania, a także podano w kwestionariuszu termin zakończenia badania oraz dane kontaktowe do badacza.

Ankieta zawierała pytania jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. Zastosowano pytania z dwoma rodzajami skal: skalą nominalną oraz skalą Likerta, która jest często stosowana do oceny postaw wobec konkretnych oddziaływań, zachowań, zdarzeń, obiektów, projektów lub

problemów. Zastosowano pięciostopniową skalę *Likerta*, ponieważ jest to metoda pomiarowa wykorzystywana w ankietach i wywiadach kwestionariuszowych, która umożliwia uzyskanie informacji na temat stopnia akceptacji różnych zjawisk, poglądów, procesów. Skala Likerta wykorzystywana jest „w badaniach opartych na pomiarze subiektywnym dość często, a w przypadku zarządzania – zdecydowanie najczęściej” (Klimas, 2021,s.127).

Pełen wzór kwestionariusza ankiety zawiera **Załącznik nr 1**.

7.3. Opis wyników badań empirycznych w zakresie wsparcia dobrego rządzenia

Analizę danych przeprowadzono przy pomocy programu IBM SPSS Statistics 28.0. Statystyki opisowe dla danych jakościowych zobrazowano za pomocą analizy częstości, natomiast dla danych ilościowych za pomocą miar tendencji centralnej (średnia, mediana), rozproszenia (odchylenia standardowego, wyniku minimalnego i maksymalnego).

W celu ustalenia ważności oceny poszczególnych obszarów oddziaływania crowdsourcingu, przeprowadzono analizę wariancji dla powtarzanych pomiarów (dla danych ilościowych) bądź *testem Friedmana* (dla danych porządkowych). Jako *test post hoc* wykorzystano *test Bonferroniego* lub *Dunn-Bonferroniego*.

W celu porównania zgromadzonych danych z biuletynów BIP oraz platform crowdsourcingowych przeprowadzono analizę *testem χ^2 Pearsona*. Jako analizę *post hoc* wykorzystano *test proporcji kolumnowej Z*. Jako poziom istotności przyjęto $\alpha = 0,05$.

7.3.1. Funkcjonowanie platform w opinii urzędników badanych miast

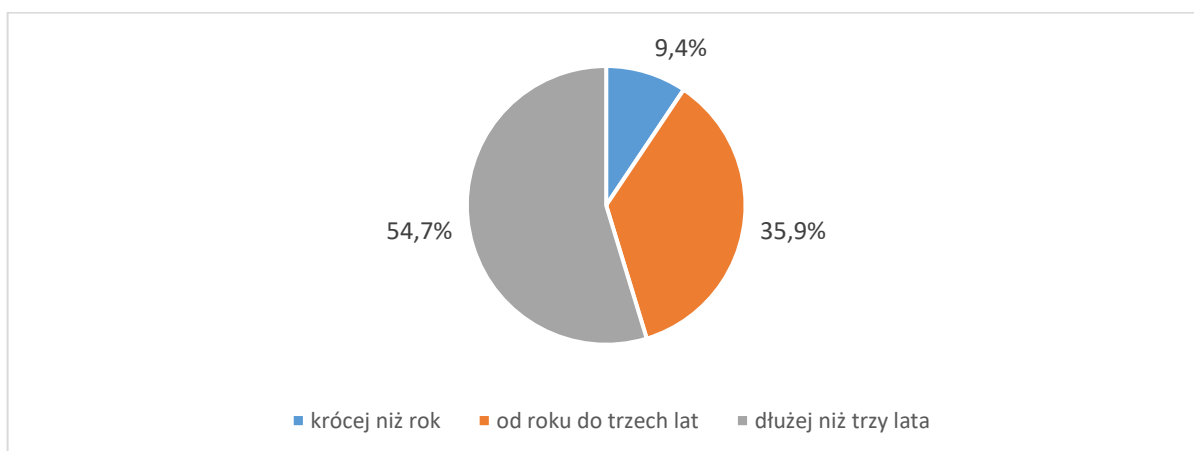
Celem badania ankietowego było pozyskanie opinii urzędników miast w zakresie wpływu funkcjonowania platformy crowdsourcingowej na wymiary *dobrego rządzenia* (tj. otwartość, partycypację i skuteczność). Ankiety zwrotne pozyskano z 64 urzędów miast. Zwrotność z badania wyniosła 64%. Autorka rozprawy jest świadoma, iż pozyskany odsetek nie jest zbyt wysoki. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, iż tematyka badania obejmowała nowatorski zakres funkcjonowania urzędu i w wielu przypadkach, trudno było precyzyjnie dotrzeć do właściwej osoby z powodu dużego rozproszenia kompetencji w zakresie funkcjonowania platform crowdsourcingowych. Pomimo tego, autorka podjęła decyzję o prowadzeniu dalszych analiz z powodu ważkości rozpatrywanych tematów dla lokalnego rozwoju. Większość urzędów miast pochodziło z gmin miejskich (ok. 44%), głównie z miast od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców (ok.48%). W tabeli 40 zamieszczono charakterystykę miast z pozyskanych zwrotnie ankiet.

Tabela 40. Charakterystyka urzędów, z których pozyskano dane na temat funkcjonowania platform crowdsourcingowych

Wyszczególnienie	Liczba miast (N)	%
Status miasta		
Miasto na prawach powiatu	22	34,4
Gmina miejska	28	43,8
Gmina miejsko-wiejska	14	21,9
Wielkość miasta		
Miasto do 20 tys. mieszkańców	21	32,8
Miasto od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców	31	48,4
Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców	9	14,1
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	3	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Pierwsze analizowane pytanie dotyczyło długości funkcjonowania platformy crowdsourcingowej. Ponad połowa respondentów wskazała, że w ich mieście taka platforma funkcjonuje dłużej niż 3 lata (co stanowiło ponad 54% badanych miast). Od roku do trzech lat platforma funkcjonowała w 36 % urzędów, a krócej niż rok w sześciu miastach (tj. w 9%) miast. Wyniki zilustrowano na wykresie 14.

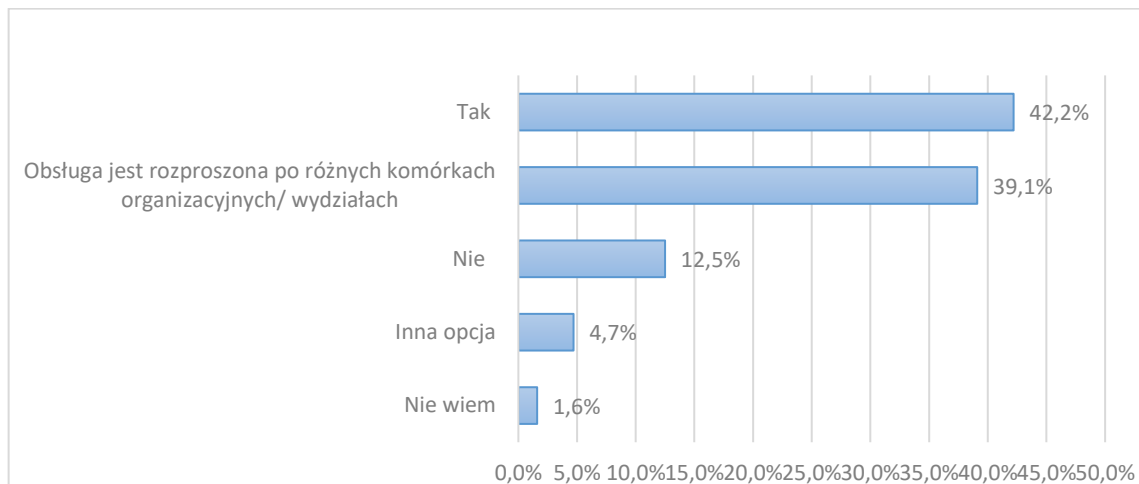


Wykres 14. Procentowy rozkład długości funkcjonowania platformy konsultacyjno-komunikacyjnej w urzędzie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Kolejne pytanie związane było z funkcjonowaniem dedykowanej komórki organizacyjnej bądź wydziału w urzędzie miasta, która/y zajmuje się obsługą działań związanych z funkcjonowaniem platformy. Jak wynika z pozyskanych danych, taki dedykowany dział funkcjonował w przypadku ponad 42% urzędów. W przypadku 39% urzędów wskazano, że obsługa platformy jest rozproszona po różnych komórkach organizacyjnych/wydziałach, a

prawie 13% wskazało, że taki odrębny dział nie funkcjonuje. Spośród innych odpowiedzi wskazano, że funkcjonowaniem platformy zajmuje się specjalnie powołany referat w *Wydziale Kultury i Promocji* miasta, bądź też *Biuro Promocji i Polityki Społecznej*. Wyniki zobrazowano na wykresie 15.



Wykres 15. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących funkcjonowania dedykowanej komórki organizacyjnej/wydziału zajmującego się obsługą działań związanych z platformą

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Następnie zapytano badanych respondentów o to, jakim celom służy wykorzystywana w urzędzie internetowa platforma (zob. tabela 41). Ponad 40% badanych wskazało, że platforma ta służy do konsultacji społecznych (*nie rozróżniamy jednak ich rodzaju, platforma służy do każdego rodzaju konsultacji społecznych*). Dwadzieścia pięć procent odpowiedziało, że platforma służy zarówno do konsultacji społecznych, jak i do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami miasta. Najrzadziej spośród możliwych odpowiedzi wskazywano na *konsultacje społeczne wymagane prawem* oraz *konsultacje społeczne pozostałych, istotnych dla miast tematów*, a także *do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami miasta (bez modułu konsultacji społecznych)*. Spośród innych wskazywanych przez respondentów celów pojawiło się głosowanie w ramach Budżetu Obywatelskiego.

Tabela 41. Analiza częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące celów, jakim służy wykorzystywana w urzędzie platforma crowdsourcingowa

Cele wykorzystywania w urzędzie platformy crowdsourcingowej	N	%
Do konsultacji społecznych (nie rozróżniamy jednak ich rodzaju, platforma służy do każdego rodzaju konsultacji społecznych)	29	45,3
Platforma służy zarówno do konsultacji społecznych, jak i do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami naszego miast	16	25
Tylko do zgłaszania przez mieszkańców bieżących problemów np. remontów, wandalizmów czy usterek	85	12,5
Do konsultacji społecznych pozostałych, istotnych dla miasta tematów	3	4,7
Do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami miasta (nie ma jednak modułu konsultacji społecznych)	3	4,7
Innym	3	4,7
Do konsultacji społecznych wymaganych prawem	2	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Następnie zapytano o to, jakimi kanałami mieszkańcy miasta są informowani o funkcjonowaniu platformy crowdsourcingowej. Według odpowiedzi urzędników, najczęściej wykorzystywanym kanałem przeznaczonym do informowania mieszkańców była strona internetowa danego miasta – aż 95,3% respondentów wskazało na tę odpowiedź. Na drugim miejscu znalazła się strona portalu *Facebook* danego urzędu miasta, a na trzecim, choć zdecydowanie rzadziej wykorzystywanym, bo jedynie przez niespełna 30% urzędów – strona internetowa Biuletynu Informacji Publicznej. Pozostałe kanały informacji były wykorzystywane przez mniej niż 20% analizowanych urzędów. Spośród innych kanałów wykorzystywanych do komunikacji z mieszkańcami, respondenci wskazali na billboardy w mieście, biuletyn samorządowy/drukowany periodyk urzędowy, nośniki zewnętrzne (banery), FB Budżetu Obywatelskiego, oraz Straży Miejskiej, komunikację miejską, newsletter czy Instagram. Szczegółowe wyniki zestawiono w tabeli 42.

Tabela 42. Analiza częstości wykorzystywanych kanałów do informowania mieszkańców o funkcjonowaniu platformy crowdsourcingowej

Kanały informacyjne	N	%
Strona internetowa miasta	61	95,3
FB urzędu miasta	48	75,0
Biuletyn Informacji Publicznej	18	28,1
Tablice ogłoszeń w urzędach	11	17,2
Inne	9	14,1
Reklama w mediach lokalnych	8	12,5
Reklama w prasie lokalnej	7	10,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Następnie spytano respondentów o formy interakcji z urzędem, jakie umożliwia mieszkańcom platforma. W większości analizowanych urzędów (ok.70%) platforma umożliwia przede wszystkim głosowanie na dany pomysł, projekt. Około 60% urzędów wskazało na możliwość zgłaszania pomysłów czy projektów przez mieszkańców. Około 40% respondentów wskazało na możliwość oceniania pomysłów i projektów. Po około 30% wskazało na możliwość zgłaszania alertów, uszkodzeń, napraw bądź też prowadzenia dyskusji związanej z projektami i pomysłami. Szczegółowe dane zaprezentowano w tabeli 43. Spośród odpowiedzi *inne* wskazano na platformę informacyjno-płatniczą, zgłaszanie uwag oraz opinie mieszkańców w ramach konsultacji.

Tabela 43. Analiza częstości form interakcji, które umożliwia mieszkańcom platforma crowdsourcingowa

Formy interakcji	N	%
Głosowanie na dany pomysł, projekt	44	68,8
Zgłaszanie pomysłów, projektów	40	62,5
Ocenianie pomysłów, projektów	28	43,8
Zgłaszanie alertów, uszkodzeń, napraw	19	29,7
Dyskusowanie nad pomysłami, projektami	18	28,1
Inne	3	4,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów o opinię, który z wskazanych celów, jest wspomagany w największym stopniu przez zastosowaną w urzędzie platformę. Ponad **70%** badanych wskazało, że takim aspektem jest **włączanie mieszkańców w procesy konsultacyjne i komunikację z urzędem**. Po około 10% badanych wskazało na zapewnienie szerokiego dostępu do informacji dla mieszkańców oraz identyfikowanie potrzeb mieszkańców miasta.

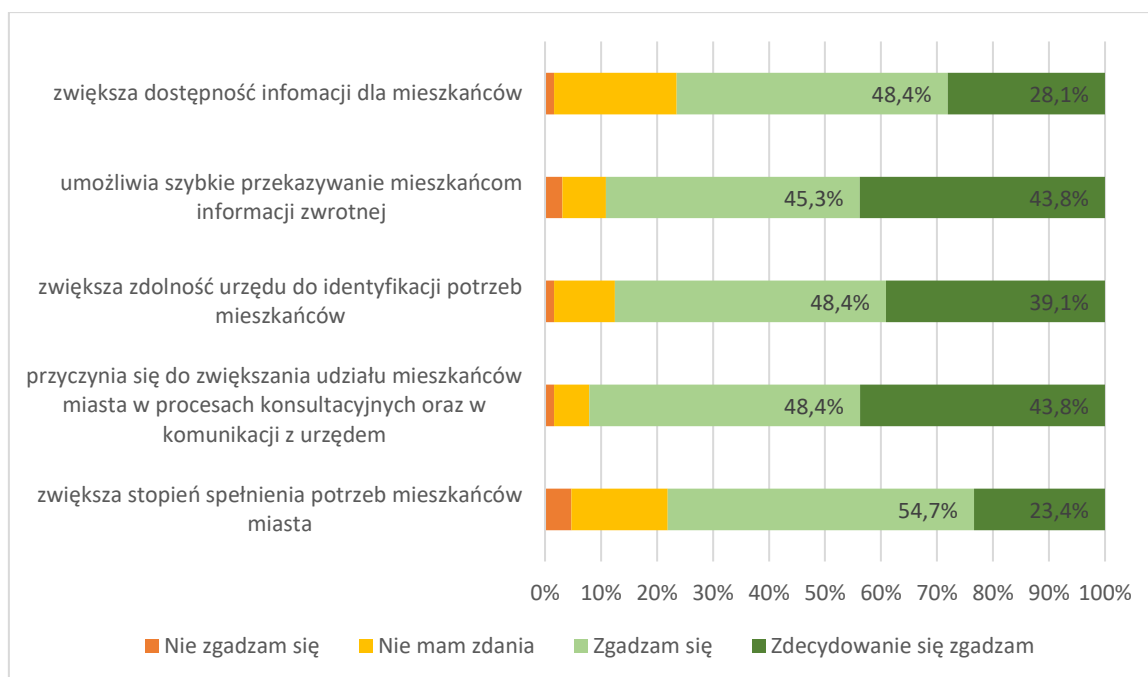
Jedynie dwie osoby wskazały, że platforma najpełniej sprawdza się do przekazywania informacji zwrotnej z urzędu. Wyniki zaprezentowano w tabeli 44.

Tabela 44. Analiza częstości (występowania) celów najpełniej wspomaganych przez platformę

Cele	N	%
Włączanie mieszkańców miasta w procesy konsultacyjne\komunikacje z urzędem	47	73,4
Identyfikowanie potrzeb mieszkańców miasta	8	12,5
Zapewnienie szerokiego dostępu do informacji dla mieszkańców	7	10,9
Przekazywanie informacji zwrotnej z urzędu (raportów, podsumowań, protokołów)	2	3,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

W kolejnych czterech pytaniach poproszono badanych pracowników o ocenę wpływu platformy crowdsourcingowej na poszczególne aspekty *dobrego rządzenia* tj. otwartość, partycypację i skuteczność. W odpowiedziach zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, od 0 do 4 (gdzie 0 oznacza zdecydowanie się *nie zgadzam*, a 4 zdecydowanie się *zgadzam*). Dla żadnego aspektu nie wykazano odpowiedzi *zdecydowanie nie zgadzam się*. Charakterystykę częstości odpowiedzi zilustrowano na wykresie 16.



Wykres 16. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących działania różnych aspektów platformy crowdsourcingowej w urzędzie

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

Jak wynika z zaprezentowanych na wykresie danych, większość respondentów zgadzała się z analizowanymi aspektami działania platformy. Chcąc określić, który z tych aspektów był w opinii odpowiadających najważniejszy, z którym zgadzali się w największym

stopniu, przeprowadzono analizę *testem Friedmana*. Przeprowadzona analiza wykazała statystycznie istotne różnice w ocenie ważności poszczególnych aspektów działania platform, $\chi^2(4) = 30,19; p < 0,001$.

Szczegółowa analiza post hoc *testem Dunn* z korektą *poziomu istotności Bonferroniego* dowiodła, że respondenci bardziej zgadzali się ze stwierdzeniem dotyczącym przyczyniania się platformy do zwiększania udziału mieszkańców miasta w procesach konsultacyjnych oraz komunikacji z urzędem, aniżeli ze zwiększeniem stopnia spełniania potrzeb mieszkańców miasta ($p = 0,037$). Druga istotna różnica wystąpiła dla zwiększania dostępności informacji dla mieszkańców i spełnienia ich potrzeb ($p = 0,044$). W opinii badanych urzędników, zastosowana platforma crowdsourcingowa w większym stopniu przyczynia się do zwiększenia dostępności informacji niż do zaspakajania potrzeb mieszkańców. Między oceną pozostałych obszarów statystycznie istotnych różnic nie odnotowano ($p > 0,05$). Statystyki opisowe dla analizowanych obszarów działania platform zaprezentowano w tabeli 45.

Tabela 45. Statystyki opisowe dla odpowiedzi dotyczących działania różnych aspektów platformy w urzędzie

Aspekt działania	M	Me	Min	Maks.	Średnia ranga ^a
Zwiększa dostępność informacji dla mieszkańców (informacji generowanych przez urząd)	1,70	2,00	1	4	2,68
Umożliwia szybkie przekazywanie mieszkańcom informacji zwrotnej (np. raportów, podsumowań, protokołów na temat podjętych przez urząd działań)	1,97	2,00	1	4	3,30
Zwiększa zdolność urzędu do identyfikacji potrzeb mieszkańców	1,75	2,00	1	4	2,88
Przyczynia się do zwiększania udziału mieszkańców miasta w procesach konsultacyjnych oraz w komunikacji z urzędem	1,66	2,00	1	4	2,66
Zwiększa stopień spełnienia potrzeb mieszkańców miasta	2,03	2,00	1	4	3,48

^a średnia ranga obliczana jest w wyniku przeprowadzenia testu Friedmana. Na jej podstawie określone są różnice pomiędzy zmiennymi. Im niższa średnia ranga, tym wyższy stopień zgadzania się z danym stwierdzeniem
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

W kolejnym pytaniu poproszono badanych o **uszeregowanie cech dobrego rządzenia** na poziomie urzędu miasta. Ocenie poddano cztery następujące aspekty:

- Dostępność dla mieszkańców informacji generowanych przez urząd;
- Szybka i dostępna dla mieszkańców informacja zwrotna z urzędu miasta;
- Identyfikowanie przez urząd potrzeb mieszkańców miasta i ich realizacja;

- Udział mieszkańców miasta w konsultacjach społecznych i w komunikacji z urzędem miasta.

Według respondentów najważniejszą cechą świadczącą o *dobrym rządzeniu* urzędu była dostępność dla mieszkańców informacji generowanych przez urząd. Na drugim miejscu znalazła się szybka i dostępna informacja zwrotna. Najmniej ważne, w ocenie badanych, była partycypacja mieszkańców w konsultacjach społecznych i komunikacji z urzędem miasta. Wyniki analiz zestawiono w tabeli 46.

Tabela 46. Analiza częstości wraz z rankingiem cech dobrego rządzenia na poziomie urzędu miasta

Cecha/wymiar	Miejsce 1	Miejsce 2	Miejsce 3	Miejsce 4	Średnie miejsce w rankingu	RANKING
Dostępność dla mieszkańców informacji generowanych przez urząd	19 (29,7%)	25 (39,1%)	11 (17,2%)	9 (14,1%)	2,16	1
Szybka i dostępna dla mieszkańców informacja zwrotna z urzędu miasta	17 (26,6%)	21 (32,8%)	17 (26,6%)	9 (14,1%)	2,28	2
Identyfikowanie przez urząd potrzeb mieszkańców miasta i ich realizacja	11 (17,2%)	13 (20,3%)	21 (32,8%)	19 (29,7%)	2,75	3
Udział mieszkańców miasta w konsultacjach społecznych i w komunikacji z urzędem miasta	17 (26,6%)	5 (7,8%)	15 (23,4%)	27 (42,2%)	2,81	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

W kolejnym pytaniu (na skali od 1 do 10) oceniano obszary, na które wpływ ma zastosowanie platformy crowdsourcingowej. Im wyższa wartość na skali, tym silniejsze oddziaływanie platformy na dany obszar. Statystyki opisowe dla analizowanych obszarów zaprezentowano w tabeli 47. W celu ustalenia, na który z obszarów w opinii badanych ma największy wpływ działanie platformy, przeprowadzono analizę wariancji dla powtarzanych pomiarów. Analiza nie wykazała istotnych różnic w ocenie analizowanych pomiarów, $F(3,189) = 2,54$; $p = 0,058$; $\eta^2 = 0,04$. Oznacza to, że w ocenie badanych wpływ platform był w porównywalnym stopniu (znaczący) zauważalny we wszystkich analizowanych obszarach.

Tabela 47. Statystyki opisowe dla oceny wpływu platform na dany obszar funkcjonowania urzędu

Obszary/Wymiary	M	Me	SD	Min.	Maks.
Włączanie mieszkańców w procesy konsultacyjne i komunikacje z urzędem	7,78	8,00	2,21	2	10
Zapewnienie szerokiego dostępu do informacji dla mieszkańców	7,47	8,00	2,10	3	10
Udostępnianie przez urząd informacji zwrotnej (np. raportów, protokołów, podsumowań)	7,11	7,00	2,31	3	10
Identyfikowanie potrzeb mieszkańców i reagowanie na nie	7,25	8,00	2,42	2	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z ankiet

7.3.2. Porównanie danych z BIP oraz z platform crowdsourcingowych

Ostania część analizy została przeprowadzona dla miast posiadających zarówno biuletyn BIP, jak i platformę crowdsourcingową tj. dla 100 miast. Badaniu poddano ocenę zawartości danych w biuletynach oraz na platformach crowdsourcingowych. W tym celu wykonano analizę testem χ^2 Pearsona. Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 48, nie wykazano istotnych różnic między danymi zaprezentowanymi w BIP i CR pod względem responsywności urzędu – w obu przypadkach dostępność do protokołów z konsultacji była nieutrudniona – było tak w przypadku 54% stron BIP oraz 66% platform.

Statystycznie istotne różnice zaobserwowano w przypadku umieszczania szczegółów związanych z daną konsultacją (np. zdjęcia, opisy, pdf z dokumentami). Na platformach większy był odsetek pełnych informacji w większości wpisów (66%), niż dla danych z BIP - 49%. Na stronach BIP wyższy był odsetek wpisów, które nie zawierały szczegółowych informacji na temat konsultacji niż na platformach (16% vs. 6%). Kolejna istotna różnica między stroną BIP, a platformą dotyczyła funkcjonalności. Dane zaprezentowane na stronach BIP częściej niż dane zaprezentowane na platformach były pogrupowane na lata, tak, aby można łatwiej było odszukać potrzebne informacje (21% vs. 3%). Częściej też na stronach BIP dostępne były dane archiwalne w porównaniu do platform – archiwum na stronach BIP było dostępne w przypadku 56% analizowanych miast, podczas gdy dla platform takie archiwa były dostępne jedynie u 16%.

Ostatnia analizowana różnica była widoczna dla subiektywnej oceny przejrzystości prezentowanych danych. Analiza wykazała, że ocena danych na platformie i na stronie BIP częściej wskazywała, że dane na platformach były bardzo czytelne – taką odpowiedź wskazano w przypadku 66% analizowanych platform i jedynie dla 35% stron BIP. Żadna z analizowanych

platform nie otrzymała oceny *nieczytelna*, podczas gdy taką ocenę uzyskało 16% analizowanych stron BIP. Dwadzieścia sześć procent analizowanych stron BIP zostało ocenionych jako średnio czytelnych – platform ocenionych jako średnio czytelnych było jedynie 5%. Po około 20-30% stron BIP i platform oceniono jako czytelne.

Tabela 48. Analiza częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące celów, jakim służy wykorzystywana w urzędzie internetowa platforma konsultacyjno-komunikacyjna

Obszar	Pytanie	Ocena	BIP		CR		χ^2	p
			n	%	n	%		
Dostępność informacji merytorycznej	Czy jest protokół z konsultacji, raport, informacja zwrotna z konsultacji?	Nie ma nic	21	21,0%	21	21,0%	6,78	0,148
		Jest uboga i trudno ją znaleźć	13	13,0%	4	4,0%		
		Jest uboga, ale łatwo ją znaleźć	5	5,0%	5	5,0%		
		Są protokoły, ale trudno je znaleźć	7	7,0%	4	4,0%		
		Są protokoły i łatwo je znaleźć	54	54,0%	66	66,0%		
	Czy w temacie konsultacji są umieszczone inne szczegóły (zdjęcia, opisy, pdf dokumentów)	Nie ma	16 _a	16,0%	6 _b	6,0%	8,03	0,045
		Uboga informacja w większości wpisów	17 _a	17,0%	12 _a	12,0%		
		Różnie, brak standardu	18 _a	18,0%	16 _b	16,0%		
		Pełna informacja w większości wpisów	49 _a	49,0%	66 _b	66,0%		
Funkcjonalność	Czy konsultacje są pogrupowane na lata, tak by łatwiej szukać?	Tak	21 _a	21,0%	3 _b	3,0%	15,34	<0,001

Obszar	Pytanie	Ocena	BIP		CR		χ^2	p
			<i>n</i>	%	<i>n</i>	%		
Subiektywna ocena	Czy jest archiwum tematów (z lat wcześniejszych niż rok 2017)	Tak	56 _a	56,0%	16 _b	16,0%	34,72	<0,001
		Nieczytelna	16 _a	16,0%	0 _b	0%		
		Średnio						
	Przejrzystość strony pod kątem informacji	czytelna	26 _a	26,0%	5 _b	5,0%	40,43	<0,001
		Czytelna	23 _a	23,0%	29 _a	29,0%		
		Bardzo czytelna	35 _a	35,0%	66 _b	66,0%		

Adnotacja. Wartości w kolumnach niepodzielające indeksu literowego różnią się między sobą na poziomie $p < 0,05$ (korekta Bonferroniego)

Źródło: opracowanie własne

Rozdział 8 Dyskusja wyników

8.1. Podsumowanie wyników badań własnych

Celem głównym niniejszej rozprawy doktorskiej było **zbadanie wpływu wykorzystania crowdsourcingu na realizację zasad *dobrego rządzenia* w urzędach miast polskich**. Cel główny został doprecyzowany celami szczegółowymi w zakresie celów empirycznych i literaturowych. W rozprawie postawiono także cele aplikacyjne (użytkowe). Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych umożliwiły udzielenie odpowiedzi na postawiony problem badawczy pracy i problemy szczegółowe. Na bazie studiów literaturowych stworzono aparaturę pojęciową, a na podstawie pozyskanych danych zweryfikowano hipotezy badawcze i stworzono zestawy rekomendacji dla jednostek samorządu terytorialnego w zakresie BIP-u oraz w obszarze stosowania platform crowdsourcingowych.

Aby udzielić odpowiedzi na **szczegółowe pytania badawcze** i zweryfikować, jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady **otwartości**, czy jego zastosowanie zwiększa **responsywność** danej instytucji publicznej i **partycypację** mieszkańców oraz czy wpływa na zwiększanie zakresu **realizacji potrzeb społecznych**, przeprowadzono poniższe kroki badawcze i osiągnięto następujące wyniki.

Zrealizowany proces badawczy umożliwił identyfikację i kompleksową charakterystykę polskich platform crowdsourcingowych stosowanych przez urzędy miast. Przeprowadzone badania (na populacji 979 miast polskich) pozwoliły na rozpoznanie ponad 100 miast wykorzystujących platformy crowdsourcingowe i stworzenie **wykazu polskich platform crowdsourcingowych** funkcjonujących w urzędach miast. Wraz ze stworzeniem wykazu platform dokonano ich podziału na poszczególne typy platform. Następnie określono zestaw cech, według których dokonano ich charakterystyki. W kolejnym kroku sklasyfikowano platformy crowdsourcingowe dzieląc je na crowdsourcing *wzorcowy* i *częściowy*. Czynności te pozwoliły na stworzenie próby badawczej miast do dalszych badań, które przeniosły się na grunt Biuletynów Informacji Publicznej tych miast. Celem ich przebadania stworzono autorskie narzędzie oceny BIP-u tj. *Kartę Oceny BIP-u*, według której przeanalizowano biuletyny w zakresie dostępności informacji publicznej i ich funkcjonalności. Według tych samych założeń, przebadano platformy crowdsourcingowe, tworząc w ten sposób płaszczyznę do weryfikacji pytania badawczego w obszarze otwartości (dostępności informacji i responsywności) danej instytucji publicznej. Następnie, przeprowadzono badanie opinii pracowników urzędów miast

polskich w zakresie oceny funkcjonowania platform crowdsourcingowych i wspierania przez nie kwestii otwartości, partycypacji i skuteczności podejmowania inicjatyw zgłaszanych przez mieszkańców miast. Kolejne badanie (tj. aktywności i zaangażowania użytkowników platform crowdsourcingowych w obrębie 55 miast polskich), rozszerzyć miało możliwość weryfikacji kwestii skuteczności i partycypacji mieszkańców. Analiza wyników przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników urzędów miast posiadających platformę crowdsourcingową oraz danych zebranych z platform crowdsourcingowych i biuletynów BIP, pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez badawczych w pracy.

Hipoteza pierwsza: *Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia)* **została potwierdzona**. Zwiększa się bowiem dostępność informacji merytorycznej (w tym szczegółów dotyczących konsultacji społecznych) poprzez stosowanie platform crowdsourcingowych w miastach. Odsetek wpisów zawierających pełną informację na platformach crowdsourcingowych jest większy niż na stronach BIP-u (66% vs. 49%) (zob. tabela 48).

Hipoteza druga: *Urząd miasta wykorzystujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność* **nie została potwierdzona**. Dostępność protokołów z konsultacji, raportów czy informacji zwrotnych jest zbliżona w biuletynach oraz na platformach crowdsourcingowych (zob. tabela 48).

Hipoteza trzecia *Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta* **została potwierdzona**, ale należy uczynić tu silne zastrzeżenie. W ocenie respondentów biorących udział w badaniu ankietowym wynika, że zastosowanie platform crowdsourcingowych przyczynia się do zwiększania partycypacji mieszkańców. Pomimo zebrania danych ilościowych z 55 miast, nie udało się pozyskać wystarczającej ilości precyzyjnych danych i należy je traktować poglądowo. Z powodu niedostępności danych ilościowych co do liczby uczestników procesów konsultacyjnych, potwierdzenie hipotezy można jedynie oprzeć na wynikach badania ankietowego (zob. tabela 45) i (zob. wykres 16).

Hipoteza czwarta: *Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców* **została potwierdzona**. W opinii ankietowanych pracowników urzędów, zdecydowana większość (ok.80%) zgadza się ze stwierdzeniem, że zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych (zob. wykres 16). Zaznaczyć jednak należy, iż według respondentów (w hierarchii ważności) są istotniejsze aspekty funkcjonowania platform. Zwiększanie stopnia spełniania potrzeb jest na ostatnim

miejsu w rankingu ważności aspektów funkcjonowania platform (zob. tabela 45). Ponadto, analizując odsetek zgłoszeń zrealizowanych w stosunku do ogółu zgłoszeń otrzymanych, wynik wynosi od 60 do 70%, można więc przyjąć założenie, że zgłaszane uwagi mieszkańców w większości są realizowane przez dany urząd miasta.

Hipoteza piąta: *Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb* oraz **szósta:** *Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców*, także **zostały potwierdzone**. Dla obu hipotez istnieje potwierdzenie – partycypacja mieszkańców (udział mieszkańców) oraz dostępność informacji są oceniane wyżej niż identyfikowanie potrzeb czy udostępnianie informacji zwrotnej – zarówno, jeśli chodzi o ranking, jak i same oceny (zob. tabela 45) i (zob. tabela 46).

Według wiedzy autorki, przeprowadzone postępowanie badawcze jest **pierwszym badaniem** zestawiającym funkcjonowanie w polskich urzędach miast platform crowdsourcingowych z koncepcją dobrego rządzenia. Zrealizowane w niniejszej rozprawie badania, pozwoliły autorce na **wypełnienie** zdiagnozowanej **luki badawczej** w zakresie **wsparcia wymiarów dobrego rządzenia (tj. otwartości, partycypacji i skuteczności)** poprzez **wykorzystanie platform crowdsourcingowych w urzędach miast polskich**, i jako takie może stanowić **oryginalny wkład w dorobek dyscypliny**, poszerzając dotychczasowy stan wiedzy.

Zrealizowane postępowanie badawcze i dokonane analizy w zakresie przeglądu zawartości BIP-ów oraz platform crowdsourcingowych funkcjonujących w polskich urzędach miast pozwoliły także na realizację celu utylitarnego niniejszej pracy, poprzez opracowanie zestawów zaleceń i rekomendacji odnośnie funkcjonowania Biuletynu Informacji Publicznej, a także w zakresie stosowania koncepcji crowdsourcingu w urzędach miast na terenie Polski.

W zakresie celów literaturowych, najistotniejszym było usystematyzowanie wiedzy na temat crowdsourcingu w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem zastosowania crowdsourcingu na rzecz użyteczności publicznej na szczeblu administracji lokalnej.

Systematyzując, tabela 49, przedstawia sumaryczny przegląd osiągnięć własnych autorki dokonanych podczas realizacji procesu badawczego.

Tabela 49. Przegląd osiągnięć własnych

Rozdział rozprawy	Cel etapu badań	Osiągnięcie własne
Rozdział 5 Rozdział 7	Identyfikacja miast polskich posiadających platformę Charakterystyka platform crowdsourcingowych	• Zidentyfikowanie i rozpoznanie ponad 100 polskich miast wykorzystujących platformy crowdsourcingowe; • Scharakteryzowanie polskich platform crowdsourcingowych stosowanych przez urzędy miast według wyodrębnionego zestawu cech; • Stworzenie wykazu polskich platform crowdsourcingowych; • Opracowanie zestawu rekomendacji w zakresie funkcjonowania crowdsourcingu w urzędach miast polskich.
Rozdział 6 Rozdział 7	Badanie Biuletynu Informacji Publicznej w zakresie dostępności informacji publicznej i jego funkcjonalności	• Stworzenie autorskiego narzędzia oceny BIP-u tj. Karty Oceny BIP; • Zbadanie zawartości Biuletynu Informacji Publicznej w zakresie dostępności informacji publicznej i jego funkcjonalności za pomocą Karty Oceny BIP; • Opracowanie zestawu rekomendacji w zakresie funkcjonowania BIP w urzędach miast polskich.
Rozdział 7	Badanie platform crowdsourcingowych	• Zbadanie platform crowdsourcingowych w zakresie otwartości, aktywności użytkowników i skuteczności (badanie zmodyfikowaną Kartą Oceny), analiza poziomu partycypacji i skuteczności
Rozdział 7	Badanie opinii urzędników w zakresie funkcjonowania platform, jaki i wsparcia przez nie dobrego rządzenia	• Stworzenie kwestionariusza oceny do zbadania opinii pracowników urzędów w zakresie funkcjonowania platformy i wsparcia wymiarów dobrego rządzenia; • Zbadanie opinii pracowników 64 urzędów miast polskich w zakresie funkcjonowania platformy i oceny wspierania przez nią otwartości, partycypacji i skuteczności działania (badanie przeprowadzono za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety).

Źródło: opracowanie własne

8.2. Wnioski z badań własnych

W poniższym podrozdziale zostaną przedstawione wnioski z badań własnych autorki w zakresie określenia wpływu zastosowania platform crowdsourcingowych na wymiary *dobrego rządzenia* tj. otwartość, partycypację i skuteczność, uzupełnione refleksjami z przeglądu funkcjonowania miejskich platform crowdsourcingowych w urzędach miast polskich oraz w temacie zawartości Biuletynu Informacji Publicznej.

Główne wnioski z badań własnych autorki w aspekcie określenia wpływu zastosowania platform crowdsourcingowych na wsparcie otwartości, partycypacji i skuteczności (dobrego rządzenia) przedstawiają się następująco.

Pierwszy omawiany wymiar dobrego rządzenia - **otwartość** (udostępnianie informacji publicznej) był badany dwoma aspektami: dostępnością informacji publicznej oraz responsywnością urzędu rozumianej jako udzielanie obywatelom informacji zwrotnej w temacie prowadzonych konsultacji społecznych. Aspekty te miały bezpośrednie przełożenie na dwa pytania badawcze. W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego tj. *Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości?* należy udzielić odpowiedzi, iż zastosowanie platform crowdsourcingowych zwiększa dostępność informacji publicznej. Z analizy danych dostępnych na stronach BIP-u jak i platform crowdsourcingowych wynika bowiem, iż odsetek wpisów zawierających pełną informację na platformach jest większy niż na stronach BIP-u (66% vs. 49%), zwiększa się zatem dostępność informacji publicznej w tych urzędach, które takową platformę użytkują. Odpowiadając na drugie pytanie badawcze tj. *Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu?* należy udzielić odpowiedzi, iż zastosowanie platformy crowdsourcingowej nie wpływa na zwiększanie responsywności urzędu miasta. Udzielanie informacji zwrotnej (w postaci protokołów z konsultacji społecznych, raportów i innych podsumowań) jest bowiem na zbliżonym poziomie zarówno w biuletynach BIP jak i na platformach crowdsourcingowych. Jako, że wymiar otwartość został doprecyzowany w rozprawie dwoma pytaniami badawczymi, wykazanie pozytywnego wpływu obejmuje część dotyczącą dostępności informacji publicznej zamieszczanej przez urzędy miast.

Drugi z badanych wymiarów dobrego rządzenia – **partycypacja** (uczestnictwo mieszkańców) znalazł przełożenie w trzecim pytaniu badawczym tj. *Czy wykorzystywanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców?* Według opinii pracowników urzędów miast zajmujących się tematami konsultacji i partycypacji obywatelskiej, zastosowanie platform crowdsourcingowych znajduje przełożenie na wzrost aktywności obywatelskiej. Analizując odpowiedzi z badania ankietowego (zob. tabela 45) i (zob. wykres 16) w ocenie osób biorących udział w badaniu wynika, że zastosowanie w bieżących działaniach urzędów miast koncepcji crowdsourcingu przejawiającej się w wykorzystywaniu platform crowdsourcingowych przyczynia się do zwiększania partycypacji mieszkańców. Jednak, odpowiedź na to pytanie badawcze należy przeprowadzić z dużą ostrożnością, opierając na subiektywnej opinii pracowników urzędów. Jako że dane ilościowe dotyczące liczby

mieszkańców biorących udział w konsultacjach zebrane zostały z połowy analizowanych miast (w danych występują duże braki,), powinny być traktowane z dużą ostrożnością i tylko poglądowo. Ważne, by zaznaczyć, iż zgodnie ze słowami Wilkina (2008), „zwiększenie partycypacji wiąże się bezpośrednio z poprawą przejrzystości i rozliczalności” (s.141), można wysnuć przypuszczenie, iż wykazane w rozprawie zapewnianie przez crowdsourcing większej otwartości i transparentności informacji publicznych, przyniesie w dłuższym okresie naturalne zwiększanie poziomu obywatelskiej partycypacji.

Trzeci badany wymiar to **skuteczność** rozumiana w rozprawie jako zbieżność z potrzebami społecznymi i działanie w kierunku realizacji zgłaszanych potrzeb obywateli. Aby zbadać ten aspekt *dobrego rządzenia* postawiono czwarte pytanie badawcze tj. *Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych?* Analizując odpowiedzi badanych pracowników urzędów miast, należy wskazać, iż zgadzają się z powyższym stwierdzeniem (potwierdzenie na poziomie 80%). Jednak wśród wszystkich analizowanych odpowiedzi ta zajmuje ostatnie miejsce (zob. tabela 45). Uwzględniając natomiast drugi obszar analizy w tym zakresie (tj. odsetek zgłoszeń od obywateli zrealizowanych przez dany urząd miasta w stosunku do ogółu wszystkich zgłoszeń dokonanych poprzez platformę crowdsourcingową) kształtuje się on na przestrzeni badanego okresu na wysokim dość poziomie od 60% do prawie 80% (zob. tabela 38), co także daje podstawy do próby udzielenia potwierdzenia na sformułowane pytanie badawcze. Autorka podkreśla jednak, iż dane liczbowe pozyskane z platform crowdsourcingowych w tym zakresie traktuje z dużą dozą ostrożności i głównie poglądowo, ze względu na ich niedostatki (spowodowane brakiem możliwości pozyskania danych z platform).

Zjawisko miejskiego crowdsourcingu w Polsce jest dość mocno nieusystematyzowane i rozwija się w rozmaitych kierunkach. Powoduje to brak standaryzacji działań władarzy miast, co przekłada się na istotne nieuporządkowanie kwestii ewidencji danych. W zdecydowanej większości przypadków miast, brak jest jakichkolwiek informacji co do poziomu uczestnictwa mieszkańców miast, a także co do poziomu zrealizowanych przez urząd przekazanych pomysłów/tematów czy uwag. Ta problematyka, może zdaniem autorki być także przedmiotem dalszych badawczych dociekań. Jako podsumowanie wniosków, warto przytoczyć słowa „zaangażowanie w crowdsourcingu osiąga się przede wszystkim transparentnością procesu i otwartością. Ludzie, którzy biorą udział w takiej akcji, muszą mieć

też pewność, że to, co stworzą, ich pomysły, zostaną zrealizowane lub w jakikolwiek sposób wykorzystane” (Rzeczkowski, 2015, s.201).

Wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na określenie wpływu zastosowania crowdsourcingu na rzecz wsparcia *dobrego rządzenia* w urzędach miast polskich. W wyniku przeprowadzonych badań, autorka dowodzi, iż zastosowanie platform crowdsourcingowych w polskich urzędach miast **wspiera wymiary dobrego rządzenia, w szczególności otwartość i skuteczność**. W tym obszarze autorka proponuje wkład w rozwój teorii dyscypliny.

Tabela 50. Pytania badawcze i hipotezy badawcze

Wymiar dobrego rządzenia	Pytanie badawcze	Hipoteza badawcza	Potwierdzenie /brak potwierdzenia hipotezy
OTWARTOŚĆ (udostępnienie informacji)	Jak crowdsourcing przyczynia się do realizacji zasady otwartości?	H1 Stosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa dostępność informacji publicznej (informacji jako atrybutu dobrego rządzenia)	Hipoteza potwierdzona
	Czy crowdsourcing zwiększa responsywność urzędu?	H2 Urząd miasta wykorzystujący crowdsourcing zwiększa swoją responsywność	Hipoteza niepotwierdzona
		H6: Crowdsourcing silniej oddziałuje na dostępność informacji publicznej niż na zakres realizacji potrzeb mieszkańców	Hipoteza potwierdzona
PARTYCYPACJA (uczestnictwo obywateli)	Czy wykorzystywanie crowdsourcingu zwiększa partycypację mieszkańców?	H3 Wykorzystanie crowdsourcingu zwiększa poziom partycypacji mieszkańców miasta	Hipoteza potwierdzona*
		H5: Crowdsourcing silniej oddziałuje na partycypację mieszkańców niż na zakres realizacji ich potrzeb	Hipoteza potwierdzona
SKUTECZNOŚĆ (zbieżność z potrzebami społecznymi)	Czy zastosowanie crowdsourcingu zwiększa zakres realizacji potrzeb społecznych?	H4 Zastosowanie crowdsourcingu przez urząd miasta zwiększa zakres realizacji potrzeb jego mieszkańców	Hipoteza potwierdzona*

Źródło: opracowanie własne,

* Hipoteza H3 i H4 potwierdzone z zastrzeżeniem ostrożności w analizie wyników spowodowanymi brakami w danych

Główne wnioski z badań własnych autorki w aspekcie funkcjonowania miejskich platform crowdsourcingowych w Polsce przedstawiają się następująco:

1. Przegląd funkcjonowania miejskich platform crowdsourcingowych wykazał, iż władze polskich miast poszukują sposobów i narzędzi na wsparcie dialogu z mieszkańcami, a także na uczynienie go efektywniejszym i nowocześniejszym. Obserwuje się rosnącą popularność i zainteresowanie władz i instytucji (szczególnie lokalnych) wykorzystaniem idei crowdsourcingu w budowaniu społecznego zaangażowania i wsparcia procesów decyzyjnych, a także jako koncepcją wsparcia dialogu społecznego (w różnorodnych sferach funkcjonowania miejskiej przestrzeni i do różnych zadań).
2. Platformy crowdsourcingowe wdrażane są przez miasta różnej wielkości, o różnorodnych statusach i o indywidualnych zasobach i potencjale.
3. Polskie platformy crowdsourcingowe to wciąż młode inicjatywy powstające od roku 2014 (większość analizowanych inicjatyw tworzona była w latach 2017-2020).
4. Główne cele działania platform crowdsourcingowych to: komunikacja z mieszkańcami, konsultacje społeczne oraz wsparcie współpracy i dialogu z obywatelem.
5. Kluczowa idea przyświecająca funkcjonowaniu platform, to dążenie do wsparcia szeroko rozumianej partycypacji i komunikacji z mieszkańcami. Często opcją jest moduł konsultacji oraz moduł zgłaszania napraw/usterek i uszkodzeń. Dużo rzadziej wykorzystywana jest opcja do komunikacji typu *zgłoś pomysł*.
6. Polskie platformy crowdsourcingowe to głównie inicjatywy tworzone *odgórnie* (tj. przez urzędy miasta lub ze współpracy z zewnętrznymi jednostkami np. UAM/NCBR Poznań).
7. Platformy charakteryzują się różnym stopniem różnorodności tematycznej: od serwisów monotematycznych typu *NaprawmyTo.pl*, do zintegrowanych i kompleksowych platform typu *IdeaKielce*.
8. Platformy crowdsourcingowe są na różnym etapie rozwoju. Miasto stołeczne Warszawa (jako lider polskich działań crowdsourcingowych) rozwijające crowdsourcing od roku 2014, po miasta planujące wdrożenie platformy dopiero w roku 2024.
9. Zadania do których platformy są powoływane charakteryzują się dużym zróżnicowaniem i tematyczną rozpiętością: od prostych zadań typu zgłoszenie uszkodzonej lampy, po bardziej zaawansowane pomysły na zagospodarowanie centrum miasta, współkreowanie przestrzeni czy określanie tożsamości miasta.

10. Brak standaryzacji i ujednolicenia między miastami co do obsługi platformy crowdsourcingowej. Obsługą platform w urzędach miast zajmują się różne wydziały i komórki. Brak informacji co do wskazania umocowania w strukturze organizacyjnej urzędu.
11. Brak systemowego podejścia do kwestii regulacji funkcjonowania platform crowdsourcingowych i brak jakichkolwiek standardów funkcjonowania tych platform (szczególnie w zakresie regulaminów ich funkcjonowania).
12. Duża różnorodność w nazewnictwie platform: *platforma komunikacyjna, portal, serwis* (brak standardu nawet w obrębie jednego miasta), co może powodować dużą trudność pod kątem poszukiwania informacji (przykładowo *Portal Komunikacji Społecznej, Portal Partycypacji Społecznej*).
13. Finansowanie funkcjonowania platform to rezultat pozyskania zewnętrznych środków. Wraz z zakończeniem trwania danego projektu, kończy się też okres funkcjonowania działalności danej platformy (potrzeba uniezależnienia działania platformy).
14. Brak jednolitych zasad *integracji* funkcjonowania platform crowdsourcingowych z pozostałymi kluczowymi, miejskimi instytucjami np. w kwestii bezpieczeństwa publicznego. Wzorcowym przykładem jest tu miasto Kielce, w którym platforma *IdeaKielce* współpracuje z innymi instytucjami w mieście.
15. W kilkunastu polskich miastach platformy crowdsourcingowe zostały wdrożone, lecz nie są wykorzystywane (tzn. brak jest ogłoszeń na stronach o procesach konsultacyjnych), co oznacza, iż pomimo poniesienia wysiłku ich wdrożenia, miasto nie wykorzystuje ich potencjału w bieżącym funkcjonowaniu urzędu.
16. Polskie platformy crowdsourcingowe, w głównej mierze, dostarczają prostą i ubogą informację zwrotną dla obywatela.

Szczegółowo omówione wnioski z badań własnych w aspekcie zawartości Biuletynu Informacji Publicznej, autorka przedstawiła w rozdziale szóstym pracy (Podrozdział 6.4), w tym miejscu, przytacza najważniejsze. Przegląd ponad stu stron BIP z wykorzystaniem stworzonego narzędzia (Karty Oceny BIP) pod kątem zawartości merytorycznej, ale także w aspekcie ergonomii i przyjazności dla obywatela, wykazał dużą różnorodność tych stron oraz brak standaryzacji, powodując małą czytelność tych stron i niską dostępność informacyjną. Należy przypuszczać, iż obywatel niekorzystający regularnie z BIP-u może mieć poważny kłopot z odszukaniem podstawowych informacji. Jeżeli długofalowym celem funkcjonowania BIP-u ma

być budowa aktywności obywatelskiej i wspieranie proaktywnych postaw, to informacja powinna być łatwo dostępna oraz napisana jasnym i prostym językiem. Nasuwa się więc potrzeba opracowania systemowych rozwiązań. Wytyczne te powinny stanowić zbiór jasnych wskazówek dla JST, co do wyglądu i zawartości BIP-u, tak by mógł on stanowić rzetelne i aktualne źródło informacji. W trakcie przeglądu zauważono **dużą niejednorodność i brak standaryzacji** w ich wyglądzie i zawartości, spowodowane brakiem oficjalnego wzorca strony. Miasta dążą do poprawy funkcjonalności i wykazują duże zaangażowanie w doskonalenie prowadzonych BIP-ów. Ten potencjał powinien zostać wykorzystany poprzez doprecyzowanie systemowych wytycznych.

8.3. Odniesienie uzyskanych wyników do innych badań

Badania przeprowadzone w niniejszej pracy, są według wiedzy autorki, pierwszymi badaniami w zakresie zastosowania platform crowdsourcingowych na rzecz wsparcia *dobrego rządzenia* na szczeblu lokalnej administracji (tj. na poziomie urzędów miast polskich). W związku z czym, aby dokonać odniesienia do innych badań, autorka wskazuje wybrane obszary badawcze rozprawy i to w stosunku do nich dokonuje stosownego porównania.

Pierwszym obszarem odniesienia będą badania zawartości stron Biuletynu Informacji Publicznej. W literaturze przedmiotu można spotkać prace dotyczące monitoringu zawartości BIP-u. Autorzy, Paweł Pistelok i Borys Martela (2019) dokonali przeglądu treści BIP-u w zakresie określonych funkcjonalności, czytelności i zawartości. Analiza była dokonana pod kątem rocznego sprawozdania z wykonania budżetu. Badaniu poddano łatwość odnalezienia sprawozdania oraz sposób jego prezentacji. Podsumowując przeprowadzone badania, autorzy podkreślali nieczytelność i brak intuicyjności stron BIP-u, pomimo tego, iż wspomniany dokument był zamieszczony w większości miast, a ocena dostępności informacji i łatwości znalezienia wypadła pozytywnie (tu dostępność informacji autorzy mierzyli kryterium czasowym). Słabszymi parametrami okazał się także format prezentacji sprawozdania. W odniesieniu do badań autorki, potwierdza się spostrzeżenie co do nieczytelności i braku intuicyjności stron biuletynów, a także słaba ocena w zakresie prezentacji informacji zwrotnej.

Kolejnym, znaczącym raportem badającym strony BIP-u, był monitoring przeprowadzony w ramach projektu strażniczo-naukowego *BIP-Watch: Monitoring Biuletynów Informacji Publicznej* (Ważny i inni, 2013). Opracowanie dotyczyło urzędów gmin województwa pomorskiego. Koncentrując się na sposobie prowadzenia biuletynu i kontroli zawartości informacyjnej, autorzy stworzyli ranking stron BIP-u, a także utworzyli bank

dobrych i złych praktyk. Podnieśli także kwestię równoległego funkcjonowania stron BIP i oficjalnych serwisów internetowych urzędów, a także dokonali kompleksowego przeglądu zawartości stron BIP z zastosowaniem metody prawno - empirycznej. Autorka rozprawy, pomimo przeszukiwania stron biuletynów pod kątem innych treści merytorycznych, wyciąga zbliżone wnioski. Nieczytelność i nieintuicyjność stron BIP, okazują się być niechlubnym standardem niezależnie od rodzaju poszukiwanej informacji. Podobne wnioski autorka zauważa w zakresie występowania dualności systemu informowania przez miasto tj. równoległego funkcjonowania co najmniej dwóch stron informacyjnych danego miasta. Fakt ten powoduje znaczny chaos informacyjny oraz wydaje się, iż znacznie umniejsza rolę biuletynu. Ważnym głosem w badaniu realizacji prawa do informacji publicznej i kolejnym punktem odniesienia, jest raport opracowany w ramach projektu *Obywatelski monitoring realizacji prawa do informacji publicznej* (Stowarzyszenie Miasta w Internecie, 2014). Głównym celem projektu było przyczynienie się do bardziej efektywnego wdrażania konstytucyjnego prawa dotyczącego dostępu do informacji publicznej i dostarczenie obywatelom i organizacjom pozarządowym wiedzy, która umożliwiłaby społeczną kontrolę i skuteczne egzekwowanie tego prawa. W ramach badań przeprowadzono analizę porównawczą 102 instytucji, w tym: 20 na szczeblu centralnym, 16 urzędów marszałkowskich oraz 66 urzędów miast na prawach powiatu. W przedstawionym raporcie, dla miast na prawach powiatu, stworzono ranking w oparciu następujące kryteria: *Ogólna informacja o urzędzie, Standardy, Zawartość Merytoryczna, Aspekty Techniczne i Subiektywna Ocena*. Według ogólnej punktacji miasta: *Kraków, Szczecin i Jastrzębie* zdobyły największą liczbę punktów poświadczającą spełnienie najwyższych standardów prowadzenia BIP. W odniesieniu do badań autorki, miasto Kraków zdobyło wysokie oceny szczególnie w aspekcie przejrzystości strony, dostępności informacji zwrotnej (dwóch pozostałych miast autorka nie badała w rozprawie). Ogólne podsumowanie raportu, który diagnozuje niedostatki w funkcjonowaniu stron BIP-u (w szczególności: brak wymaganych dokumentów, danych, niska aktywność w systematycznym zamieszczaniu informacji nieobligatoryjnych), potwierdzają wnioski przedstawione w rozprawie. Ewentualne rozbieżności co do szczegółów w wynikach badań, wynikają z ocenianych kryteriów, z przyjętej skali ocen w indywidualnej Karcie Oceny BIP, horyzontu czasowego badania oraz próby miast objętych badaniem.

Przechodząc do badań w zakresie wykorzystywania platform crowdsourcingowych w sektorze publicznym warto podkreślić, iż w polskim piśmiennictwie przedmiotu nad badaniami

empirycznymi przeważają artykuły z przeglądem literaturowym. Przykłady badań tematycznie wpisującymi się w zakres niniejszej dysertacji zaprezentowali m.in.: Hajduk, Rzeczkowski i Lenart - Gasiniec.

Na początku rozważań, warto więc odnieść się do badań zagranicznych. Autorzy (Schmidthuber i in.2021), przedstawiają interesujące badania pokazujące, że im bardziej przejrzyste rząd podchodzi do rozpatrywania zgłoszeń obywateli, tym chętniej obywatele będą kontynuować współpracę z rządem, zwłaszcza gdy ich wnioski zostaną w pierwszej kolejności odrzucone (tj. urząd postanowi nie zając się usterką). Zdaniem autorów, dalsze aktywne uczestnictwo obywateli w komunikacji z urzędem zwłaszcza poprzez platformy crowdsourcingowe jest uzależnione od przejrzystości uzasadnień po stronie urzędu. Wykazano, że przejrzystość w podejmowaniu decyzji zmniejsza psychologiczny dystans między obywatelami, a rządem oraz buduje i wzmacnia zaufanie między nimi. W celu analizy danych z platform crowdsourcingowych, autorzy wykorzystali teorię atrybucji przyczyn, która umożliwia zrozumienie przesłanek stojących za podejmowanymi decyzjami. Podobnie jak autorka rozprawy, autorzy (Schmidthuber i in.2021) podkreślają istotność transparentności dla utrzymania partycypacji obywatelskiej.

Przechodząc na grunt polskich badań, Sławomira Hajduk (2020) przedstawia wyniki badań z przeglądu działań samorządów, w których diagnozuje rodzaje crowdsourcingowych inicjatyw wykorzystywanych podczas przygotowywania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Podobnie jak autorka rozprawy, przyjmuje szczebel lokalny administracji za płaszczyznę swoich badań i diagnozuje lokalne działania crowdsourcingowe wykorzystywane przez samorządy. Wskazuje na wykorzystywanie następujących typów działań: forum interaktywne (Suwałki), geoankieta (Rokietnica), geodyskusja (Poznań), konsultacje online (Będzin), platforma stacja – konsultacja (Barciany, Bisztynek). W odróżnieniu od założeń niniejszej rozprawy (skupiające się na aspekcie konsultacji i komunikacji społecznej), Hajduk skupia się w swoich badaniach nad miejscowymi planami zagospodarowania przestrzennego wdrażanymi przez polskie gminy, lecz przedstawia podobne wnioski o konieczności wypełniania luki badawczej w zakresie stosowania crowdsourcingu w zarządzaniu publicznym.

Daniel Rzeczkowski (2015) w swoich badaniach także koncentruje się na administracji publicznej, lecz kieruje swoje analizy w stronę zastosowania *crowdsourcingu sieciowego* i przedstawia propozycję modelu konsultacji społecznych z uwzględnieniem usługi

przetwarzanej w chmurze (*crowdsourcing informatyczny*). Planując badania nad pilotażową weryfikacją modelu w gminach województwa warmińsko-mazurskiego, autor prezentuje diagram aktywności prowadzenia procesów konsultacyjnych. Jako zakres oddziaływania przyjmuje przestrzeń społeczną i wskazuje trzy części postępowania: ogłoszenie konsultacji przez administrację publiczną, uczestnictwo obywatela i przetworzenie zebranych danych i opracowanie zwrotnego raportu. Autor nie przedstawia szczegółów wyników badań empirycznych. Jednak, w odniesieniu do niniejszej rozprawy, wnioski przedstawione przez Hajduka spotykają się z wnioskami autorki. Hajduk przytacza pomysł stworzenia swego rodzaju *banku pomysłów* dla lokalnej społeczności, gdzie mieszkańcy mogliby zostawiać swoje idee dotyczące działalności administracji (s.201).

Natomiast autorzy raportu pod kierownictwem Wilkina pt. *Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce*, publikują wyniki badań w zakresie *percepcji dostępności do informacji publicznej* ocenionej przez mieszkańców Polski. Średnia ocena, jaką respondenci wystawili rządzącym za dostępność do informacji publicznej w Polsce wynosiła 3,1 (w skali od 1 do 5) (Wilkin i in., 2008) (s.102). Jest to między innymi ocena zawartości treści Biuletynów Informacji Publicznej.

Lenart – Gansiniec (2019) przedstawia wyniki badania w zakresie występowania związku dojrzałości crowdsourcingowej z organizacyjnym uczeniem się urzędów miast w Polsce. Według badań autorki miasta wykorzystują ponad 60% swojego potencjału, co można uznać za wysoki poziom dojrzałości crowdsourcingowej. Autorka wyodrębnia następujące obszary dojrzałości crowdsourcingowej: organizacyjny, indywidualny i technologiczny. Najwyższy poziom dojrzałości zdiagnozowano w obszarze technologicznym (65,4%). W opracowaniu, podkreśla się fakt, iż respondenci dużą wagę przypisują do samej platformy technologicznej. Lenart – Gansiniec zwraca jednak uwagę, że „nie tylko sam fakt posiadania platformy jest ważny, ale również umiejętność zarządzania nią oraz przygotowanie całej organizacji do wdrożenia i wykorzystywania crowdsourcingu” (s.271).

Magdalena Kalisiak – Mędelaska (2015) koncentruje swoje badania wokół identyfikacji lokalnej partycypacji będącej jedną z form decentralizacji administracji publicznej w dół tj. w kierunku społeczności lokalnych. Swoje badania osadza na zbiorze gmin polskich (2 497) tworząc syntetyczne modele partycypacji społecznej i dążąc do wskazania modelu najbliższego partycypacji w polskich gminach. Przedstawiając wnioski z przeprowadzonych badań, ukazuje m.in. wyniki oceny skuteczności form partycypacji: *informowania, konsultowania i*

współdecydowania. Jako najbardziej skuteczne, respondenci wskazali pierwszą formę *informowanie* (40%), dalej wskazując konsultowanie (21%) i współdecydowanie (12,3%). Wśród licznych wniosków z badań, Kalisiak – Mędelska wyciąga również ten, iż gminy miejskie znaczenie częściej stosują technologie teleinformatyczne (jako narzędzie informowania) co jest zbieżne z wnioskami niniejszej pracy, bowiem zdiagnozowane w rozprawie urzędy miast o statusie gmin miejskich stanowią ponad również 40%. Ponadto, autorka rozprawy zauważa, iż także w obszarze ogólnych wniosków z powyżej przytoczonej pracy można odnaleźć wspólne punkty. Mianowicie, Kalisiak – Mędelska (2015) stwierdza, że lokalne władze miast powinny mieć świadomość rozwoju technologii teleinformatycznych, powodującego konieczność zwrócenia się ku aktywnym kanałom komunikacyjnym „stawia to jednostki samorządu terytorialnego w zupełnie nowej sytuacji, obrazującej: szybszą reakcję mieszkańców na podane informacje, szersze możliwości artykulacji swojego stanowiska, oceny działania władz lokalnych” (s.271).

Stawasz i Sikora – Fernandes przedstawiają natomiast wyniki badań w obszarze koncepcji *smart city* (Stawasz i Sikora- Fernandes, 2015). Autorki, przeprowadziły badania miast na prawach powiatu w kierunku zgodności zarządzania ze wspomnianą koncepcją. Analiza działań włodarzy tych miast w kontekście koncepcji *smart city* wykazała, że 17 miast polskich przejawia *bardzo wysoką* i *dość wysoką* aktywność w kierunku działań zapewniających tytuł miasta *smart city*. Najwięcej działań zgodnych z koncepcją podjęło sześć miast: Gdańsk, Gdynia, Sopot, Białystok, Częstochowa i Gliwice. Jedenaście kolejnych miast wykazało *dość wysoką* aktywność i były to: Warszawa, Łódź, Poznań, Żory, Kraków, Rzeszów, Dąbrowa Górnicza, Tarnów, Toruń i Ostrołęka. Analizując te wyniki w kontekście badań z rozprawy, należy podkreślić, iż wymienione miasta w szczególności Warszawa, Gdynia, Dąbrowa Górnicza i Rzeszów posiadają zaawansowane platformy crowdsourcingowe. Jest to pozytywny trend w rozwoju polskich miast pokazujący, że włączanie koncepcji crowdsourcingu w bieżącą działalność administracji publicznej może być skorelowane z działaniami władz miasta w kierunku uzyskania statusu *smart city*.

Wdrażanie crowdsourcingu nie będzie możliwe bez tzw. transformacji cyfrowej miast. Te ważne zagadnienia poruszają autorzy raportu *Cyfryzacja urzędów miast* (Obserwatorium Polityki Miejskiej, 2022) i podają, iż ponad 60% badanych miast nie odnosi się w swych strategicznych dokumentach do tematu cyfryzacji. Wedle opisanych w raporcie badań, jedynie około 15% gmin posiada strategię poświęconą *smart city*, a 9% transformacji cyfrowej.

Zagadnienia związane z informatyzacją i cyfryzacją stanowią raczej element ogólnych strategii rozwoju, niż przedmiot osobnych opracowań. Przekładając to na wyniki analiz autorki, która przebadawszy populację polskich miast, zidentyfikowała około 100 platform (100 urzędów miast) co stanowi około 12% ogółu miast, można w szerokim ujęciu podsumować, iż wyniki te sprowadzają się do wspólnego wniosku, iż niewiele (bo tylko około 10-15% polskich miast/gmin), świadomie dąży do rozwoju w kierunku wyzwań stawianych przez rozwój technik *ICT*.

8.4. Ograniczenia badań własnych

Z pierwszym istotnym ograniczeniem badań, autorka napotkała się w procesie doboru próby badawczej. Przeprowadzony proces badawczy został oparty na urzędach miast o statusach: miast na prawach powiatu, gmin miejskich oraz gmin miejsko-wiejskich. Dla pozyskania pełnego obrazu funkcjonowania platform crowdsourcingowych, analizę należałoby rozszerzyć także o urzędy gmin z obszarów wiejskich, tak by pozyskać pełen obraz jednostek samorządu terytorialnego.

Drugim ograniczeniem była konieczność zawężenia badań do wybranego wymiaru *dobrego rządzenia* i do wskazania konkretnej płaszczyzny badania (w rozprawie poziom lokalny). Badana koncepcja *dobrego rządzenia* jest definicyjnie bardzo pojemna i wymaga każdorazowo od badacza konkretyzacji wymiarów badania. Dokonując tych wyborów, autorka kierowała się przede wszystkim ważnością problematyki partycypacji i komunikacji społecznej, a wybór poziomu badania został podyktowany faktem, iż jest to płaszczyzna, na której zachodzi pierwsza i bezpośrednia interakcja na linii obywatel – władza. Literatura przedmiotu wskazuje na pozostałe wymiary: regionalny i krajowy, które również powinny zostać objęte badaniem.

Dokonując charakterystyki platform crowdsourcingowych, autorka oparła ich przegląd na analizie materiałów zastanych (regulaminy, materiały promocyjne, ulotki, raporty z działalności i zawartość stron WWW). Fakt ten również należy wskazać jako kolejne ograniczenie badań własnych. Dlatego też, istnieje potrzeba pogłębienia analiz o wywiady z pracownikami zajmującymi się na co dzień funkcjonowaniem platform, tak aby dokładniej rozpoznać uwarunkowania ich funkcjonowania. Należy także zasygnalizować ograniczenie w przeprowadzeniu badań ankietowych. Badanie ankietowe zostało skierowane do pracowników urzędów *operacyjnie* zajmujących się na co dzień funkcjonowaniem platformy.

Warto jednak rozszerzyć badanie o decydentów (włodarze miast), tak by zbadać zjawisko od strony zarządczej (wyższego szczebla).

Przedstawione ograniczenia badań własnych powinny stanowić bazę dla dalszych dociekań badawczych wypełniając tym samym lukę badawczą w zakresie wspierania *dobrego rządzenia* na różnych szczeblach rządzenia.

W niniejszej rozprawie, za ograniczeniem badań przemawiały przede wszystkim względy organizacyjne, czasowe i techniczne.

8.5. Rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań

Realizacja postępowania badawczego pozwoliła na opracowanie zaleceń ujętych w zestawie celów szczegółowych niniejszej dysertacji. Pierwszy zestaw zaleceń dotyczy Biuletynu Informacji Publicznej. Drugi natomiast obejmuje wytyczne odnośnie do stosowania koncepcji crowdsourcingu w urzędach miast na terenie Polski. Poprzez stworzenie tych dwóch zestawów rekomendacji, uzyskaną wiedzę można wykorzystać w praktyce funkcjonowania instytucji publicznych.

8.5.1. Rekomendacje dotyczące funkcjonowania BIP-u

Dokonana analiza zawartości ponad stu stron Biuletynu Informacji Publicznej, pod kątem zawartości merytorycznej, jak również, w aspekcie ergonomii i przyjazności dla obywatela, pozwoliła na opracowanie zestawu rekomendacji. Rekomendacje te mogą stanowić zbiór wytycznych dla jednostek samorządu terytorialnego na drodze jego udoskonalania. Zgodnie z wytycznymi ustawy, BIP powinien być aktualny, przejrzysty i zawierający propozycje uchwał. Informacje powinny być czytelnie opisane i łatwe do odszukania dla obywatela. W zamyśle ustawodawcy, Biuletyn Informacji Publicznej ma za zadanie zwiększać dostępność informacyjną instytucji publicznych. W praktyce funkcjonowania urzędów miast, jak stwierdzają Długosz i Wygnański biuletyn ujmowany jest często jako formalizm, a jego zasoby są niepełne i częściowe (Długosz i Wygnański, 2005). Ustawowe wytyczne są na tyle niedoprecyzowane, że powodują dużą dowolność szczególnie, jeżeli chodzi o zewnętrzny wygląd biuletynu. Autorka przedstawia zbiór rekomendacji wynikający z przeglądu stron Biuletynu Informacji Publicznej. Są to:

1. Potrzeba standaryzacji BIP-u w zakresie: układu menu podmiotowego i przedmiotowego, nazewnictwa zakładki, zawartości zakładki, co znacznie uprościłoby poszukiwanie przez obywatela informacji, przyczyniając się do zwiększenia czytelności, dostępności i przejrzystości biuletynu.

2. Wymóg aktualizacji zawartości biuletynu, informacja zawarta na stronach BIP-u powinna być systematycznie aktualizowana. Zadbanie o systematyczność w zamieszczaniu informacji.
3. Systematyczne monitorowanie przejrzystości i czytelności zawartości informacyjnej BIP-u. Informacja powinna być monitorowana pod kątem jej czytelności dla odbiorcy, zawartość strony powinna być sprawdzana pod kątem szybkości odnalezienia danej informacji.
4. Ujednolicenie zakresu informacji zwrotnej, zarówno co do jej zawartości i nazewnictwa. Obecnie, w tych aspektach, brak jakichkolwiek standardów, podobnie jak w przypadku braku określenia terminów jej zamieszczania.
5. Potrzeba dążenia do tworzenia *intuicyjnej* strony BIP -u (tak, aby odnalezienie informacji było szybsze i łatwiejsze), w tym:
 - a. Dbałość o tworzenie zakładek o zrozumiałych nazwach oraz o konsekwentne zamieszczanie tam informacji;
 - b. Dbałość o prostotę i czytelność menu głównego;
6. Dbałość o (ogólną) szatę graficzną strony BIP-u: biuletyny niektórych miast charakteryzują się nieczytelną i nieprzyjazną dla obywatela szatą graficzną.
7. Uproszczenie modułów wyszukiwujących i zapewnienie ich działania (w niektórych miastach funkcjonalności te były niesprawne).
8. Zapewnienie kompletności metryczek informacji.
9. Potrzeba refleksji nad ilością kanałów informacyjnych danego urzędu. Obecnie powszechną praktyką jest posiadanie przez miasto: oficjalnej strony WWW, obowiązkowej strony BIP, social mediów (w tym Facebook), osobnego modułu konsultacyjnego (często, jako wydzielony serwis) i coraz częściej miasta wdrażają aplikacje mobilne. Wiele tych kanałów może prowadzić do dezinformacji obywatela.

8.5.2. Rekomendacje odnośnie zastosowania crowdsourcingu w urzędach miast

Analiza zawarta w niniejszej rozprawie pokazuje crowdsourcing w służbie społeczeństwu pomimo faktu, iż poszczególne miejskie platformy są na różnym stopniu zaawansowania i dojrzałości. Takie postrzeganie crowdsourcingu wpisuje się w nurt świadomego obywatelstwa i poszukiwania drogi do wspierania demokracji partycypacyjnej. Podczas konferencji TechCamp2013, ówczesny minister administracji i cyfryzacji M. Boni podkreślał, że „nowe

technologie pozwalają czuć się bardziej obywatelem, bo dają możliwość realnego wpływu na rozwiązania, jakie są przygotowywane przez władzę publiczną” (Boni, 2013). Bazując na idei obywatelskiego zaangażowania, crowdsourcing może przekształcać kolektywny wysiłek w wartość dodaną, jaką jest szeroko rozumiana poprawa jakości życia danych społeczności. Aby było to możliwe, autorka przedstawia poniższy zestaw rekomendacji:

1. Popularyzacja idei crowdsourcingu. Rozwiązania crowdsourcingowe w polskich miastach nie są tak częstym zjawiskiem, jak w innych krajach (w szczególności Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych).
2. Tworzenie banku dobrych wzorców wdrożeń przez miasta z bardziej zaawansowanymi platformami, celem przekazywania dobrych praktyk.
3. Nacisk na długofalowy rozwój platform i na budowanie (bardziej zaangażowanej i świadomej) społeczności wokół nich. Polskie platformy crowdsourcingowe, w przeważającej większości pełnią rolę: informacyjną i aktywizującą. Dążenie do współdziałania i współtworzenia powinno być długofalowym celem i motywacją włodarzy miast
4. Tworzenie propozycji systemowych ram funkcjonowania platform w urzędach zmierzające do formalnego ich umocowania.
5. Ujednolicenie zasad funkcjonowania w urzędzie, m.in. poprzez: określenie miejsca w strukturze organizacyjnej instytucji, powołanie koordynatora platformy, ustanowienie wymogu posiadania regulaminu itp.
6. Budowanie świadomości wśród pracowników urzędu i mieszkańców miast, co do zastosowania platform crowdsourcingowych na rzecz wspierania partycypacji i komunikacji społecznej.
7. Uniezależnienie finansowania funkcjonowania platform od zewnętrznych funduszy („finansowania projektowe” może powodować niestabilność w utrzymaniu platformy).
8. Przedstawianie obywatelom wymiernych korzyści z funkcjonowania platform, zwiększenie działań promocyjnych, ciągłe uświadamianie obywateli. Wprowadzenie systemu zachęt dla mieszkańców, celem zwiększenia zaangażowania obywatelskiego.
9. Monitorowanie i mierzenie efektów funkcjonowania platform crowdsourcingowych.
10. Zwiększenie dostępności platform poprzez wprowadzenie dla nich aplikacji mobilnych.

8.6. Kierunki dalszych badań

Ze względu na fakt, iż przeprowadzone postępowanie badawcze jest pierwszym badaniem zestawiającym funkcjonowanie platform crowdsourcingowych w polskich urzędach miast z koncepcją good governance, stwarza jako takie szerokie pole możliwości do określenia dalszych kierunków badań. Powinny one odnosić się do rozwinięcia problematyki wsparcia dobrego rządzenia (good governance) poprzez zastosowanie koncepcji crowdsourcingu. Przeprowadzona w ramach niniejszej dysertacji analiza została osadzona na poziomie lokalnym (w polskich urzędach miast). Dla pozyskania pełnego obrazu, badanie należałoby rozszerzyć na urzędy gmin wiejskich, których w Polsce na dzień 01.01.2023 r. było ponad 1 400. Rozszerzenie badania na te jednostki, pozwoliłoby na zbadanie zjawiska na każdym szczeblu samorządu terytorialnego. Ponadto, w niniejszej dysertacji autorka skupiła się na trzech wymiarach dobrego rządzenia (otwartości, partycypacji i skuteczności). Dla kompletności badań, dalsze analizy powinny skoncentrować się na pozostałych wymiarach dobrego rządzenia. Ważnym wymiarem, stanowiącym bazę do dalszych badań, mógłby być wymiar rozliczalność. Rozliczalność odnosi się do odpowiedzialności politycznej za prowadzenie polityk publicznych i z tego względu jest istotnym elementem obiektywnej oceny skuteczności i efektywności działania władz publicznych. Celowym uznać także należy przeprowadzenie dalszych badań przenoszących analizę na wyższy poziom z lokalnego na regionalny i w dalszym etapie, na krajowy.

W zakresie przyszłych badań nad crowdsourcingiem zaleca się także przeprowadzenie badań nad przyczynami nie wykorzystywania wdrożonych platform, zdiagnozowano bowiem, iż część urzędów posiada platformę crowdsourcingową, lecz jej nie wykorzystuje. Rozpoznanie przyczyn i diagnoza tego stanu mogłyby być podstawą do dalszych badań. Ponadto, autorka zauważa potrzebę badań nad wielością kanałów informacyjno-komunikacyjnych w jednym mieście. Brak spójności i ścisłego określenia zakresów w tym temacie może bowiem prowadzić do rozproszenia informacyjnego i zaburzać efektywność procesów partycypacyjnych i komunikacyjnych. Istotnym krokiem powinno być także, zbadanie determinant wdrażania i funkcjonowania platform crowdsourcingowych, tak by było możliwe stworzenie kompletnego zestawu wytycznych dla jednostek samorządu terytorialnego. Uzasadnionym kierunkiem analiz mogły być również, dalsze pogłębione analizy funkcjonowania Biuletynu Informacji Publicznej jako ważnego i obowiązkowego elementu polityki informacyjnej miast oraz dalsze rozwijanie i udoskonalenie opracowanego narzędzia Karty Oceny BIP-u.

Jak wskazano powyżej, tematyka platform crowdsourcingowych stosowanych w polskich urzędach miast wymaga kontynuacji i dalszych analiz. Niewątpliwie jednak, stanowi ważki obszar badawczy ze względu na istotność tematyki oraz wymagania dynamicznie zmieniającego się środowiska i przestrzeni miejskiej. Przegląd stosowanych platform pokazał, iż na poziomie instytucji publicznych, jakimi są urzędy poszczególnych miast, brak jest jednolitych wytycznych co do ich funkcjonalności i zasad funkcjonowania. Wdrażanie bardziej bezpośrednich, łatwiejszych w użyciu mechanizmów komunikacyjnych staje się kluczowym elementem strategii rozwoju wielu miast. W obliczu tego trendu oraz przy współudziale różnorodnych systemowych rozwiązań pojawia się ogromny potencjał do tworzenia przestrzeni rozwoju aktywności obywatelskiej. Przyszłość współczesnych miast coraz bardziej zależy od potrzeb i oczekiwań ich mieszkańców, dlatego kluczową rolę odgrywa dostępność skutecznych narzędzi umożliwiających kontakt i wymianę informacji między władzami lokalnymi, a społecznością. Kluczową ideą inicjatyw crowdsourcingowych podejmowanych przez instytucje publiczne jest skuteczne angażowanie obywateli w procesy decyzyjne, zdobywanie aprobaty dla podejmowanych działań, informowanie społeczeństwa, a także długofalowo kształtowanie zaufania społecznego (Marcinkowska, 2018, s.222). Pojawiają się głosy krytyki, iż procesy partycypacyjne mogą powodować wydłużanie procesu decyzyjnego. Jednak szybsze i efektywniejsze realizowanie zamierzeń dzięki minimalizowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia konfliktów, bardziej precyzyjne określanie celów, poprawa efektywności zarządzania i trafności decyzji, poprawa współpracy pomiędzy miastem a jego interesariuszami, zwiększanie identyfikacji z miejscem zamieszkania, czy też wreszcie pogłębianie wiedzy i lepsze rozumienie przez mieszkańców uwarunkowań związanych z zarządzaniem miastem, skłaniają coraz liczniejszą grupę włodarzy miast polskich do implementowania rozwiązań opartych na zasadach otwartości, partycypacji i komunikacji.

Istotnym dylematem jawi się pytanie, czy crowdsourcing należy traktować jako substytut czy koncepcję komplementarną do bieżących działań organizacji. Autorka niniejszej rozprawy, opowiada się za podejściem bazującym na „współudziale” projektów crowdsourcingowych. Idea crowdsourcingu jako narzędzia komplementarnego wpisuje się obszar poszukiwań nowych rozwiązań i koncepcji umożliwiających poszerzanie posiadanych zasobów i wizji. Crowdsourcing nie jest jedną strategią. Należy go traktować jako szerokie

spektrum możliwości, dostosowując do charakteru działalności i możliwości organizacyjno – technologicznych danej organizacji. Stąd pierwsza ważna wytyczna koncentrująca się na wyborze odpowiedniej strategii crowdsourcingowej i dobraniu do niej *odpowiedniego* tłumu. Drugą ważną wskazówką, jest kwestia poruszona powyżej, czyli konieczność uświadomienia przez osoby decyzyjne w danej instytucji, mechanizmów tworzenia społeczności internetowych i procesów zachodzących w czasie ich trwania. Każda organizacja rozważająca wykorzystanie potencjału crowdsourcingu, powinna zapoznać się z podstawowymi jej zasadami po to, by właściwie wykorzystać drzemiący w niej potencjał.

Zastosowanie przez urzędy miast koncepcji crowdsourcingu otwiera wiele nowych możliwości. Te miasta, które odkryją swoje własne ścieżki wykorzystania tego potencjału mają szansę na efektywniejszą komunikację ze społeczeństwem i realną realizację wspólnych celów działalności.

Bibliografia

- Afuah, A. i Tucci, C. (2013). Value capture and crowdsourcing. *The Academy of Management Review*(38), 457 – 460. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0423>
- Afuah, A. i Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *The Academy of Management Review*(3(37)), 355-375. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0146>
- Anders - Morawska, J. i Wawrzyniec, R. (2015). *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
<https://www.ibuk.pl/fiszka/152326/orientacja-rynkowa-we-wspolrzadzeniu-miastem.html>
- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Gdynia: WSAiB. <https://wsaib.pl/wp-content/uploads/2023/11/MEPPNwTiOiZ.pdf>
- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej "Bernardinum".
- Arnstein, S. R. (2019). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 85(1), 24-34.
<https://remineo.org/repositorio/ciao/xviii/talleres/t1/Mirada2.Arnstein1968Laddero-fparticipation.pdf>
- Arronson, E. (2005). *Człowiek istota społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Badii, A. (Red.). (2014). *Handbook of Online Participatory Methodologies*, SciCafe 2.0 Consortium. <http://scicafe2.reading.ac.uk/index.php/documents>
- Baran, G. (2010). Przejrzystość i legitymizacja działań jako składowa społecznie odpowiedzialnego zarządzania w organizacjach publicznych. W A. Nalepka i A. Ujwara-Gil (Redaktorzy), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów* (strony 172-187). Nowy Sącz. <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/20a97633-1e28-4548-bb3f-d91f018b492f/content>
- Baran, M. (2021). Struktura procesu badawczego. W Ł. Sułkowski, R. Lenart - Gansiniec i K. Kolasińska - Morawska (Redaktorzy), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*. Łódź: Społeczna Akademia Nauk. <https://monografie.san.edu.pl/wp-content/uploads/2021/12/Metody-badan-ilosciowych.pdf>
- Barber, B. (2013). *Gdyby burmistrzowie rządili światem*. Warszawa: Warszawskie Wydawnictwa Literackie Muza SA.
- Bogdanov, D. (2013). *Zarządzanie informacją publiczną w jednostkach samorządu terytorialnego*. Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego Studia i Monografie 493.

<https://sbc.org.pl/Content/248149/Zarz%C4%85dzanie%20informacj%C4%85%20publiczn%C4%85%20w%20jednostkach%20samorz%C4%85du%20terytorialnego.pdf>

- Boryczka, E. M. (2015). Partycypacyjne instrumenty zarządzania jednostkami samorządu. W A. Nowakowska (Red.), *Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym* (strony 39-86). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytet Łódzki.
<https://www.ibuk.pl/fiszka/146558/nowoczesne-metody-i-narzedzia-zarzadzania-rozwojem-lokalnym-i-regionalnym.html>
- Borys, T. (2017). Good Governance – istota i wyzwania dobrego rządzenia. W A. Gołębiowska i P. Zientarski (Redaktorzy), *Koncepcje i instrumenty zarządzania w administracji publicznej* (121-139). Warszawa: Kancelaria Senatu Centrum Informacyjne Senatu.
<https://senat.gov.pl>
- Borzel, T., Pamuk, J. i Stahn, A. (2008). *Good Governance in the European Union*. Berlin: Freie Universität Berlin. https://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/international/europa/partner-und-online-ressourcen/arbeitspapiere/2008-7-Boerzel_et_al_GoodGovernance.pdf
- Bosiacki, A., Izdebski, H., Nelicki, A. i Zacharias, A. (2010). *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*. Warszawa: Liber.
- Bourgon, J. (2012). Obywatel w centrum reform sektora publicznego. W J. Czaputowicz (Red.), *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*, (23-40). Warszawa.
https://m.ksap.gov.pl/sites/default/files/publikacje/zarzadzanie_zmiana_w_administracji_publicznej.pdf
- Brabham, D. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An introduction and Cases. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, strony 75-90. <https://doi.org/10.1177/1354856507084420>
- Brabham, D. (2009). Crowdsourcing the Public Process for Planning Projects. *Planning Theory*, 8(3), 242–262.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1473095209104824>, [dostęp dnia 16.12.2016]
- Brabham, D. (2012). The effectiveness of crowdsourcing public participation in a planning context. *First Monday*, 17(12). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1709555>
- Brabham, D. (2013). *Crowdsourcing*. Massachusetts: The MIT Press Cambridge Massachusetts.
- Brabham, D. (2015). *Crowdsourcing in the Public Sector*. Georgetown University Press.
- Brodi, E., Cowling, E. i Nissen, N. (2009). *Understanding participation. Literature Overview*. Institute for Volunteering Research.
<http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/47/files/Pathways-literature-review-final-version.pdf>

- Budhathoki, N., Nedovic-Budic, Z. i Bruce, B. (2010). An interdisciplinary frame for understanding volunteered geographic information. *Geomatica*(64), 11-26.
https://www.researchgate.net/publication/281563673_An_interdisciplinary_frame_for_understanding_volunteered_geographic_information
- Buduru, B. i Pal, L. A. (2010). The globalized state: Measuring and monitoring governance. *European Journal of Cultural Studies*, 511-530.
<https://doi.org/10.1177/1367549410377144>
- Bukowiecki, Ł., Obarska, M. i Stańczyk, X. (2014). *Miasto na żądanie: aktywizm, polityki miejskie, doświadczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytet Warszawski.
<https://doi.org/10.31338/uw.9788323514206>
- Burmistrz Dzierżoniowa. (2017). Kodeks Etyki pracowników Urzędu Miasta w Dzierżoniowie.
<https://bip.um.dzierzonow.pl/a,27395,kodeks-etyki-pracownikow-urzedu-miasta-w-dzierzonowie.html>
- CBOS. (2015). *25 lat państwa obywatelskiego. Społeczne oceny samorządności terytorialnej*. Warszawa. http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_069_15.PDF
- CBOS. (2016). *Społeczeństwo Obywatelskie A.D.2016*. Warszawa.
<https://www.cbos.pl/PL/publikacje/diagnozy/035.pdf>
- Certoma, C., Frey, M. i Corsini, F. (2020). Hyperconnected, receptive and do-it-yourself city. An investigation into the European imaginary of crowdsourcing for urban governance. *Technology in Society*. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101229>
- Cleveland, H. (1972). *The Future Executive: A Guide for Tomorrow's Managers*. New York: Harper & Row.
- Coleman, S. (2009). E-democracy: The History and Future of an Idea. W D. Quah, R. Silverstone, R. Mansell i C. Avgerou (Redaktorzy), *The Oxford Handbook of Information and Communication Technologies* (362–382). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199548798.003.0015>
- Colovic, A., Caloffi, A. i Rossi, F. (2022). Crowdsourcing and COVID-19: How Public Administrations Mobilize Crowds to Find Solutions to Problems Posed by the Pandemic. *Public Administration Review*(82(4)), 756-763.
<https://doi.org/10.1111/puar.13489>
- Cupido, K. i Ophoff, J. (2014). A Model of Fundamental Components for an e-Government Crowd sourcing Platform. *Electronic Journal of e-Government*(12(2)), 141-157.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Latusek-Jurczak, D., Niemczyk, J. i Sopińska, A. (2014). Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość merytoryczna. *Organizacja i Kierowanie*, 1(161), 37-48.
<http://seipa.edu.pl/s/p/artykuly/79/796/Subdyscypliny%20w%20naukach%20o%20z>

[arz%C4%85dzaniu ORGANIZACJA%20I%20KIEROWANIE%20nr%201%202014%20\(161\).pdf](#)

- Czakon, W. (2021). Hipotezy i modele badawcze. W Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec i K. Kolasińska - Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (73-95). Łódź: Społeczna Akademia Nauk. <https://monografie.san.edu.pl/wp-content/uploads/2021/12/Metody-badan-ilosciowych.pdf>
- Czaputowicz, J. (2008). Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji. W J. Czaputowicz (Red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej* 135-152. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czepczyński, M. (2014). (Nie)odpowiedzialni za miasto. O ograniczeniach, poszukiwaniach i nauce kompromisu między partykularnym, a wspólnym dobrem. *Studia KPZK*(157), 6-16. <https://journals.pan.pl/publication/112141/edition/97407/studia-kpzk-2014-no-157-nie-odpowiedzialni-za-miasto-o-ograniczeniach-poszukiwaniach-i-nauce-kompromisu-miedzy-partykularnym-a-wspolnym-dobrem-br-ir-responsible-for-cities-limitations-challenges-and>
- Czym jest NaprawmyTo.pl? (brak daty). https://naprawmyto.pl/p/czym_jest_naprawmyto.pl%3F
- Czyż, P. (2009). Wskaźniki pomiaru dobrego współrzędzenia. W A. Rogut, *Governance – Współczesne trendy zarządzania regionem* (29-115). Łódź: SWSPiZ.
- Damurski, Ł. (2011). Internetowe narzędzia partycypacji społecznej w procesie planowania przestrzennego w Polsce. *Studia komitetu przestrzennego zagospodarowania kraju PAN*(142), 504-525. https://scholar.google.com/scholar?hl=pl&as_sdt=0%2C5&q=jakie+media+s%C4%85+w+stanie+uchwyci%C4%87%2C+moderowa%C4%87+i+podsumowa%C4%87+g%C5%82os+spo%C5%82ecze%C5%84stwa%E2%80%9D%2C+ale+%E2%80%9Eczy+instytucje+polityczne+chc%C4%85+i+potrafi%C4%85+wst%C4%85
- Dawson, R. i Byng Hall, S. (2011). *Getting results from crowds, Advanced Human Technology*. Sydney/San Francisco. <http://aubertm.me/wp-content/uploads/2016/01/getting-results-from-crowds.pdf>
- Deloitte. (2014). *Tech Trends 2014. Inspiring disruption*. Deloitte University Press. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/2014-tech-trends-introduction/Tech-Trends-2014_FINAL-ELECTRONIC_single.2.24.pdf
- Deloitte. (2016). *The three billion Enterprise crowdsourcing and the growing fragmentation of work*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/us-cons-enterprise-crowdsourcing-and-growing-fragmentation-of-work%20\(3\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/us-cons-enterprise-crowdsourcing-and-growing-fragmentation-of-work%20(3).pdf)
- Deloitte. (2016). *The value of crowdsourcing A public sector guide to harnessing the crowd*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-a-public-sector-guide-to-harnessing-the-crowd.pdf>

- Długosz, D. i Wygnański, J. (2005). Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej. Warszawa: Forum Inicjatyw Samorządowych.
https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/08/obywatele_wspoldecyduja.pdf
- Dobek-Ostrowska, B. (1998). *Współczesne systemy komunikowania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Dobek-Ostrowska, B. i Wiszniowski, R. (2001). *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*. Wrocław: Astrum.
- Doktorowicz, K. (2004). Społeczności wirtualne – cyberprzestrzeń w poszukiwaniu utraconych więzi. W L. H. Haber (Red.), *Społeczeństwo informacyjne* 59-65.
<http://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypt2/0095/059-066.pdf>
- Doroszewski, W. (2000). *Słownik Języka Polskiego*. (W. Doroszewski, Red.) Warszawa: PWN.
<https://doroszewski.pwn.pl/>
- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Dyduch, W. (2013). Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu. W W. Czakon (Red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* 154-180. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwers SA.
- Esposti, C., Albert, D. i Evans, D. (brak daty). *Enterprise Crowdsourcing: Changing the Way Work Gets Done*.
<http://info.lionbridge.com/rs/lionbridge/images/Enterprise%20Crowdsourcing%20Webinar%20PDF.pdf>, <http://futureofcrowdsourcingsummit.com/>
- Esteles-Arolas, E. i Landron de Guevara, F. G. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 1-14.
https://www.researchgate.net/publication/216804524_Towards_an_Integrated_Crowdsourcing_Definition
- European Civic Forum. (2023). *Civic Space Report 2023*. <https://civic-forum.eu/civic-space-report-2023-fighting-for-democratic-empowerment-and-resilience>
- Europejski Trybunał Praw Człowieka. (2021). Europejska Konwencja Praw Człowieka. *Poniższy tekst Konwencji zawiera zmiany wprowadzone na mocy Protokołu nr 15 (CETS nr 213), który wszedł w życie w dniu 1 sierpnia 2021 i Protokołu nr 14 (CETS nr 194), który wszedł w życie w dniu 1 czerwca 2010 r.*
https://www.echr.coe.int/documents/convention_pol.pdf
- Fazlagić, J. (2018). *Kapitał intelektualny w polskich powiatach*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-66199-50-7>

- Fazlagić, J. (2010). *Know – How w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Fazlagić, J. (2012). Otwarte innowacje i crowdsourcing, a innowacyjność w sektorze usług. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*(229), 207-218.
- Feraudy, d. i Saujot, M. (2016a). *Could “urban crowdsourcing” transform how cities are made?* <https://www.iddri.org/>. <https://www.iddri.org/en/publications-and-events/decryptage/could-urban-crowdsourcing-transform-how-cities-are-made>
- Feraudy, d. i Saujot, M. (2016b). *Crowdsourcing: guidelines for cities*. IDDRi. https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/pb0916en_tf-ms_crowdsourcing-case-studies.pdf
- Fernback, J. i Thompson, B. (1995). Virtual Communities: Abort, Retry, Failure? <https://www.rheingold.com/texts/techpolitix/VCcivil.html>
- Flizikowska, D. (2015). Platformy crowdsourcingowe w procesie kształtowania społecznej partycypacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*(4(46)), 36-49.
- Flizikowska, D. (2016). Wsparcie współzarządzania za pomocą koncepcji crowdsourcingu w realiach miast polskich. W D. Gałuszka, G. Ptaszek i D. Żuchowski (Redaktorzy), *Technologiczno-społeczne oblicza XXI wieku* 183-209. Kraków: LIBRON.
- Flizikowska, D. i Flizikowski, A. (2015). Crowdsourcing – kierunki rozwoju, kluczowe wyzwania. W B. Borusiak i K. Pająk (Redaktorzy), *Nowe wyzwania gospodarcze, a problemy zarządcze w przedsiębiorstwie* (215-234). Warszawa: CeDeWu.pl,.
- Flizikowska, D., Flizikowski, A. i Stachowicz, A. (2015). Overview of crowdsourcing initiatives for crisis response. W S. Schmidt i D. Knuth (Redaktorzy), *iSAR+ New Media in Crisis Situations - Findings and Recommendations from the Human and Organisational Perspective* (93-118). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Frankfort-Nachmais, C. i Nachmias, D. (2001). *Metody badawcze w naukach społecznych* (wyd. 1). Poznań: Zys i S-ka Wydawnictwo.
- Frączak, P. (Red.). (brak daty). Lokalne społeczeństwa obywatelskie — mapy aktywności. <http://ofop.eu/sites/ofop.eu/files/biblioteka-pliki/ofop-lokalne-spolecznosci-obywatelskie.html>
- Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. (brak daty). ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych. http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorzadu.pdf, [dostęp dnia 10.03.2016]
- Geiger, D., Schulze, T., Seedorf, S., Nickerson, R. i Schader, M. (2011). Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*. Detroit, Michigan. https://www.researchgate.net/publication/216184482_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes

- Ghezzi, A., Gabelloni, D. i Martin, A. (2017). Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 343-363.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12135>
- Gisselquist, R. (2012). *Good Governance as a Concept and Why This Matters for Development Policy*. The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER).
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/81039/1/688432662.pdf>
- Gliński, B., Kuc, B. R. i Szczepankowski, P. (1996). *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*. Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Goban-Klas, T. (2005). *Społeczeństwo medialne*. WsiP.
- Goban-Klas, T. (2006). *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*. Warszawa: PWN.
- Goodman, N. (1977). *Wstęp do socjologii*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Górniak, J., Worek, B., Antosz, P., Drożdżak, Z. i Orkisz, W. (2010). *Ewaluacja oparta na badaniu użyteczności – analiza w kontekście realizacji zasady good governance w wybranych programach operacyjnych*. Warszawa: Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ.
- Gramberger, M. (2010). *Obywatele jako partnerzy. Podręcznik OECD na temat informowania, konsultacji i udziału społeczeństwa w podejmowaniu decyzji politycznych*. (S. Tekieli, Tłum.) Klon Jawor Association dla wydania polskiego.
https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2015/06/obywatele_jako_partnerzy.pdf
- Gregor, S. (2006). The nature of theory in information. *MIS Quarterly*(3), 611-642.
https://openresearch-repository.anu.edu.au/bitstream/1885/19681/2/01_Gregor_The_Nature_of_Theory_in_2006.pdf
- Grier, D. A. (2011). Not for All Markets. *Computer*(5), strony 6-8.
- Grindle, M. S. (2007). Good Enough Governance Revisited. *Development Policy Review*,(25 (5)), 553-574.
http://courses.washington.edu/pbaf531/Grindle_GoodEnoughGovRevisited.pdf
- Grosse, T. G. (2009). Dylematy dobrego rządzenia (good governance). Wnioski dla Polski. *Studia Polityczne*(23), 113-150. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=231518>
- Grossman, L. (2006). You –Yes, You – Are TIME,s Person of the Year. *Time*.
<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html>

- GUS. (2015). *Pozyskanie nowych wskaźników dotyczących realizacji usług publicznych z zakresu partycypacji społecznej*. Warszawa: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS.
- GUS. (2020). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2020 r.* Główny Urząd Statystyczny, Szczecin. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne-w-polsce-w-2020-roku,1,14.html>
- GUS. (2021). *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w jednostkach administracji publicznej w 2020 r.* GUS. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/spoleczenstwo-informacyjne/wykorzystanie-technologii-informacyjno-komunikacyjnych-w-jednostkach-administracji-publicznej-w-2020-roku,7,3.html>
- GUS. (2023). *Ludność. Stan i struktura oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2022 r. Stan w dniu 31 grudnia*. Główny Urząd Statystyczny, Warszawa. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/ludnosc/ludnosc-stand-i-strukturaludnoscioraz-ruch-naturalny-w-przekroju-terytorialnym-stand-w-dniu-31-grudnia,6,34.html>
- GUS. (2023). *Rejestr Terytorialny Województwa Powiaty Gminy Miejscowości Ulice*. https://eteryt.stat.gov.pl/eTeryt/rejestr_teryt/udostepnianie_danych/baza_teryt/uzytownikow_indywidualni/pobieranie/pliki_pelne.aspx?contrast=default
- Haber, L. H. (2001). *Poznawcze aspekty badań nad społecznością informacyjną*. W L. H. Haber (Red.), *Mikrospołeczność informacyjna. Na przykładzie miasteczka internetowego Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwo Naukowo Dydaktyczne. <https://winntbg.bg.agh.edu.pl/skrypty/0020/index.php>
- Hajduk, S. (2020). *Crowdsourcing obywatelski w zarządzaniu przestrzennym - przegląd działań samorządów*. *Organizacja i Zarządzanie*(81), 61-72. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2020.081.05>
- Hausner, J. (Red.). (1999). *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*. Kraków. http://www.wsap.edu.pl/pub/Biblioteka_@ntykorupcyjna/J.%20Hausner%20-%20Komunikacja%20i%20partycypacja%20spo%B3eczna.pdf,
- Hausner, J. (2002). *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*. W M. Meroda, *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hausner, J. (2008). *Zarządzanie publiczne*. Warszawa: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Hausner, J. (2015). *Governance i jego konceptualne podstawy*. W S. Mazur, *Współzarządzanie publiczne* (20-30). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

- Hofmokr, J., Tarkowski, A., Ostrowski, I., Werner, M., Solda-Kutzmann, D., Bartosiak, J., Hess, P. i Werner, K. (2011). *Mapa Drogowa otwartego rządu w Polsce. Skróć raportu*. Warszawa: Centrum Cyfrowe. http://centrumcyfrowe.pl/wp-content/uploads/2011/06/mapa_drogowa_otwartego_rzadu_w_polsce_sktrot.pdf
- Holdor, G. i Zakharchenko, O. (2002). Citizen participation handbook. People's Voice Project International Centre for Policy Studies. iMedia Ltd., Kijów. <http://siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/eng.pdf>
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69, 3-19. <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>
- Howe, J. (2006a). *Crowdsourcing: A definition*. <http://crowdsoucring.typepad.com>. <http://crowdsoucring.typepad.com/cs/2006/06/crowdsoucring.a.html>
- Howe, J. (2006b). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 176-183. <https://www.wired.com/2006/06/crowds/>
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing. Why the power of the crowd is driving the future of business*. New York: Three Rivers Press.
- Instytut Rozwoju Miast i Regionów. (2019). *Partycypacja*. Warszawa, Kraków.
- Internet Society. (2019). *Global Internet Report 2019. Consolidation in the Internet Economy*. <https://www.internetsociety.org/resources/doc/2019/global-internet-report-2019/>
- Izdebski, H. (2006). *Introduction to Public Administration and Administrative Law*. Warszawa: Liber.
- Izdebski, H. (2007). Od administracji publicznej do public governance. *Zarządzanie Publiczne*, 7-20.
- Izdebski, H. (2008). Ustawa o dostępie do informacji publicznej a standardy "otwartego rządu". W J. Czaputowicz (Red.), *Administaracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Izdebski, H. i Kulesza, M. (1999). *Administracja publiczna zagadnienia ogólne*. Warszawa: Liber.
- Izdebski, H., Bosiacki, A., Nelicki, A. i Zachariasz, I. (2010). *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*. Warszawa: Liber.
- Jaworski - Grzanka, P. (2001). Informacja publiczna na stronach internetowych samorządów gminnych województwa małopolskiego. *Samorząd Terytorialny*(7-8), 95-100.
- Jemielniak, D. (2013). *Życie wirtualnych dzikich*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext. https://www.researchgate.net/publication/309266457_Zycie_wirtualnych_dzikich/li nk/5975ffbc6fdcc8348a2e82a/download

- Jeppesen, L. B. i Lakhani, K. R. (2010). Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search. *Organization Science*(21(5)), 1016–1033.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0491>
- Jiang, Y., Guo, B., Zhang, X., Tian, H., Wang, Y. i Cheng, M. (2023). A bibliometric and scientometric review of research on crowdsourcing in smart cities. *IET Smart Cities*(5(1)), 1-18. <https://doi.org/10.1049/smc2.1204818>
- Kalisiak-Mędelska, M. (2015). *Partycypacja społeczna na poziomie lokalnym jako wymiar decentralizacji administracji publicznej w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kalisz, A. i Tyc, E. (Redaktorzy). (2020). *Partnerstwo w komunikacji*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytet Śląski.
https://wydawnictwo.us.edu.pl/sites/wydawnictwo.us.edu.pl/files/wus_2020_kalisz_tyc_partnerstwo_w_komunikacji.pdf
- Kasaprycka-Rosikoń, J. (2015). *Czy crowdsourcing można wykorzystać w zarządzaniu miastem, państwem, urzędem?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2015_tlum_jako_zrodlo_wiedzy_i_kapitalu_v_3_Ops.pdf
- Kasprzycki – Rosikon, J. i Piątkowski, J. (2013). *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kasprzycki – Rosikoń i Piątkowski, J. (2013). *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Kaufmann, D., Kraay, A. i Mastruzzi, M. (2008). *Governance Matters VII. Aggregate and Individual Governance Indicators 1996–2007, „Policy Research Working Paper”*. Washington.
- Kaźmierczak, T. (2011). Partycypacja publiczna: pojęcia, ramy teoretyczne, w Olech A. (red.), Warszawa. W A. Olech, *Partycypacja publiczna – o uczestnictwie obywateli w życiu lokalnej wspólnoty politycznej*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Kleeman, F., Voß, G. G. i Rieder, K. (2008). Un(der) paid Innovators: The commercial utilization of Consumer Work through crowdsourcing. *Science, Technology and Innovation Studies*, 1(4), 5-26.
https://www.researchgate.net/publication/281344638_Underpaid_Innovators_The_Commercial_Utilization_of_Consumer_Work_through_Crowdsourcing/link/5900845caca2725bd71f27ef/download
- Klimas, P. (2021). Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych. W Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec i K. Kolasińska-Morawska (Redaktorzy), *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (123-153).

- Kłos, Z. (2012). *Innowacyjność i przedsiębiorczość innowacyjna*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Kłosowski, W. (2013). Jak zarządzać miastem. *Magazyn Miasta*(1), 22-25.
- Koćwin, P. (2013). Partnerstwo publiczno – prawne jako forma realizacji zasad good governance. Antykryzysowe instrumenty polityki publicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*(3/48).
- Koćwin, P. (2013). Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma realizacji zasad good governance (dobrego rządzenia). Antykryzysowe instrumenty polityki publicznej. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 48(3), 413-430.
<https://dlibra.wsb.wroclaw.pl/Content/1168/PDF/ZNPoz48Kocwin.pdf>
- Komisja Europejska. (2001). *European governance: A White Paper*.
http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-10_en.htm
- Komisja Europejska. (2010). *Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela.
http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf
- Komisja Europejska. (2012). *Kodeks Unijnych Praw Interentowych*.
<https://doi.org/10.2759/92436>
- Kong, X., Liu, X., Jedari, B., Li, M., Wan, L. i Xia, F. (2019). Mobile Crowdsourcing in Smart Cities: Technologies, Applications, and Future Challenges. *IEEE Internet of Things Journal*(5(6)), strony 8095 - 8113. <https://doi.org/10.1109/JIOT.2019.2921879>
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1997, NR 78 poz. 483. (1997).
<https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>
- Kooiman, J. (1993). Findings, Speculations and Recommendations. W J. Kooiman (Red.), *Modern Governance. New Government - Society Interactions*. Londyn: SAGE Publications.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governace*. Londyn: Sage Publications.
https://books.google.pl/books?id=Ka7KouzzBRgC&pg=PA9&hl=pl&source=gb_s_select_ed_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P. i Lee, N. (2011). *Marketing w sektorze publicznym: Mapa drogowa wyższej efektywności*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Wyższa Szkoła Prawa i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Kowalska, M. (2015). *Crowdsouricng internetowy - pozytywny wymiar partycypacji społecznej*. Nauka-Dydaktyka-Praktyka SBP.
- Koźmiński, A. i Piotrowski, W. (2010). *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźuch, A., Koźuch, B., Sułkowski, Ł., Bogacz-Wojtanowska, E., Lewandowski, M., Sienkiewicz-Małyjurek, K., Szczudlińska-Kanoś, A. i Jung-Konstanty, S. (2016). *Obszary*

zarządzania publicznego. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ. Kraków: Instytut Spraw Publicznych UJ.

- Kożuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji.* Warszawa: Placet.
- Kożuch, B. (2005). Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa. *Zarządzanie Publiczne. Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*(1/2005), 11-22. <http://ejournals.eu/sj/index.php/ZP/article/view/958>
- Kożuch, B. (2008). Współczesne kierunki zmian w zarządzaniu administracją publiczną. *Optimum Studia Ekonomiczne*(4 (40)).
- Kożuch, B. i Sułkowski, Ł. (2015). *Instrumentarium zarządzania publicznego.* Warszawa: Difin.
- Krukowski, K. i Sasak, J. (Redaktorzy). (2016). *Tendencje we współczesnym zarządzaniu publicznym.* Kraków: Studia i Monografie Instytutu Spraw Publicznych UJ. <https://isp.uj.edu.pl/documents/2103800/139368467/Tendencje+we+wsp%C3%B3%C5%82czesnym+zarz%C4%85dzaniu+publicznym/4e56c7b9-6885-4655-a00c-c5c686675c52>
- Kudra, B. (2014). O komunikacji społecznej. W B. Kudra i E. Olejniczak (Redaktorzy), *Komunikowanie publiczne. Zagadnienia wybrane* (9-25). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/7969-104-3.02>
- Kumaniecki, K. (1973). *Słownik polsko - łaciński.* Warszawa: PWN.
- Le Bon, G. (1986). *Psychologia tłumu.* Warszawa: PWN.
- Leimeister, J. M. (2012). Crowdsourcing: Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation. *Zeitschrift für Controlling und Management (ZFCM).*
- Lenart - Gansiniec, R. (2018). Crowdsourcing. Analiza semantyczna. *Przedsiębiorczość i zarządzanie, XiX*, strony 105-118.
- Lenart - Gansiniec, R. (2021). Indywidualny plan badawczy. W Ł. Sułkowski i R. Lenart - Gansiniec (Redaktorzy), *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora* (49-79). Łódź: Społeczna Akademia Nauk.
- Lenart-Gansiniec, R. (2017). Crowdsourcing-systematyczny przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*(3(926)), 25-34. <https://doi.org/10.33141/po.2017.03.04>
- Lenart-Gansiniec, R. (2019). *Organizacyjne uczenie się w organizacjach publicznych. Perspektywa crowdsourcingu.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Lenart-Gansiniec, R. i Sułkowski, Ł. (2018). Crowdsourcing—A New Paradigm of Organizational Learning of Public Organizations. *Sustainability*(10), 1-14. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3359>
- Lindquist, E. (2002). Rekonstrukcja centrum rządowego: przywództwo, przegląd strategii i spójność w reformowaniu sektora publicznego. W E. Lau (Red.), *OECD Rząd*

- przyszłości (171-210). Urząd Służby Cywilnej, OECD.
<http://www.sigmaweb.org/publications/37106690.pdf>
- Lisiecka, K., Papaj, T. i Czyż-Gwiazda, E. (2011). Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 161-167. <https://bazekon.uek.krakow.pl/rekord/171200371>
- Liu, H. K. (2017). Crowdsourcing Government: Lessons from Multiple Disciplines. *Public Administration Review*(77(3)), 656-667. <https://doi.org/10.1111/puar.12808>
- Loewe, I. (2020). Anioły komunikacji. Przyczyny dobrostanu współczesnej komunikacji społecznej. W A. Kalisz i E. Tyc (Redaktorzy), *Partnerstwo w komunikacji* (37-49). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/15870/1/Loewe_Anioły_komunikacji.pdf
- Ludzis-Todorov, A. (2011). *Pojęcie crowdsourcingu w dyskursie. Pomiędzy kulturą a technologią, w: Nowe Media 2010: media społecznościowe i mobilne, rozszerzona rzeczywistość i crowdsourcing*. Wrocław.
https://www.academia.edu/5467062/Poj%C4%99cie_crowdsourcingu_w_dyskursie_Pomi%C4%99dzy_kultur%C4%85_a_tehnologi%C4%85_w_Nowe_Media_2010_media_spo%C5%82eczno%C5%9Bciowe_i_mobilne_rozszerzona_rzeczywisto%C5%9B%C4%87_i_crowdsourcing
- Łobejko, S. (2014). Miasto akceleratorem innowacji. W M. Bryx, *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce* (23-43). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa- Oficyna Wydawnicza.
- Makieła, Z. i Szromnik, A. (2012). *Miasto innowacyjne: wiedza-przedsiębiorczość –marketing*. Warszawa: PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju.
- Marcinkowska, E. (2018). Crowdsourcing w sektorze publicznym - model partycypacji społecznej. *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE*(2(42)), 217–228.
<https://doi.org/10.4467/20843968ZP.18.017.8455>
- Marks-Krzyszkowska, M. (2016). Zarządzanie publiczne – istota i wybrane koncepcje. *Acta Universitatis Lodzensis Folia Sociologica*(56), 37-51. <https://doi.org/10.18778/0208-600X.56.03>
- Matusiak, B. (2008). Gospodarka elektroniczna. W J. Papińska – Kacperek (Red.), *Społeczeństwo Informacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mayntz, R. (1993). Governing Failures and the Problem of Governability: Some Comments on a Theoretical Paradigm,. W J. Kooiman, *Modern Governance. New Government-Society Interactions*, . Londyn: Sage Publications.
- Mącik, R. i Korba, M. (2010). Wiarygodność pomiaru w badaniach mix-mode: porównanie efektów stosowania PAPI i CAWI. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we wrocławiu.Badania marketingowe*(96), 199-210.

https://dbc.wroc.pl/Content/120537/Macik_Korba_Wiarygodnosc_pomiaru_w_badaniach.pdf

McAfee, A. (2014). *Firma 2.0 Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

McMillan, D. W. i Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*(14(1)), 6-23.

Metcalfe, L. (1993). Public Management: from Imitation to Innovation. W J. Kooiman, *Modern Governance. New Government-Society Interaction* (173–190). London: SAGE Publications,.

Miazga, A., Dziadowicz, K. i Pistelok, P. (brak daty). *Cyfryzacja Urzędów Miast*.

MillionYou. (2015). *Partycypacyjne ustalenie tożsamości miasta Warszawa. Dokument diagnostyczny opracowany na zamówienie Urzędu m.st. Warszawy*. OtwartaWarszawa.pl

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji. (2017). Siedem zasad konsultacji. Warszawa. <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/jak-prowadzimy-konsultacje>

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. (2022). Krajowa Polityka Miejska 2030. Warszawa. <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/polityka-miejska>

Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. (2015). Krajowa Polityka Miejska 2023. Warszawa. https://www.mr.gov.pl/media/10252/Krajowa_Polityka_Miejska_20-10-2015.pdf

Ministerstwo Rozwoju. (2016). Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Warszawa. https://www.power.gov.pl/media/92479/SzOP_PO_KL_290116.pdf

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2007). Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Narodowa strategia spójności. Warszawa. https://www.mos.gov.pl/g2/big/2009_06/2c314c2465263751e64b99ef97ad656e.pdf

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. (2008). Koncepcja good governance - refleksje do dyskusji. Warszawa. <https://docplayer.pl/6217332-Koncepcja-good-governance-refleksje-do-dyskusji.html>

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. (2010). Minimalny standard informacji dla "Przejrzystej strony BIP". Warszawa. https://informacjapubliczna.org/wp-content/uploads/archive_files/files/opinie/mswia_przejrzysty_bip.pdf

Nawrotek, K. (2008). *Miasto jako idea polityczna*. Kraków: Korporacja Ha!art. http://otworzksiazke.pl/images/ksiazki/miasto_jako_idea_polityczna/miasto_jako_idea_polityczna.pdf

- Nawrocka, P. (2020). Wirtualne formy komunikacji w społeczeństwie informacyjnym. Analiza terminologiczna wybranych pojęć. *ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS*, strony 13-27. <https://doi.org/10.18778/0860-7435.30.01>
- Nielsen, J. (2006). The 90-9-1 Rule for Participation Inequality in Social Media and Online Communities. <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>
- Nowak, S. (2012). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Noworól, A. (2011). Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne,. W B. Kożuch i C. Kochalski, *Strategiczne zarządzanie miastem : w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania* (strony 25-41). Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Noworól, K., Kożuch, A. i Sasak, J. (2016). Partycypacja a komunikowanie w zarządzaniu publicznym. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII(7), 353-369. <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVII-7-1.pdf#page=355>
- Obserwatorium Polityki Miejskiej. (2019). *Partycypacja publiczna. Raport o stanie polskich miast*. Warszawa, Kraków: Instytut Rozwoju Miast i Regionów Obserwatorium Polityki Miejskiej IRMiR. https://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2020/01/Partycypacja-publiczna_raport-o-stanie-polskich-miast-Martela-Pistelok_Obserwatorium-Polityki-Miejskiej-irmir.pdf
- Obserwatorium Polityki Miejskiej, IRMiR. (2022). *Cyfryzacja Urzędów Miast*. Warszawa, Kraków: Obserwatorium Polityki Miejskiej, IRMiR. <https://doi.org/10.51733/opm.2022.01>
- OECD. (1995). *DAC Orientation On Participatory Development And Good Governance*. Paris. <https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/31857685.pdf>
- OECD. (2001). *Citizens as Partners. Information Consultation and Public Participation in Policy-Making*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/citizens-as-partners_9789264195561-en
- OECD. (2021). *Lepsze zarządzanie, planowanie i dostarczanie usług w jednostkach samorządu lokalnego w Polsce*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b1c061dd-pl>.
- Olejniczak, K., Domaradzka, A., Krzewski, A., Ledzion, B. i Widła, Ł. (2015). *Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/badania-i-analizy/archiwum-2004-2015/polskie-ministerstwa-jako-organizacje-uczace-sie-analiza-potencjalu-w-kontekście-realizacji-zasady-good-governance-1/>
- Opieczyński, M. (2009). Kierunki dalszych prac nad opracowaniem i wdrażaniem wskaźników dobrego współzrządzenia regionalnymi systemami innowacji. W A. Rogut (Red.),

- Governance - współczesne trendy zarządzania regionem* (strony 115-123). Łódź: Wydawnictwo SWSPiZ.
- Ostaszewski, K. (2013). *Partycypacja społeczna w procesie podejmowania rozstrzygnięć w administracji publicznej*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Owczarzak, A. K. (2012). Rozwój społeczeństwa informacyjnego jako czynnik wzrostu gospodarczego województwa zachodniopomorskiego. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*(21), 187-200.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu/Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t21/Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t21-s187-200/Problemy_Zarządzania_Finansow_i_Marketingu-r2012-t21-s187-200
- Papińska - Kacperek, J. (2008). Inwestowanie w ludzi i ich umiejętności. W J. Papińska - Kacperek (Red.), *Społeczeństwo informacyjne* (367-408). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
- Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty*. (2011). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Pawłowska, A. (2016). Governance jako podejście teoretyczne - kilka kwestii spornych. *Polityka i Społeczeństwo*(3), 5-17.
[https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Polityka_i_Spoleczenstwo/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_\(14\)/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_\(14\)-s5-17/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_\(14\)-s5-17.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Polityka_i_Spoleczenstwo/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_(14)/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_(14)-s5-17/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2016-t-n3_(14)-s5-17.pdf)
- Pedersen, J., Kocsis, D., Tripathi, A., Tarrell, A., Weerakoon, A., Tahmasbi, N., Vreede, G. J., Xiong, J. i Deng, W. (2013). Conceptual foundations of crowdsourcing: a review of IS research. In 46th Hawaii International Conference on System Sciences. (579-588). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.143>
- Peisert, A. i Stachura, K. (2011). Partycypacja jako wynik rozwoju technik komunikowania i zmian charakteru sfery publicznej. W A. Olech (Red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej* (45-61). Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Pietraszko-Furmanek, I. (2012). *Partycypacja społeczna w środowiskach lokalnych*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Piskorz-Ryń, A. (2002). Dostęp do informacji publicznej. *Kwartalnik Prawa Publicznego*(2/4), 183-225.
https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Kwartalnik_Prawa_Publicznego/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2002-t2-n4/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2002-t2-n4-s183-225/Kwartalnik_Prawa_Publicznego-r2002-t2-n4-s183-225.pdf
- Pismo z dnia 26 czerwca 2008 r. Izba Skarbowa w Bydgoszczy ITPP2/443-399/08/RS. (2008).
<https://sip.lex.pl/orzeczenia-i-pisma-urzedowe/pisma-urzedowe/itpp2-443-399-08-rs-czy-urzed-miasta-jako-urzed-184567018>

- Pistelok, P. i Martela, B. (2019). *Raport o stanie polskich miast. Partycypacja Publiczna*. Warszawa-Kraków: Instytut Rozwoju Miast i Regionów.
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2010). Pomiar jakości rządzenia lokalnego. Zarys problemu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 128-135.
https://dbc.wroc.pl/Content/120894/Podgorniak-Krzykacz_Pomiar_jakosci_rzadzenia_lokalnego.pdf
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2016). Wpływ governance i good governance na strukturę administracji samorządowej. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*(3 (321)), 114-130.
- Pollitt, C. i Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform. A Comparative Analysis—New Public Management, Governance and The Neo-Weberian State* (wyd. 3). Oxford: Oxford University Press.
https://www.academia.edu/11548460/Public_Management_Reform_A_Comparative_Analysis_New_Public_Management_Governance_and_the_Neo_Weberian_State
- Polska w dialogu. Tradycja, zmiany, perspektywy, porównania. (brak daty).
<https://www.cpsdialog.gov.pl/images/Publikacje/Polska%20w%20dialogu.pdf>
- Pracownia Badań i Innowacji Społecznych. (2011). *Raport końcowy z badania efektywności mechanizmów konsultacji społecznych „Badanie efektywności mechanizmów konsultacji społecznych”*. Warszawa.
http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/raport_efekt_konsult.pdf
- Probosz, M. i Sadura, P. (2011). *Konsultacje w społeczności lokalnej: planowanie, przygotowanie, prowadzenie konsultacji metodą warsztatową*. Warszawa: Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego.
https://www.academia.edu/29494858/Konsultacje_w_spo%C5%82eczno%C5%9Bci_lokalnej_Planowanie_przygotowanie_prowadzenie_konsultacji_spo%C5%82ecznych_metod%C4%85_warsztatow%C4%85
- Prokopowicz, D. (2017). Znaczenie implementacji good governance w jednostkach samorządu terytorialnego w kontekście aktywizacji innowacyjności i efektywnego współdziałania z obywatelami i podmiotami gospodarczymi. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*(56(5)), 110-121.
<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-8a7f4dc5-baee-45c0-80ca-1c2b7701f2fa>
- Prokopowicz, D. i Kwasek, A. (2017). Rozwój koncepcji good governance w instytucjach administracji państwowej. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, 55(4), strony 176-188.
<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e5c6b44a-e5a7-48d0-8932-3d55f96473f4>
- Przybyła, M. i Sobczak, K. (2010). Crowdsourcing - zbiorowa mądrość e-społeczeństwa. *Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku*, 75-84.

- Przywojska, J. (2016). *Rewitalizacja miast. Aspekt społeczny*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/43245/Przywojska_Rewitalizacja.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rada Ministrów. (2002). *Zasady Dialogu Społecznego*. Warszawa.
https://www.malopolska.uw.gov.pl/doc/Zasady_Dialogu_Spolecznego_dokument_programowy.pdf
- Rada Ministrów. (2009). *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
- Rheingold, H. (1993). *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*. London: The MIT Press. <https://direct.mit.edu/books/book/2147/The-Virtual-CommunityHomesteading-on-the>
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 października 2022 r. w sprawie dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych. (2022). Warszawa.
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220002202>
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 stycznia 2007 roku w sprawie Biuletynu Informacji Publicznej (Dz.U. 2007 nr 10 poz. 68). (2007).
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20070100068>
- Rószkiewicz, M. (2013). *Projektowanie badań społeczno – ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*. Warszawa: PWN.
- Rudolf, W. (2010). Koncepcja governance i jej zastosowanie – od instytucji międzynarodowych do niższych szczebli władzy. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 72-83.
http://ceish.icm.edu.pl/ceish/element/bwmeta1.element.hdl_11089_527
- Rudolf, W. (2011). Rozwój zarządzania publicznego. *Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica*, 3(261), 407-418.
http://ceish.icm.edu.pl/ceish/element/bwmeta1.element.hdl_11089_821
- Rzeczkowski, D. (2015). Zastosowanie crowdsourcingu sieciowego w administracji publicznej. *Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych / Szkoła Główna Handlowa*(36), 197-204.
https://rocznikikae.sgh.waw.pl/p/roczniki_kae_z36_13.pdf
- Sadura, P. i Szaranowicz-Kusz, M. (2011). *Partnerstwo społeczne w Regionalnych Programach Operacyjnych. Poradnik dobrych praktyk*. Warszawa: Centrum im. Adama Smitha.
- Schlagwein, D., Cecez-Kecmanovic, D. i Hanckel, B. (2019). Ethical norms and issues in crowdsourcing practices: A Habermasian analysis. *Information System Journal*(4(29)), 811-837. <https://doi.org/10.1111/isj.12227>
- Schmidhuber, L., Hilgers, D. i Randha, K. (2021). Public crowdsourcing: Analyzing the role of government feedback on civic digital platforms. *Public Administration*, 960-977.
<https://doi.org/10.1111/padm.12811>

- Shannon, C. B. (brak daty). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*.
- Shaw, R. (2013). Meaning Just What I Choose It to Mean – Neither More Nor Less': The Search for Governance in Political Science. *Political Science*, 65(2), 177-197. <https://doi.org/10.1177/0032318713504084>
- Skorupka, S. i Auderska, H. (Redaktorzy). (1969). *Mały Słownik Języka Polskiego*. Warszawa: PWN.
- Sobkowiak, B. (1998). Komunikowanie społeczne. W B. Dobek-Ostrowska (Red.), *Współczesne systemy komunikowania* (10-57). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Stankowska, A., Brodowicz, D. i Rudzka, I. (2014). Innowacje w konsultacjach społecznych przedsięwzięć inwestycyjnych. W M. Bryx, *Innowacje w zarządzaniu miastem* (183-214). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. https://agathos.sgh.waw.pl/spisy/pelny_tekst/d87554.pdf
- Stańczyk, S. (2013). Triangulacja - łączenie metod badawczych i urzeczalnianie badań. W W. Czakon (Red.), *Podsatwy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (128-140). Warszawa: Oficyna Wolters Kluwers SA.
- Stawasz, D. i Sikora- Fernandes, D. (Redaktorzy). (2015). *Zarządzanie w polskich miastach zgodnie z koncepcją Smart City*. Warszawa: Placet.
- Stowarzyszenie Miasta w Internecie. (2014). Jawność, Transparentność, Partycypacja. Czyli w jaki sposób realizowane jest w Polsce prawo do informacji publicznej. Raport z badań. (M. Wojciechowska-Brennek, Red.) Tarnów: Stowarzyszenie Miasta w Internecie. <https://www.mwi.pl/materialy/dokumenty/raporty>
- Sudoł, S. (2014). Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*(1), 11-36. <https://docplayer.pl/158657561-Wprowadzenie-podstawowe-problemy-metodologiczne-nauk-o-zarzadzaniu.html>
- Supernat, J. (2008). Administracja publiczna: governance i nowe publiczne zarządzanie. *Administracja. Teoria - Dydaktyka – Praktyka*(1), 5-16. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171235033>
- Surowiecki, J. (2004). *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few*. London. https://www.researchgate.net/publication/272566685_The_Wisdom_of_Crowds_Why_the_Many_Are_Smarter_Than_the_Few_London
- Surowiecki, J. (2010). *Mądrość tłumu większość ma rację w ekonomii, biznesie i polityce*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Szelągowska, A. (2014). Miasta 2.0 we współczesnej gospodarce. *Zarządzanie i Finanse*, 12(4/2014). <https://www.researchgate.net/profile/Anna-Szelagowska->

[2/publication/277378194 Cities 20 in contemporary economy/links/5569c80308aefcb861d5f0f5/Cities-20-in-contemporary-economy.pdf](https://publication/277378194/Cities_20_in_contemporary_economy/links/5569c80308aefcb861d5f0f5/Cities-20-in-contemporary-economy.pdf)

Szpunar, M. (2006). Społeczeństwo informacyjne – problemy pomiaru i problemy definicyjne. W K. Grysa (Red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych* (153-164). Kielce.

<http://www.magdaleszpunar.com/publikacje/2006/m>

Szpunar, M. (2008). Jak zwiększać odsetek wypełnień w badaniu internetowym - fakty i mity na temat kwestionariuszy on-line. *Studia Medioznawcze*(1 32)), 42-54.

<https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/bd89938f-6d70-46ff-87e3-693fa2cb97d1/content>

Sztoff, W. (1971). *Modelowanie i filozofia*. Warszawa: PWN.

Szumowski, W. (2012). Koncepcja good governance w doskonaleniu systemu zarządzania urzędu administracji samorządowej. *Nauki o Zarządzaniu*(4), 75-84.

<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=182598>

Szumowski, W. (2014). Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji. *Nauki o zarządzaniu.Management Sciences*(4(21)), 86-98.

<https://doi.org/10.15611/noz.2014.4.07>

Szumowski, W. (2017). Próba identyfikacji zakresu i zasad koncepcji dobrego rządzenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*(2(962)), 107-120.

Ślusarek, M. i Dykas, P. (2013). Aspekty prawne crowdsourcingu. W J. Kasprzycki-Rosikon i J. Piątkowski, *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek* (123-139). One Press Exclusive.

Tapscott, D. i Williams, A. D. (2008). *Wikinomia*. (P. Cypryański, Tłum.) Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Tarde, G. (1904). *Opinia i tłum*. Warszawa: Biblioteka Tygodnika Ilustrowanego, Gebethner i Wolf, G. Gebethner i Spółka.

Taylor, Z. (2016). *Good Governance at the Local Level: Meaning and Measurement*. IMFG Papers on Municipal Finance and Governance.

https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/81210/1/imfg_paper_25_taylor_June_16_2016.pdf

The World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/pdf/multi-page.pdf>

The World Bank. (1994). *Governance. The World Bank's Experience*. Washington: The World Bank.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/711471468765285964/pdf/multi0page.pdf>

- The World Bank. (1997). *World Development Report*. Oxford - New York: Oxford University Press.
- Toffler, A. (1997). *The Third Wave*. Warszawa: William Collins Sons & Co. Ltd., New York 1980
polskie wydanie: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Trzęsiara, A. (2007). *Dobre rządzenie w lokalnej i regionalnej administracji publicznej oraz role MSWiA w osiągnięciu tego celu*. Warszawa.
- Trzęsiara, A. (2012). "Sprawne państwo" jako obszar strategii rozwoju Polski. W J. Czaputowicz (Red.), *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*. Warszawa: Kontrast.
https://m.ksap.gov.pl/sites/default/files/publikacje/zarządzanie_zmiana_w_administracji_publicznej.pdf
- UNDESA, UNDP, UNESCO. (2012). *Governance and development*.
https://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think%20Pieces/7_governance.pdf
- Urząd Służby Cywilnej/OECD. (2002). *Rząd przyszłości*. Warszawa: Urząd Służby Cywilnej.
<https://www.sigmaweb.org/bylanguage/polish/37106690.pdf>
- Ustawa z dnia 13.10.1998 r. Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną (Dz.U. 1998 nr 133 poz. 872). (1998).
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19981330872/U/D19980872Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o zmianie ustawy o dostępie do informacji publicznej oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2011r. Nr 204, poz.1195, z 2012r. poz.473). (2011).
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20112041195/U/D20111195Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 24.07.1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. z 1998 r. Nr 96, poz. 603 ze zm.). (1998).
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19980960603/U/D19980603Lj.pdf>
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej Dz.U. 2001 Nr 112 poz. 1198. (2001). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdU20011121198>
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95). (1990).
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19900160095/U/D19900095Lj.pdf>
- Vukovic, M., Laredo, J. i Rajagopal, S. (2010). Challenges and Experiences in Deploying Enterprise Crowdsourcing Service. *Web Engineering, 10th International Conference, ICWE 2010, Vienna, Austria, July 5-9, 2010. Proceedings* (460-467). Berlin: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-13911-6_31
- Warda, J. (2015). *Uspołecznienie zarządzania publicznego. Studium przypadku Wrocławia, Lublina i Rzeszowa*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.

- Ważny, K., Bałdyga, J., Bielawska, P., Brodnicka, L., Czapiewska, K., Buczkowski, M., Jastrzębski, A., Kęszczyk, R., Kulpa, M., Makowska, M., Milancej, M., Rusak, P. i Żak, J. (2013). *Raport z analizy funkcjonowania ston podmiotowych Biuletynu Informacji Publicznej gmin woj. pomorskiego przeprowadzonej w ramach projektu BIP-watch. Monitoring BIP*. Gdańsk: Instytut Metropolitalny. <https://im.edu.pl/wp-content/uploads/>
- Wieczorek, I. i Szymanek, J. (Redaktorzy). (2018). *Słownik pojęć w administracji publicznej*. Łódź: Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego. https://www.google.com/search?q=S%C5%81OWNIK+POJ%C4%98%C4%86+W+ADMINISTRACJI+PUBLICZNEJ&oq=S%C5%81OWNIK+POJ%C4%98%C4%86+W+ADMINISTRACJI+PUBLICZNEJ&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyCQgAEEUYORiABDIKCAEQABiABBiiBDIKCAIQABiABBiiBNIBCTEzNThqMGoxNagCALACAA&sourceid=chrome&i
- Wielki Słownik Języka Polskiego*. (brak daty). <https://wsjp.pl/>.
- Wiktorska - Święcka, A. i Kozak, K. (2014). *Partycypacja publiczna w zarządzaniu rozwojem*. Wrocław: Atut Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.
- Wilkin, J. (2013). *Jakość rządzenia w Polsce. Jak ją badać, monitorować i poprawiać?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wilkin, J. (2013). Kategoria jakości rządzenia w naukach społecznych - zagadnienia metodologiczne. W J. Wilkin, *Jakość rządzenia w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wilkin, J., Fabrowska, P., Hardt, Ł., Kaczor, T., Mackiewicz, M., Michorowska, B. i Węclawska, D. (2008). *Badanie dotyczące stworzenia systemu wskaźników dla oceny realizacji zasady good governance w Polsce*. Ecorys Polska.
- Wiśniewska, J. (2012). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych, a wyzwania strategiczne UE. W J. Wiśniewska i K. Janasz (Redaktorzy), *Innowacyjność organizacji w strategii inteligentnego i zrównoważonego rozwoju* (139-150). Warszawa: Difin.
- Wojciechowski, E. (2010). Interpretacja pojęcia "rządzenie publiczne". *Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica*(245), 65-72. <https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/524/65-72.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wolton, D. (2022). *Informacja i komunikacja*. Warszawa: Oficyna Naukowa. <https://reader.ibuk.pl/>
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*(2), 11-25. <https://zakrzewskabielska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja-1.pdf>
- Zawiła-Niedźwiecki, J. (2021). Jak zaplanować badania? W Ł. Sułkowski i R. Lenart - Gansiniec (Redaktorzy), *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotra pracy doktorskiej* (79-89). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.

Spis rysunków

Rysunek 1. „Czy, Pana(i) zdaniem, ludzie tacy jak Pan(i), mają wpływ na sprawy swojego miasta/gminy?”	16
Rysunek 2. Etapy procesu badawczego w rozprawie	23
Rysunek 3. Model komunikowania Lasswella	35
Rysunek 4. Model komunikowania Shannona i Weavera	35
Rysunek 5. Model Newcomba	36
Rysunek 6. Model wspólnoty doświadczeń Schramma	36
Rysunek 7. Komunikacja dwukierunkowa w crowdsourcingu	37
Rysunek 8. Wybrane paradygmaty współpracy online	47
Rysunek 9. Informowanie, Konsultowanie, Aktywne uczestnictwo wg wytycznych OECD	49
Rysunek 10. Formy/instrumenty partycypacji społecznej	50
Rysunek 11. Klasyczna Drabina Społecznej Partycypacji Sherry R. Arnstein.....	52
Rysunek 12. Rys historyczny crowdsourcingu	64
Rysunek 13. Typy crowdsourcingu według autorów Geiger i in.	72
Rysunek 14. Model koncepcyjny crowdsourcingu	76
Rysunek 15. Ramy koncepcyjne crowdsourcingu wg. Budhathoki, Nedović-Budić i Bruce.....	77
Rysunek 16. Tłum w ujęciu klasycznym i współczesnym	84
Rysunek 17. Zasoby udostępniane przez tłum otoczeniu	84
Rysunek 18. Czynniki powodzenia akcji crowdsourcingowych	88
Rysunek 19. Grupy użytkowników serwisów społecznościowych oraz ich aktywność.....	90
Rysunek 20. Słowa kluczowe w sieci współwystępowania dla badań związanych z crowdsourcingiem i inteligentnymi miastami	93
Rysunek 21. Przekształcanie miast poprzez crowdsourcing (od mieszkańca sensora po mieszkańca twórcę)	96
Rysunek 22. Podstawowe modele funkcjonowania administracji w ujęciu historycznym	107
Rysunek 23. Wymiary dobrego rządzenia	129
Rysunek 24. Ramy teoretyczne i konceptualne badania przyjęte w rozprawie doktorskiej..	139
Rysunek 25. Model badawczy przyjęty w rozprawie doktorskiej	140
Rysunek 26. Plan procesu badawczego przyjętego w rozprawie	144
Rysunek 27. Kontekst i atrybuty crowdsourcingu w urzędzie miasta	152
Rysunek 28. OtwartaWarszawa.pl kadr z materiałów reklamowych.....	174
Rysunek 29. Strona główna portalu NaprawmyTo.pl.....	176
Rysunek 30. Moduły platformy <i>IdeaKielce</i>	177
Rysunek 31. Legnica, Biuletyn Informacji Publicznej.....	192
Rysunek 32. Mysłowice Biuletyn Informacji Publicznej	193

Spis tabel

Tabela 1. Porównanie podstawowych parametrów: BIP, a platforma crowdsourcingowa.....	43
Tabela 2. Wybrani uczestnicy konsultacji społecznych (częstotliwość uczestnictwa)	55
Tabela 3. Przykłady różnorodności definicyjnej crowdsourcingu	68
Tabela 4. Systematyka crowdsourcingu w ujęciu R. Dawson i S. Bynghall	74
Tabela 5. Parametry charakteryzujące trzy typy społeczeństw	80
Tabela 6. Determinanty <i>mądrości tłumu</i>	82
Tabela 7. Wyzwania dla obszaru governance w crowdsourcingu	89
Tabela 8. Wykaz wyselekcjonowanych platform crowdsourcingowych	94
Tabela 9. Ewolucja mechanizmu crowdsourcingu	99
Tabela 10. Ewolucja form administracji publicznej	116
Tabela 11. Podsumowanie weberowskiej biurokracji, New Public Management i koncepcji Good Governance	121
Tabela 12. Operacjonalizacja dobrego rządzenia według Banku Światowego, Komisji Europejskiej i NSRO	130
Tabela 13. Problem badawczy, pytania badawcze, cele rozprawy oraz hipotezy badawcze	137
Tabela 14. Elementy modelu badawczego	140
Tabela 15. Wymiary dobrego rządzenia, a pytania i hipotezy badawcze	141
Tabela 16. Wykaz miast według danych GUS na dzień 1.01.2023 r.	142
Tabela 17. Metody zbierania danych	146
Tabela 18. Wymiary dobrego rządzenia, a hipotezy badawcze	150
Tabela 19. Etapy badawcze w poszczególnych częściach rozprawy	150
Tabela 20. Próba badawcza	153
Tabela 21. Miasta posiadające platformę NaprawmyTo.pl na dzień 01.04.2023 r.	154
Tabela 22. Miasta posiadające platformę KonsultacjeJST na dzień 01.04.2023 r.	155
Tabela 23. Miasta posiadające Portal Partycypacji Społecznej na dzień 01.04.2023 r.	156
Tabela 24. Miasta posiadające portal Wdialogu.pl na dzień 01.04.2023 r.	156
Tabela 25. Miasta z platformą wg własnego pomysłu na dzień 01.04.2023 r.	157
Tabela 26. Istota funkcjonowania i wizualizacja stron WWW platform crowdsourcingowych	162
Tabela 27. Zakres tematyczny miejskich platform crowdsourcingowych (przykłady)	168
Tabela 28. Crowdsourcing wzorcowy i częściowy (przykłady miast i platform)	171
Tabela 29. Charakterystyka polskich platform crowdsourcingowych (wycinek)	172
Tabela 30. Karta Oceny BIP, a hipotezy badawcze	182
Tabela 31. Wykaz miast według statusu (zakładka na głównej stronie BIP)	189
Tabela 32. Wykaz miast według statusu (dostępność zakładki na BIP)	190
Tabela 33. Wykaz miast według statusu (konieczność użycia wyszukiwarki)	190
Tabela 34. Miasta według statusu: informacja zwrotna	191
Tabela 35. Miasta według typów platform	196
Tabela 36. Dane z platformy NaprawmyTo.pl w latach 2017-2022	197
Tabela 37. Wskaźnik % alertów uwzględnionych do liczby alertów ogółem	198
Tabela 38. Statystyki opisowe alertów zgłoszonych i rozwiązanych z platformy NaprawmyTo.pl	199

Tabela 39. Dane z platform konsultacyjnych w latach 2017-2022.....	201
Tabela 40. Charakterystyka urzędów, z których pozyskano dane na temat funkcjonowania platform crowdsourcingowych.....	205
Tabela 41. Analiza częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące celów, jakim służy wykorzystywana w urzędzie platforma crowdsourcingowa	207
Tabela 42. Analiza częstości wykorzystywanych kanałów do informowania mieszkańców o funkcjonowaniu platformy crowdsourcingowej	208
Tabela 43. Analiza częstości form interakcji, które umożliwia mieszkańcom platforma crowdsourcingowa	208
Tabela 44. Analiza częstości (występowania) celów najpełniej wspomaganych przez platformę	209
Tabela 45. Statystyki opisowe dla odpowiedzi dotyczących działania różnych aspektów platformy w urzędzie	210
Tabela 46. Analiza częstości wraz z rankingiem cech dobrego rządzenia na poziomie urzędu miasta	211
Tabela 47. Statystyki opisowe dla oceny wpływu platform na dany obszar funkcjonowania urzędu	212
Tabela 48. Analiza częstości odpowiedzi na pytanie dotyczące celów, jakim służy wykorzystywana w urzędzie internetowa platforma konsultacyjno-komunikacyjna	213
Tabela 49. Przegląd osiągnięć własnych.....	218
Tabela 50. Pytania badawcze i hipotezy badawcze	221

Spis wykresów

Wykres 1. Liczba miast ogółem według statusu.....	183
Wykres 2. Miasta pod kątem liczebności mieszkańców.....	183
Wykres 3. Miasta wg posiadania na głównej stronie BIP zakładki <i>Konsultacje Społeczne</i>	184
Wykres 4. Miasta wg posiadania zakładki <i>Konsultacje Społeczne</i>	185
Wykres 5. Zaproszenia do konsultacji społecznych/treść zaproszenia	185
Wykres 6. Miasta udostępniające na BIP informacje zwrotną z procesów konsultacyjnych.	186
Wykres 7. Miasta według konieczności użycia modułu wyszukiującego	187
Wykres 8. Istnienie archiwum konsultacji na stronach BIP.....	187
Wykres 9. Przejrzystość stron BIP.....	188
Wykres 10. Ocena funkcjonalności stron BIP	188
Wykres 11. Informacja zwrotna i szczegóły na platformach.....	196
Wykres 12. Średnia liczba zgłoszonych alertów i alertów uwzględnionych przez urząd w latach 2017-2022.....	199
Wykres 13. Liczba oddanych głosów w latach 2019-2022 na podstawie danych z platformy KonsultacjeJST	201
Wykres 14. Procentowy rozkład długości funkcjonowania platformy konsultacyjno-komunikacyjnej w urzędzie	205
Wykres 15. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących funkcjonowania dedykowanej komórki organizacyjnej/wydziału zajmującego się obsługą działań związanych z platformą	206
Wykres 16. Procentowy rozkład odpowiedzi dotyczących działania różnych aspektów platformy crowdsourcingowej w urzędzie	209

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz Ankiety Badawczej.....	262
Załącznik 2. Karta Oceny Biuletynu Informacji Publicznej.....	267
Załącznik 3. Zmodyfikowana Karta Oceny BIP na potrzeby badania platform crowdsourcingowych.....	268
Załącznik 4. Wykaz miast poddanych analizie BIP	269
Załącznik 5. Wykaz miast poddanych analizie BIP (szczegóły)	272
Załącznik 6. Wykaz miast poddanych analizie (szczegóły z platform).....	274
Załącznik 7. Charakterystyka polskich platform crowdsourcingowych.....	276

Załącznik 1. Kwestionariusz Ankiety Badawczej

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

1. Proszę określić, jak długo funkcjonuje w Państwa urzędzie platforma konsultacyjno – komunikacyjna? Jeżeli w urzędzie funkcjonuje więcej niż jedna platforma, proszę o wskazanie zakresu czasowego dla dłuższej istniejącej platformy (proszę zakreślić jedną odpowiedź):
 - a. Krócej niż rok
 - b. Od roku do 3 lat
 - c. Dłużej niż 3 lata
 - d. Nie wiem
2. Czy w Państwa urzędzie funkcjonuje dedykowana komórka organizacyjna/wydział zajmująca się obsługą działań związanych z funkcjonowaniem platformy konsultacyjno - komunikacyjnej? (proszę zakreślić jedną odpowiedź):
 - a. Tak
 - b. Nie
 - c. Nie wiem
 - d. Obsługa jest rozproszona po różnych komórkach organizacyjnych/wydziałach
 - e. Inna opcja, proszę wskazać jaka
3. Proszę wskazać, jakim celom służy wykorzystywana w Państwa urzędzie internetowa platforma konsultacyjno - komunikacyjna (proszę zakreślić jedną odpowiedź):
 - a. Tylko do zgłaszania przez mieszkańców bieżących problemów np. remontów, wandalizmów czy usterek
 - b. Do konsultacji społecznych wymaganych prawem
 - c. Do konsultacji społecznych pozostałych, istotnych dla miasta tematów
 - d. Do konsultacji społecznych (nie rozróżniamy jednak ich rodzaju, platforma służy do każdego rodzaju konsultacji społecznych)
 - e. Platforma służy zarówno do konsultacji społecznych, jak i do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami naszego miasta
 - f. Do szeroko rozumianej komunikacji z mieszkańcami miasta (nie ma jednak modułu konsultacji społecznych)
 - g. Innym (proszę podać jakim)
4. Proszę podać, jakimi kanałami mieszkańcy miasta są informowani o funkcjonowaniu platformy konsultacyjno – komunikacyjnej w Państwa urzędzie? (wielokrotny wybór, max.3 odpowiedzi)
 - a. Strona internetowa miasta
 - b. Biuletyn Informacji Publicznej
 - c. Tablice ogłoszeń w urzędach
 - d. Reklama w mediach lokalnych
 - e. Reklama w prasie lokalnej
 - f. FB urzędu miasta

- g. Inne, proszę podać jakie.....
5. Proszę wskazać, jakie formy interakcji umożliwia mieszkańcom Państwa platforma? (wielokrotny wybór, max.3 odpowiedzi)
- Zgłaszanie alertów, uszkodzeń, napraw
 - Zgłaszanie pomysłów, projektów
 - Głosowanie na dany pomysł, projekt
 - Dyskusowanie nad pomysłami, projektami
 - Ocenianie pomysłów, projektów
 - Inne? (proszę wymienić jakie.....)
6. Pani/Pana zdaniem, który z poniższych aspektów jest wspomagany w najpełniejszym stopniu przez zastosowaną w Państwa urzędzie platformę? (proszę zakreślić jedną odpowiedź):
- Zapewnienie szerokiego dostępu do informacji dla mieszkańców
 - Przekazywanie informacji zwrotnej z urzędu (raportów, podsumowań, protokołów)
 - Włączanie mieszkańców miasta w procesy konsultacyjne/komunikację z urzędem
 - Identyfikowanie potrzeb mieszkańców miasta
7. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem dotyczącym działania Państwa platformy? (proszę zakreślić jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania (ani się nie zgadzam ani zgadzam)	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Platforma konsultacyjno – komunikacyjna zwiększa dostępność informacji dla mieszkańców (informacji generowanych przez urząd)	4	3	2	1	0

8. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem dotyczącym działania Państwa platformy? (proszę zakreślić jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania (ani się nie zgadzam ani zgadzam)	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Platforma konsultacyjno – komunikacyjna umożliwia szybkie przekazywanie	4	3	2	1	0

mieszkańcom informacji zwrotnej (np. raportów/podsumowań/pro tokołów na temat podjętych przez urząd działań)					
--	--	--	--	--	--

9. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem dotyczącym działania Państwa platformy? (proszę zakreślić jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania (ani się nie zgadzam ani zgadzam)	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Platforma konsultacyjno – komunikacyjna zwiększa zdolność urzędu do identyfikacji potrzeb mieszkańców	4	3	2	1	0

10. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem dotyczącym działania Państwa platformy? (proszę zakreślić jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania (ani się nie zgadzam ani zgadzam)	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Platforma konsultacyjno – komunikacyjna przyczynia się do zwiększania udziału mieszkańców miasta w procesach konsultacyjnych oraz w komunikacji z urzędem	4	3	2	1	0

11. Proszę określić w jakim stopniu zgadza się Pan/Pani z następującym stwierdzeniem dotyczącym działania Państwa platformy? (proszę zakreślić jedną odpowiedź)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania (ani się nie zgadzam ani zgadzam)	Nie zgadzam się	Zdecydowanie się nie zgadzam
Platforma konsultacyjno – komunikacyjna zwiększa stopień spełnienia potrzeb mieszkańców miasta	4	3	2	1	0

12. Proszę nadać **rangę ważności od 1 do 4** poniższym cechom efektywnego, dobrego rządzenia na poziomie urzędu miasta. Dana ranga może zostać użyta tylko jeden raz. 1 oznacza najmniej istotna, a 4 najbardziej istotna cecha Państwa zdaniem (rangę proszę wpisać w poniższej tabeli w każdym wierszu)

Cecha	Ranga
Dostępność dla mieszkańców informacji generowanych przez urząd	
Szybka i dostępna dla mieszkańców informacja zwrotna z urzędu miasta	
Udział mieszkańców miasta w konsultacjach społecznych i w komunikacji z urzędem miasta	
Identyfikowanie przez urząd potrzeb mieszkańców miasta i ich realizacja	

13. Proszę ocenić na **skali od 1 do 10** wskazane obszary, na które wpływ ma zastosowanie platformy konsultacyjno - komunikacyjnej. Ocena 1 oznacza zdecydowanie nie oddziałuje, a 10 bardzo silnie oddziałuje (w każdym wierszu proszę umieścić znaczek „X” w odpowiedniej kolumnie)

Obszary odpowiedzialności urzędu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Włączanie mieszkańców w procesy konsultacyjne i komunikację z urzędem										
Zapewnienie szerokiego dostępu do informacji dla mieszkańców										
Udostępnianie przez urząd informacji zwrotnej (np. raportów, protokołów, podsumowań)										
Identyfikowanie potrzeb mieszkańców i reagowanie na nie										

14. Proszę o wskazanie wielkości miasta (pod kątem liczby ludności), w którym znajduje się Państwa urząd (proszę zakreślić jedną odpowiedź):
- Miasto do 20 tys. mieszkańców
 - Miasto od 20 tys. do 100 tys. mieszkańców

- c. Miasto od 100 tys. do 500 tys. mieszkańców
 - d. Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców
15. Proszę o wskazanie statusu miasta, w którym znajduje się Państwa urząd (proszę
zakreślić jedną odpowiedź):
- a. Miasto na prawach powiatu
 - b. Gmina miejska
 - c. Gmina miejsko-wiejska
 - d. Inny (proszę wskazać jaki)

Załącznik 2. Karta Oceny Biuletynu Informacji Publicznej

Lp.	Kryterium oceny	Zakres/ skala oceny
Dostępność informacji merytorycznej		
1	Czy na BIP jest osobna zakładka Konsultacje Społeczne	TAK/NIE
2	Czy jest Zaproszenie do konsultacji społecznych z omówionymi zasadami konsultacji (lub treść zarządzenia)	nie ma – 0, są ale ubogie i częściowe informacje – 1, są pełne informacje – 2
3	Czy na BIP jest protokół z konsultacji, raport, informacja zwrotna z konsultacji	nie ma nic – 0, jest uboga, i trudno znaleźć – 1, jest uboga, ale łatwo znaleźć – 2, są protokoły i łatwo je znaleźć -3, są protokoły ale trudno znaleźć - 4
4	Czy na BIP w temacie konsultacji są umieszczone inne szczegóły (zdjęcia, opisy, pdf dokumentów), które uszczegóławiają przedmiot konsultacji?	nie ma - 0, uboga informacja w większości wpisów - 1, różnie, brak standardu - 2, pełna informacja w większości wpisów - 3
Funkcjonalność strony BIP		
1	Czy zakładka Konsultacje Społeczne jest widoczna zaraz po „wejściu” na stronę BIP	TAK/NIE
2	Czy trzeba użyć wyszukiwarki lupki żeby znaleźć informacje na temat Konsultacji?	TAK/NIE
2	Czy konsultacje są pogrupowane na lata, tak by łatwiej szukać?	TAK/NIE
4	Czy jest archiwum tematów (z lat wcześniejszych niż rok 2017)	TAK/NIE
Subiektywna opinia badającego		
	Przejrzystość strony (pod kątem znalezienia informacji)	strona nieczytelna - 0 średnio czytelna - 1 czytelna -2 bardzo czytelna - 3
	Ogólny odbiór strony (jej funkcjonalności)	słaby 0, średni 1, dobry 2, bardzo dobry 3

Załącznik 3. Zmodyfikowana Karta Oceny BIP na potrzeby badania platform crowdsourcingowych

Lp.	Kryterium oceny	Zakres/ skala oceny
Dostępność informacji merytorycznej		
1	Czy na platformie jest protokół, raport, informacja zwrotna z danego procesu?	nie ma nic – 0, jest uboga, i trudno znaleźć – 1, jest uboga, ale łatwo znaleźć – 2, są protokoły i łatwo je znaleźć -3, są protokoły ale trudno znaleźć - 4
2	Czy na platformie są umieszczone inne szczegóły (zdjęcia, opisy, pdf dokumentów), które uszczegóławiają przedmiot danego procesu (konsultacji, zbierania opinii, zgłaszania usterek)?	nie ma - 0, uboga informacja w większości wpisów - 1, różnie, brak standardu - 2, pełna informacja w większości wpisów - 3
Funkcjonalność strony		
1	Czy konsultacje są pogrupowane na lata, tak by łatwiej szukać?	TAK/NIE
2	Czy jest archiwum tematów (z lat wcześniejszych niż rok 2017)	TAK/NIE
Subiektywna opinia badającego		
1	Przejrzystość strony (pod kątem znalezienia informacji)	strona nieczytelna - 0 średnio czytelna - 1 czytelna -2 bardzo czytelna - 3
	Ogólny odbiór strony (jej funkcjonalności)	słaby 0, średni 1, dobry 2, bardzo dobry 3

Załącznik 4. Wykaz miast poddanych analizie BIP

Lp.	Miasto	Adres WWW BIP
1	Augustów	https://bip.um.augustow.pl/
2	Biała Piska	https://bip.bialapiska.pl/
3	Białogard	https://bip.bialogard.info/
4	Białystok	https://www.bip.bialystok.pl/
5	Bieruń	https://bip.bierun.pl/
6	Brzeg	https://bip.brzeg.pl/
7	Bydgoszcz	https://bip.um.bydgoszcz.pl/
8	Chełm	https://umchelm.bip.lubelskie.pl/
9	Chełmno	https://bip.chelmno.pl/
10	Cieszyn	https://bip.um.cieszyn.pl/
11	Czeladź	https://bip.czeladz.pl/
12	Dąbrowa Górnicza	https://www.bip.dabrowa-gornicza.pl/
13	Drzewica	https://www.bip.drzewica.pl/
14	Działdowo	https://bip.dzialdowo.eu/
15	Elbląg	https://bip.elblag.eu/
16	Gdynia	https://bip.um.gdynia.pl/
17	Giżycko	https://bip.gizycko.pl/
18	Gliwice	https://bip.gliwice.eu/
19	Gniewkowo	https://bip.gniewkowo.com.pl/
20	Gołdap	https://bip.goldap.pl/pl/
21	Gostyń	https://biuletyn.gostyn.pl/
22	Grajewo	http://bip.um.grajewo.pl/
23	Grudziądz	https://bip.grudziadz.pl/
24	Hrubieszów	https://umhrubieszow.bip.lubelskie.pl/
25	Iłowa	https://ilowa.info.pl/
26	Janowiec Wielkopolski	https://bip.um-janowiecwlkp.pl/
27	Jasło	https://um_jaslo.bip.gov.pl/
28	Jawor	https://jawor.bip.net.pl/
29	Jelenia Góra	https://bip.jeleniagora.pl/
30	Józefów	https://jozefow.bip.eur.pl/public/
31	Kańczuga	https://kanczuga.biuletyn.net/
32	Katowice	https://bip.katowice.eu/
33	Kielce	https://bipum.kielce.eu/
34	Kobyłka	https://kobyłka.bipgmina.pl/
35	Kołobrzeg	https://bip.um.kolobrzeg.pl/
36	Konieczpol	https://bip.konieczpol.pl/
37	Konin	https://bip.konin.eu/
38	Korsze	https://bip.korsze.pl/
39	Kraków	https://www.bip.krakow.pl/
40	Krosno	https://bip.umkrosno.pl/
41	Krotoszyn	https://www.bip.um.krotoszyn.pl/

Lp.	Miasto	Adres WWW BIP
42	Kutno	https://umkutno.bip.e-zeto.eu/
43	Kwidzyn	https://bip.kwidzyn.pl/
44	Legnica	https://um.bip.legnica.eu/
45	Lesko	https://bip.lesko.pl/
46	Leszno	https://bip.leszno.pl/
47	Lidzbark Warmiński	https://bip.lidzbarkw.pl/
48	Lubań	https://bip.miaistoluban.pl/
49	Lublin	https://bip.lublin.eu/
50	Łódź	https://bip.uml.lodz.pl/
51	Maków Podhalański	https://bip.malopolska.pl/ummakowpodhalanski
52	Malbork	http://www.bip.malbork.pl/
53	Marki	https://bip.marki.pl/
54	Miasteczko Śląskie	https://miasteczkoslaskie.bip.net.pl/?lang=PL
55	Międzyrzec Podlaski	https://bip.miedzyrzec.pl/
56	Miłomłyn	https://milomlyn.biuletyn.net/
57	Mińsk Mazowiecki	https://www.bip.minsk-maz.pl/
58	Mosina	http://bip.um.mosina.pl/
59	Mysłowice	http://www.bip.myslowice.pl/page/
60	Oborniki	http://bip.umoborniki.nv.pl/
61	Olecko	https://bip.olecko.pl/7/strona-glowna-bip.html
62	Olsztyn	https://umolsztyn.bip.gov.pl/
63	Opole	https://www.bip.um.opole.pl/
64	Ostrów Wielkopolski	https://bip.umostrow.pl/
65	Pabianice	https://bip.um.pabianice.pl/
66	Piotrków Trybunalski	https://www.bip.piotrkow.pl/
67	Pisz	https://bip.pisz.hi.pl/
68	Pobiedziska	https://bip.pobiedziska.pl/
69	Poznań	https://bip.poznan.pl/
70	Prudnik	https://bip.prudnik.pl/
71	Pruszcz Gdański	https://bip.pruszcz-gdanski.pl/
72	Pruszków	https://bip.um.pruszkow.pl/
73	Przemyśl	https://bip.przemysl.pl/
74	Radom	https://bip.radom.pl/
75	Rawicz	https://bip.rawicz.pl/
76	Rzeszów	https://bip.erzeszow.pl/
77	Siedlce	https://www.bip.siedlce.pl/
78	Siemianowice Śląskie	https://bip.msiemianowicesl.finn.pl/
79	Siemiatycze	http://bip.um.siemiatycze.wrotapodlasia.pl/
80	Skarżysko-Kamienna	https://bip.skarzysko.pl/
81	Słupca	https://www.bip.umslupca.finn.pl/
82	Słupsk	https://bip.um.slupsk.pl/
83	Sochaczew	https://bip.sochaczew.pl/
84	Sosnowiec	https://www.bip.um.sosnowiec.pl/
85	Stalowa Wola	https://bip.stalowawola.pl/
86	Strzegom	https://bip.strzegom.pl/public/

Lp.	Miasto	Adres WWW BIP
87	Strzelce Opolskie	https://bip.strzelceopolskie.pl/
88	Sulechów	https://www.bip.sulechow.pl/bipkod/003
89	Sulejów	https://sulejow.biuletyn.net/
90	Sulejówek	https://www.bip.sulejowek.pl/
91	Suwałki	https://bip.um.suwalki.pl/
92	Szamotuły	https://www.bip.szamotuly.pl/
93	Szczecinek	https://bip.szczecinek.pl/
94	Świdnik	https://umswidnik.bip.lubelskie.pl/?id=6
95	Świdwin	https://swidwin.biuletyn.net/
96	Świebodzin	https://bip.swiebodzin.eu/
97	Świecie	https://bip.swiecie.eu/
98	Świętochłowice	https://www.bip.swietochlowice.pl/
99	Świnoujście	https://bip.um.swinoujscie.pl/
100	Tomaszów Lubelski	https://umtomaszowlubelski.bip.lubelskie.pl/?id=6
101	Tychy	https://bip.umtychy.pl/
102	Ustka	https://bip.um.ustka.pl/
103	Ustrzyki Dolne	https://bip.ustrzyki-dolne.pl/
104	Wałbrzych	https://bip.um.walbrzych.pl/
105	Warszawa	http://www.bip.warszawa.pl/
106	Wąbrzeźno	http://bip.wabrzezno.com/
107	Włocławek	https://bip.um.wlocl.pl/8/2/strona-glowna-bip.html
108	Wrocław	https://bip.um.wroc.pl/
109	Zawiercie	https://zawiercie.bip.net.pl/?lang=PL
110	Zgorzelec	https://zgorzelec.bip.info.pl/index
111	Zielona Góra	http://bip.zielonagora.pl/
112	Zielonka	https://bip.zielonka.pl/
113	Złotów	https://bip.zlotow.pl/?lang=PL
114	Żagań	https://bip.zagan.pl/
115	Żary	http://www.bip.zary.pl/

Załącznik 5. Wykaz miast poddanych analizie BIP (szczegóły)

Lp.	Miasto	Status miasta	Liczebność	Czy jest osobna zakładka Konsultacje Społeczne	Widoczność na pierwszej stronie BIP	Konieczność użycia "lupki"	Zaproszenie do konsultacji z zasadami konsultacji (lub treść zarządzenia)	Szczegóły zaproszeń	Informacja zwrotna (protokół z konsultacji/ raport)	Archiwum Konsultacji	Przejrzystość strony
1	Warszawa	MNP	1 863 056	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3
2	Kraków	MNP	802 583	NIE	NIE	TAK	2	3	3	TAK	2
3	Wrocław	MNP	674 312	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
4	Łódź	MNP	664 860	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3
5	Poznań	MNP	545 073	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
6	Bydgoszcz	MNP	334 026	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
7	Lublin	MNP	332 852	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3
8	Białystok	MNP	293 413	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
9	Katowice	MNP	282 755	NIE	NIE	TAK	1	1	1	NIE	1
10	Gdynia	MNP	244 676	NIE	NIE	TAK	2	3	3	TAK	1
11	Radom	MNP	199 904	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
12	Rzeszów	MNP	196 374	TAK	TAK	NIE	2	3	4	NIE	2
13	Sosnowiec	MNP	191 676	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	2
14	Kielce	MNP	185 478	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3
15	Gliwice	MNP	172 628	TAK	NIE	NIE	0	0	3	NIE	2
16	Olsztyn	MNP	169 251	NIE	NIE	TAK	1	3	4	NIE	0
17	Zielona Góra	MNP	139 667	TAK	TAK	NIE	2	2	3	TAK	3
18	Opole	MNP	126 775	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
19	Tychy	MNP	124 139	NIE	NIE	TAK	2	0	1	TAK	1
20	Dąbrowa Górnicza	MNP	115 955	TAK	NIE	NIE	2	1	3	TAK	3
21	Elbląg	MNP	114 401	NIE	NIE	TAK	2	3	0	TAK	1
22	Wrocław	MNP	103 535	NIE	NIE	TAK	2	2	1	TAK	1
23	Wałbrzych	MNP	103 263	TAK	TAK	NIE	2	2	1	TAK	1
24	Legnica	MNP	93 988	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
25	Grudziądz	MNP	90 275	NIE	NIE	TAK	2	3	3	NIE	3
26	Słupsk	MNP	87 119	NIE	NIE	TAK	2	3	3	TAK	3
27	Jelenia Góra	MNP	76 570	TAK	TAK	NIE	2	3	0	NIE	3
28	Siedlce	MNP	76 005	NIE	NIE	TAK	1	0	0	TAK	1
29	Mysłowice	MNP	72 124	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	2
30	Konin	MNP	69 069	NIE	NIE	TAK	2	2	2	TAK	1
31	Suwałki	MNP	68 839	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
32	Piotrków Trybunalski	MNP	68 270	TAK	NIE	NIE	2	2	2	NIE	3
33	Siemianowice Śląskie	MNP	64 365	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
34	Leszno	MNP	61 396	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3
35	Chełm	MNP	58 805	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	2
36	Przemyśl	MNP	57 568	NIE	NIE	TAK	2	3	1	NIE	1
37	Świętochłowice	MNP	46 112	NIE	NIE	TAK	1	1	0	TAK	1
38	Krosno	MNP	44 687	NIE	NIE	TAK	1	2	1	NIE	0
39	Swinoujście	MNP	39 834	NIE	NIE	TAK	2	1	4	TAK	1
40	Ostrów Wielkopolski	GM	70 296	TAK	NIE	NIE	2	3	4	NIE	3
41	Pruszków	GM	65 333	TAK	NIE	NIE	2	3	4	NIE	3
42	Pabianice	GM	62 238	NIE	NIE	TAK	1	1	3	TAK	2
43	Stalowa Wola	GM	56 819	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	2
44	Zawiercie	GM	47 220	NIE	NIE	TAK	1	2	4	NIE	3
45	Kołobrzeg	GM	44 003	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
46	Marki	GM	43 164	NIE	NIE	TAK	2	2	2	TAK	1
47	Skarżysko-Kamienna	GM	42 458	TAK	NIE	NIE	2	3	3	NIE	2
48	Kutno	GM	41 754	TAK	TAK	NIE	2	1	3	TAK	3
49	Mińsk Mazowiecki	GM	40 333	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
50	Szczecinek	GM	38 148	TAK	NIE	NIE	2	3	3	TAK	3

Lp.	Miasto	Status miasta	Liczebność	Czy jest osobna zakładka Konsultacje Społeczne	Widoczność na pierwszej stronie BIP	Konieczność użycia "lupki"	Zaproszenie do konsultacji z zasadami konsultacji (lub treść zarządzenia)	Szczegóły zapytań	Informacja zwrotna (protokół z konsultacji/ raport)	Archiwum Konsultacji	Przebieg strony
51	Kwidzyn	GM	37 513	TAK	TAK	NIE	2	2	1	TAK	2
52	Świdnik	GM	37 396	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
53	Malbork	GM	37 341	NIE	NIE	TAK	2	3	4	TAK	3
54	Żary	GM	35 673	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
55	Brzeg	GM	34 177	NIE	NIE	TAK	2	0	0	TAK	2
56	Sochaczew	GM	34 139	NIE	NIE	TAK	2	3	3	TAK	2
57	Cieszyn	GM	33 601	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
58	Jasło	GM	33 463	NIE	NIE	TAK	2	2	3	NIE	1
59	Pruszcz Gdański	GM	31 791	TAK	NIE	NIE	2	3	3	NIE	3
60	Czeladź	GM	30 492	TAK	NIE	NIE	2	1	0	TAK	2
61	Zgorzelec	GM	29 542	NIE	NIE	TAK	2	3	0	TAK	1
62	Augustów	GM	29 341	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
63	Giżycko	GM	27 978	NIE	NIE	TAK	2	2	1	TAK	1
64	Kobyłka	GM	27 580	NIE	NIE	TAK	0	0	1	TAK	1
65	Zagań	GM	24 130	NIE	NIE	TAK	2	1	0	TAK	1
66	Białogard	GM	22 908	TAK	NIE	NIE	2	1	2	TAK	1
67	Grajewo	GM	21 303	NIE	NIE	TAK	2	3	4	TAK	2
68	Jawor	GM	21 264	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
69	Sulejówek	GM	21 253	NIE	NIE	TAK	2	2	1	TAK	0
70	Działdowo	GM	20 520	NIE	NIE	TAK	2	3	4	NIE	2
71	Lubań	GM	19 964	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
72	Bieruń	GM	19 087	NIE	NIE	TAK	2	3	3	TAK	0
73	Chełmno	GM	18 617	TAK	NIE	NIE	2	3	4	TAK	2
74	Złotów	GM	18 525	NIE	NIE	TAK	1	1	1	TAK	1
75	Tomaszów Lubelski	GM	18 291	NIE	NIE	TAK	2	2	3	NIE	1
76	Zielonka	GM	18 179	TAK	TAK	NIE	2	3	2	NIE	3
77	Hrubieszów	GM	16 563	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	2
78	Międzyrzec Podlaski	GM	15 685	TAK	NIE	NIE	2	3	2	NIE	2
79	Świdwin	GM	14 831	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
80	Lidzbark Warmiński	GM	14 780	NIE	NIE	TAK	0	0	0	NIE	0
81	Ustka	GM	14 161	TAK	TAK	NIE	2	2	3	TAK	3
82	Siemiatycze	GM	13 639	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	2
83	Słupca	GM	13 267	TAK	NIE	NIE	2	1	3	NIE	3
84	Wąbrzeźno	GM	13 220	TAK	TAK	NIE	2	1	4	NIE	2
85	Miasteczko Śląskie	GM	7 044	TAK	TAK	NIE	2	1	3	NIE	2
86	Józefów	GM	2 368	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
87	Krotoszyn	GMW	28 503	NIE	NIE	TAK	2	3	4	NIE	0
88	Świecie	GMW	25 209	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
89	Świebodzin	GMW	21 254	TAK	TAK	NIE	2	2	3	TAK	2
90	Gostyń	GMW	20 121	NIE	NIE	TAK	1	1	0	NIE	0
91	Rawicz	GMW	20 080	TAK	NIE	NIE	2	3	3	NIE	3
92	Prudnik	GMW	19 510	TAK	NIE	NIE	0	0	0	NIE	0
93	Szamotuły	GMW	18 569	NIE	NIE	TAK	2	3	0	TAK	1
94	Pisz	GMW	18 074	NIE	NIE	TAK	2	2	1	TAK	0
95	Oborniki	GMW	17 534	TAK	TAK	NIE	1	1	1	TAK	1
96	Strzelce Opolskie	GMW	17 349	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
97	Olecko	GMW	15 949	TAK	NIE	NIE	2	2	3	NIE	2
98	Sulechów	GMW	15 881	NIE	NIE	TAK	2	1	1	TAK	1
99	Strzegom	GMW	15 225	TAK	TAK	NIE	2	3	1	TAK	3
100	Mosina	GMW	14 536	NIE	NIE	TAK	0	0	3	TAK	1
101	Gołdap	GMW	13 349	TAK	NIE	NIE	2	2	3	TAK	3
102	Pobiedziska	GMW	9 794	NIE	NIE	TAK	1	1	1	NIE	1
103	Ustrzyki Dolne	GMW	8 604	NIE	NIE	TAK	2	3	3	NIE	3
104	Gniewkowo	GMW	6 825	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	2
105	Sulejów	GMW	5 995	NIE	NIE	TAK	1	1	1	NIE	0
106	Maków Podhalański	GMW	5 604	NIE	NIE	TAK	1	1	1	TAK	1
107	Konieczpol	GMW	5 507	TAK	TAK	NIE	2	2	3	TAK	2
108	Lesko	GMW	5 215	NIE	NIE	TAK	1	0	0	NIE	0
109	Korsze	GMW	4 042	NIE	NIE	TAK	1	1	3	NIE	2
110	Janowiec Wielkopolski	GMW	3 788	NIE	NIE	TAK	2	2	2	NIE	1
111	Biała Piska	GMW	3 765	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
112	Iłowa	GMW	3 685	NIE	NIE	TAK	0	3	3	NIE	1
113	Drzewica	GMW	3 604	TAK	TAK	NIE	2	3	3	TAK	3
114	Kańczuga	GMW	2 963	TAK	TAK	NIE	2	3	3	NIE	3
115	Miłomłyn	GMW	2 421	NIE	NIE	TAK	2	3	0	TAK	1

Załącznik 6. Wykaz miast poddanych analizie (szczegóły z platform)

Lp.	Miasto	Status miasta	Szczegóły danego procesu	Protokół, raport, informacja zwrotna	Podział na lata	Archiwum tematów	Przejrzystość strony
1	Szczecinek	GM	0	0	NIE	NIE	3
2	Augustów	GM	0	0	NIE	NIE	3
3	Jawor	GM	0	0	NIE	TAK	1
4	Drzewica	GMW	0	0	NIE	NIE	3
5	Prudnik	GMW	0	1	NIE	NIE	3
6	Szamotuły	GMW	0	3	NIE	NIE	3
7	Konin	MNP	1	0	NIE	NIE	3
8	Lesko	GMW	1	0	NIE	NIE	3
9	Sulechów	GMW	1	0	NIE	NIE	3
10	Włocławek	MNP	1	0	NIE	TAK	3
11	Ustka	GM	1	0	NIE	NIE	1
12	Sulejówek	GM	1	0	NIE	NIE	3
13	Gostyń	GMW	1	2	NIE	TAK	3
14	Pisz	GMW	1	2	NIE	NIE	2
15	Tomaszów Lubelski	GM	1	3	NIE	NIE	3
16	Miasteczko Śląskie	GM	1	3	NIE	NIE	2
17	Korsze	GMW	1	3	NIE	NIE	2
18	Wałbrzych	MNP	1	3	NIE	NIE	2
19	Żary	GM	2	0	NIE	NIE	3
20	Chełm	MNP	2	0	NIE	NIE	3
21	Gołdap	GMW	2	0	NIE	NIE	2
22	Siemianowice Śląskie	MNP	2	0	NIE	NIE	1
23	Czeladź	GM	2	1	TAK	NIE	1
24	Żagań	GM	2	2	NIE	NIE	3
25	Giżycko	GM	2	2	NIE	NIE	2
26	Janowiec Wielkopolski	GMW	2	3	NIE	NIE	3
27	Korsze	GMW	2	3	NIE	NIE	3
28	Miłomłyn	GMW	2	3	NIE	NIE	3
29	Sosnowiec	MNP	2	3	NIE	TAK	2
30	Koniecpol	GMW	2	3	NIE	NIE	2
31	Olsztyn	MNP	2	3	NIE	TAK	3
32	Hrubieszów	GM	2	3	TAK	TAK	3
33	Przemyśl	MNP	2	3	NIE	NIE	3
34	Kraków	MNP	2	3	NIE	TAK	3
35	Zielona Góra	MNP	3	0	NIE	NIE	3
36	Iłowa	GMW	3	0	NIE	NIE	3
37	Świdwin	GM	3	0	NIE	NIE	3
38	Lidzbark Warmiński	GM	3	0	NIE	NIE	3
39	Rawicz	GMW	3	0	NIE	NIE	3
40	Strzegom	GMW	3	0	NIE	NIE	2
41	Elbląg	MNP	3	0	NIE	TAK	3
42	Pobiedziska	GMW	3	1	NIE	NIE	3
43	Katowice	MNP	3	1	NIE	TAK	2
44	Wąbrzeźno	GM	3	2	NIE	NIE	3
45	Pruszcz Gdański	GM	3	3	NIE	NIE	3
46	Leszno	MNP	3	3	NIE	NIE	3
47	Mosina	GMW	3	3	NIE	NIE	3
48	Świecie	GMW	3	3	NIE	NIE	3
49	Słupca	GM	3	3	NIE	NIE	3
50	Zgorzelec	GM	3	3	NIE	NIE	3

Lp.	Miasto	Status miasta	Szczegóły danego procesu	Protokół, raport, informacja zwrotna	Podział na lata	Archiwum tematów	Przejrzystość strony
51	Grudziądz	MNP	3	3	NIE	NIE	3
52	Słupsk	MNP	3	3	NIE	NIE	3
53	Siedlce	MNP	3	3	NIE	NIE	3
54	Świdnik	GM	3	3	NIE	NIE	3
55	Jelenia Góra	MNP	3	3	NIE	NIE	3
56	Jasło	GM	3	3	NIE	NIE	3
57	Sochaczew	GM	3	3	NIE	NIE	3
58	Biała Piska	GMW	3	3	NIE	NIE	3
59	Skarżysko-Kamienna	GM	3	3	NIE	NIE	3
60	Kutno	GM	3	3	NIE	NIE	3
61	Lublin	MNP	3	3	NIE	TAK	3
62	Tychy	MNP	3	3	NIE	TAK	2
63	Kielce	MNP	3	3	NIE	TAK	3
64	Pisz	GMW	3	3	NIE	NIE	3
65	Jasło	GM	3	3	NIE	NIE	2
66	Mysłowice	MNP	3	3	NIE	TAK	3
67	Radom	MNP	3	3	NIE	TAK	3
68	Wrocław	MNP	3	3	TAK	TAK	3
69	Gliwice	MNP	3	3	NIE	NIE	2
70	Legnica	MNP	3	3	NIE	NIE	3
71	Łódź	MNP	3	3	NIE	NIE	3
72	Warszawa	MNP	3	3	NIE	NIE	3
73	Rzeszów	MNP	3	3	NIE	NIE	3
74	Pabianice	GM	3	3	NIE	NIE	3
75	Bydgoszcz	MNP	3	3	NIE	NIE	3
76	Kołobrzeg	GM	3	3	NIE	NIE	3
77	Opole	MNP	3	3	NIE	NIE	3
78	Olecko	GMW	3	3	NIE	NIE	3
79	Białogard	GM	3	3	NIE	NIE	2
80	Bieruń	GM	3	3	NIE	NIE	2
81	Brzeg	GM	3	3	NIE	NIE	2
82	Chełm	MNP	3	3	NIE	NIE	2
83	Chełmno	GM	3	3	NIE	NIE	2
84	Cieszyn	GM	3	3	NIE	NIE	2
85	Józefów	GM	3	3	NIE	NIE	2
86	Krosno	MNP	3	3	NIE	NIE	2
87	Marki	GM	3	3	NIE	NIE	2
88	Międzyrzec Podlaski	GM	3	3	NIE	NIE	2
89	Mińsk Mazowiecki	GM	3	3	NIE	NIE	2
90	Siemiatycze	GM	3	3	NIE	NIE	2
91	Stalowa Wola	GM	3	3	NIE	NIE	2
92	Suwałki	MNP	3	3	NIE	NIE	2
93	Świętochłowice	MNP	3	3	NIE	NIE	2
94	Świnoujście	MNP	3	3	NIE	NIE	2
95	Poznań	MNP	3	3	NIE	NIE	3
96	Białystok	MNP	3	3	NIE	NIE	3
97	Sulejów	GMW	3	4	NIE	NIE	3
98	Zawiercie	GM	3	4	NIE	NIE	3
99	Gdynia	MNP	3	4	NIE	NIE	3
100	Dąbrowa Górnicza	MNP	3	4	NIE	TAK	1

Załącznik 7. Charakterystyka polskich platform crowdsourcingowych

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
www.poznan.pl/konsultujemy/	Poznań	1998	Tak	Mieszkańcy miasta	Konsultacje społeczne dotyczące rozwoju miasta, budżetu obywatelskiego oraz spraw lokalnych	Podstrona przeznaczona jest do konsultacji społecznych. Dotyczą one sfer życia codziennego m.in. Terenów zielonych, Infrastruktury drogowej i organizacji ruchu, Transportu publicznego oraz innych sfer związanych z funkcjonowaniem miasta.	Miejski Informator Multimedialny jest wspólnym przedsięwzięciem Urzędu Miasta Poznania i Poznańskiego Centrum Superkomputerowo-Sieciowego	Raporty z konsultacji	Partner Urzędu Miasta - realizacja, rozwój i utrzymanie miejskich serwisów internetowych: "Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe wspólnie z miastem wspiera dostarczanie danych w modelu open-data. Skrypt do losowania panelistów zgodnie z metodą ""symulowanego wyrażania"" Możliwość oglądania prac panelu online
Dąbrowskie Konsultacje Społeczne http://konsultacje.idabrowa.pl/	Dąbrowa Górnicza	Brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Celem projektu jest przygotowanie i wdrożenie jednolitego systemu konsultacji i dialogu z mieszkańcami. Projekt zakłada również podniesienie kompetencji pracowników Urzędu Miejskiego w tej tematyce.	Konsultacje społeczne są procesem pozwalającym na współpracę mieszkańców z poszczególnymi samorządami, czy też organami administracji rządowej. Konsultacje stanowią obopólną korzyść, zarówno dla mieszkańców - ponieważ mogą wypowiedzieć się na dany temat i przedstawić swoje stanowisko w danej sprawie, jak i dla samorządów - które dzięki włączeniu się mieszkańców w proces mogą uzyskać większą ilość informacji oraz inny mniej biurokratyczny punkt widzenia danej sprawy, który może przerodzić się w konkretne rozwiązania.	Prezydent Miasta prowadzi Platformę Internetową Konsultacji Społecznych Miasta Dąbrowa Górnicza.	Platforma: 1) informacje o złożonych wnioskach o przeprowadzenie konsultacji 2) informacje o aktualnie 3) raporty z przebiegu konsultacji sporządzone po ich zakończeniu; 4) informacje o stanie realizacji działania, będącego przedmiotem konsultacji 5) harmonogram konsultacji, zawierający informacje o trwających, planowanych i przygotowywanych konsultacjach.	Niezbędnik konsultacji społecznych (2 tomy)
Platforma Komunikacji z Mieszkańcami	Kołobrzeg	Brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Platforma GIS to wirtualna przestrzeń do nawiązania dialogu społecznego Dialog między człowiekiem a	18 serwisów mapowych w tym: Moduły: Geoankiety Partycypacja/konsultacje ZgłośUsterkę m.in. z możliwością wzięcia udziału w geoankietach, składania wniosków/uwag,	Smart City Kołobrzeg Projekt "KOŁOBRZEG. HUMAN, PART and SPACE." współfinansowany przez Unię Europejską	Informacja zwrotna dot. Naprawionych uszkodzeń Informacje o konsultacjach Archiwum konsultacji	„Zgłoś usterkę” służy zgłaszaniu zaobserwowanych przez użytkowników problemów w przestrzeni miejskiej Platforma JST Otwarte dane Blockchain

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					tkanką miejską, między urzędem a klientem, realizowanego bez barier przestrzennych i czasowych	pozostawiania komentarzy i sugestii; zapewnienie mieszkańcom dostępności danych przestrzennych miasta Konsultacje społeczne to forma dialogu, którą prowadzi urząd z mieszkańcami, po to, by zasięgnąć ich opinii na temat różnych istotnych kwestii. Mówiąc prościej, to rozmowa, której celem jest nie tylko poinformowanie mieszkańców o jakichś sprawach, ale także dowiedzenie się, co myślą na ich temat.			strona odpracujdlug.pl - dla osób które zalegają z opłatami za mieszkania komunalne
Obywatelski Kraków https://obywatelski.krakow.pl/	Kraków	Brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Konsultacje obywatelskie Dodatkowo Obserwatorium Dialogu Obywatelskiego - obserwacja i analiza dialogu obywatelskiego, diagnozowanie problemów, przygotowanie rekomendacji.	Interakcja z mieszkańcami komunikowanie i obieg informacji pomiędzy uczestnikami procesów negocjowania i dialogu obywatelskiego (instytucje miejskie, organizacje pozarządowe, ruchy społeczne itp.), formy dialogu obywatelskiego (konsultacje społeczne, wysłuchania publiczne, działalność komisji obywatelskich i Krakowskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego itp.), wizerunek medialny i odbiór społeczny uczestników dialogu obywatelskiego.	brak informacji na WWW	Sprawozdania z wykonania zadania publicznego	Kalendarz konsultacji społecznych Projekty społeczne (obecne, historyczne) Edukacja obywatelska Bank pomysłów Cennik dla BO (wyczerpujący!)
uml.lodz.pl/ decydujem y/	Łódź	2017	Nie	Mieszkańcy miasta	Dialog z mieszkańcami; Zbieranie opinii, pomysłów;	Główne moduły: Konsultujemy (w tym VOX POPULI), Działamy, Wspieramy	brak informacji na WWW	Raporty z konsultacji społecznych, informacje o przetargach / konkursach oraz aktualności z życia miasta.	Zgłaszanie pomysłów i opiniowanie pomysłów.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					Konsultacje społeczne; Budżet obywatelski; Plan rozwoju miasta				
Warszawa19115.pl	Warszawa	2018	Tak	Mieszkańcy miasta	„Warszawa 19115 - miasto czynne całą dobę” Dzięki Warszawa 19115 wszyscy mamy wpływ na to, jak wygląda i żyje nasze miasto Razem dbamy o Warszawę!	Portal jest platformą sieciową, umożliwiającą mieszkańcom, szybki kontakt z Urzędem m.st. Warszawy w sprawach wymagających interwencji służb miejskich oraz przekazywania uwag, opinii i wniosków dotyczących funkcjonowania Urzędu Miasta oraz jednostek podległych	Inicjatywa Urzędu Miasta Warszawa (oficjalna strona Miejskiego Centrum Kontaktów Warszawa 19115)	Numer zgłoszenia umożliwia sprawdzenie statusu zgłoszenia System Powiadomień: SMS, aplikacja, chat, różne kategorie (sprawy urzędowe, debaty/konsultacje, budżet obywatelski, awarie, kultura, sport)	"Dostępność 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu Możliwość zgłaszania punktów sadzenia drzew przez mieszkańców. Zgłaszanie pomysłów. UWAGA: w 2023 warszawa wdrożyła platformę DECIDIM. "
idea.kielce.eu/ Ulepszamy.Kielce.pl	Kielce	2015/ 2022	W opracowaniu	Mieszkańcy miasta	IDEA KIELCE - MIASTO DLA LUDZI! Informacja, Dane miejskie, Edukacja obywatelska, Aktywność społeczna Dzięki aktywności i entuzjazmowi osób zainteresowanych przyszłością naszego miasta będziemy je wspólnie ulepszać, aby w Kielcach żyło się lepiej	Idea Kielce to portal komunikacji i współpracy władz samorządowych ze społecznością lokalną, pozwalający w jeszcze szerszym stopniu na współuczestniczenie mieszkańców w zintegrowanym zarządzaniu miastem. Znajdują się tu serwisy, w których udostępniane są dane miejskie oraz serwisy informacyjne przystosowane do aktywnej współpracy online. Moduły: Budżet obywatelski, Konsultacje społeczne, Wypowiedz się, Geoportal, Ulepszamy Kielce, Miejsce przyjazne zwierzętom, Kielecka mapa rzemieślników, Mapa aktywności organizacji pozarządowych, Zielony Mecenat Kielc, Human	Urząd Miasta	Raporty z konsultacji, ankiet, Informacje o miejscach publicznych przyjaznych zwierzętom, Informacje na temat lokalizacji i specjalizacji lokalnych rzemieślników, Informacje na temat działających w mieście stowarzyszeń i fundacji	Kontakt w sprawie funkcjonowania serwisu internetowego: Biuro ds. Inteligentnego Zarządzania Zrównoważonym Rozwojem - Smart City System monitorowania efektywności miasta inteligentnego w ramach audytu miejskiego Konkurs HUMAN SMART CITIES Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców Smart City Kielce (projekt) serwis i aplikacja mobilna umożliwiająca pozyskiwanie danych od mieszkańców (np. w zakresie identyfikacji barier architektonicznych dla niepełnosprawnych, dzikich wysypisk, barier w przemieszczaniu się po mieście pieszo lub rowerem) i wykorzystanie ich w zarządzaniu miastem

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
						Smart Cities, Centrum Kieleckich Organizacji Pozarządowych			
Portal Partycypacyjny Lublin https://decyduje.lublin.eu/	Lublin	2021	Tak	Mieszkańcy miasta	Portal partycypacyjny decyduje.lublin.eu służy do przeprowadzania konsultacji społecznych, zbierania wniosków i uwag od mieszkańców Składowa projektu: e-usługi (wszystkie sprawy na kliknięcie)	Moduły Budżetu Obywatelskiego, Zielonego Budżetu, inicjatywy lokalnej, konsultacji społecznych, opiniowania planów przestrzennych Ulotka: składaj propozycje i projekty, konsultuj i wpływaj na rzeczywistość, wnioskuj i wnoś uwagi do procesu planowania przestrzennego	Urząd Miasta Lublin, jako podmiot zarządzający i prowadzący Serwis	Zestawienia opinii, raporty, podsumowania dla zarejestrowanych użytkowników	Bardzo szczegółowy regulamin
lublin.eu/mieszkancy/partycypacja/	Lublin	2015	brak danych	Platforma przeznaczona jest dla mieszkańców Lublina.	Zarządzanie miastem postrzegam jako ciągłe dążenie do konsensusu i prowadzenie negocjacji, które zbliżają nas do rozwiązań, służących jak największej liczbie mieszkańców i mieszkanki (prezydent Miasta Lublin).	Budżet Obywatelski, Plan dla Dzielnic, Zielony Budżet, Inicjatywa lokalna, Konsultacje społeczne, Organizacje pozarządowe, Lublin dla wszystkich, Forum Kobiet Lublina, Rodzinne Ogrody Działkowe, Szkolny Budżet Obywatelski	Realizacja: Ideo	Raporty z konsultacji, aktualności, dokumenty związane z budżetem obywatelskim (prezentacja pomysłów), informacja zwrotna na temat oceny wniosku złożonego w ramach "inicjatywy lokalnej"	Partycypacji Społecznej Konsultacje społeczne dotyczą wielu dziedzin funkcjonowania miasta: planowanie przestrzenne, rewitalizacja, ochrona środowiska, gospodarka komunalna, kultura, mobilność, sport, zdrowie, itp. https://www.facebook.com/obywatelskilbn
Mapa Potrzeb Opola potrzeby.opole.pl	Opole	Brak danych	Tak	Platforma przeznaczona dla mieszkańców Dostęp do Serwisu posiadają	Mapa Potrzeb Opola Zgłaszanie przez mieszkańców nieprawidłowości i w funkcjonowaniu miasta	Serwis umożliwia mieszkańcom Miasta Opola zgłaszanie problemów i potrzeb (dewastacji, uszkodzeń, usterek i awarii) za pośrednictwem strony internetowej lub aplikacji mobilnej „Mapa potrzeb Opola”.	Urząd Miasta Opola	Status oraz lokalizacja zgłoszenia. Statystyki odnośnie ilości zgłoszeń (Przyjęte, Rozwiązane, Zakończone)	Wydział Zarządzania Kryzysowego Urzędu Miasta Opola https://www.opole.pl/dla-mieszkanca/menu/konsultacje-spoeczne

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
konstytucje.sosnowiec.pl	Sosnowiec	2017	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Szczególnie do udziału zapraszamy mieszkańców, których konsultacje dotyczą bezpośrednio, bo to właśnie Dlatego także Twój głos jest tak ważny dla urzędników i ekspertów!	Konsultacje (w różnych tematach), możliwość zgłaszania tematów przez mieszkańców Archiwum przeprowadzonych konsultacji	Brak danych	Archiwum konsultacji Raporty z konsultacji	Dodatkowo w spotkaniach uczestniczą urzędnicy i eksperci odpowiedzialni za realizację planowanych inwestycji. Tematy mieszkańców, Badania ankietowe mieszkańców
Wdialogu.pl	Różne	2019	Tak, w stopce strony	Platforma danego miasta / gminy kierowana jest do społeczności lokalnej.	Miej wpływ na miejsce w którym mieszkasz Konsultacje społeczne Twórz konsultacje społeczne, korzystaj z gotowych szablonów lub oddeleguj nam dodawanie nowych wątków, moderowanie przebiegu konsultacji czy tworzenie raportów.	Informujemy mieszkańców Pytamy mieszkańców o zdanie Zbieramy informacje Konsultacje społeczne Platforma pozwala na regularną diagnozę nastrojów, potrzeb i oczekiwań mieszkańców, usprawnia proces decyzyjny poprzez natychmiastowy dostęp do opinii mieszkańców.	Samorząd kontaktuje się z założycielem portalu w celu wykupienia odpowiedniej licencji.	Informacje na temat trwających oraz planowanych konsultacji, Raporty z konsultacji	Za platformę odpowiedzialna jest firma: MediaPark Można komentować bardzo szczegółowo uchwały - zapis po zapisie oraz oznaczać swoje nastawienie do propozycji.
ZielonaUstka.budzet-obywatelski.org	Ustka	2021	Tak	Platforma przeznaczona jest dla mieszkańców Ustki	Dialog z mieszkańcami w celu rewitalizacji lub powiększenia obszarów zielonych w mieście	Celem Programu jest budowanie wspólnoty lokalnej, włączanie w procesy zarządzania Miastem jego mieszkańców, wspieranie idei obywatelskości i lokalnej aktywności społecznej w tworzeniu nowych terenów zieleni lub rewitalizacji istniejących.	Urząd Miasta Ustka	Mapa realizacji Informacja o wynikach oceny i wyborze zadań zgłoszonych do Programu zostaje podana do wiadomości publicznej niezwłocznie po zakończeniu oceny propozycji zadań. Wszystkie propozycje zadań zgłoszonych do Programu zostają udostępnione na stronie internetowej Programu.	Nie byłoby Programu "Zielona Ustka", gdyby nie ciekawe i potrzebne pomysły mieszkańców. Zgłoszenie zadań do Programu jest bardzo proste

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
						W ramach programu możliwa będzie realizacja zadań dotyczących tworzenia lub odnowienia skwerów, rabat, nasadzeń przyulicznych, parkletów, „mebli miejskich”, ławk kwietnych, parków itp. ale także działań edukacyjnych, informacyjnych związanych z problematyką terenów zieleni			
Portal Partycypacji Społecznej	Różne	Różne	Tak, w stopce strony	Platforma danego miasta / gminy kierowana jest do społeczności lokalnej	Konsultacje społeczne Celem systemu Konsultacji Społecznych jest danie obywatelom możliwości wpływu na proces legislacyjny, a tym samym poprawę jakości decyzji i stanowionego prawa.	rozwiązanie ma pozwolić na prowadzenie dialogu z użytkownikami przy wykorzystaniu mechanizmów ePUAP dzięki usłudze udziału w konsultacjach społecznych oraz bezpośrednią dwustronną komunikację pomiędzy urzędem a mieszkańcem, którą każdy z partnerów – mimo korzystania z jednego rozwiązania – będzie mógł robić w sposób niezależny od innych. Portal umożliwi ponadto mieszkańcom gmin – partnerom projektu, łatwy dostęp do e-usług z zakresu: konsultacji społecznych, budżetów jednostek współrealizujących projekt oraz dostępu do informacji publicznej.	Brak danych	Raporty z konsultacji, Informacje na temat trwających konsultacji Aktywność mieszkańców	IGEN sp. z o.o. sp.k. Bardzo ciekawe funkcjonalności, strona bardzo przejrzysta: Informacje o konsultacji Harmonogram konsultacji Aktywność uczestników Załącznik
bydgoskiekonsultacje.pl	Bydgoszcz	2017	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Głos mieszkańców jest dla nas bardzo ważny, dlatego liczymy na zainteresowanie	Strona dedykowana konsultacjom społecznym Plan Konsultacji Aktualne i trwające Rada ds. partycypacji	Obowiązującym dokumentem, który reguluje kwestie przeprowadzania w Bydgoszczy konsultacji społecznych jest uchwała nr XLI/879/17 Rady Miasta	Raporty z konsultacji w podziale na lata	https://www.facebook.com/bydgoskiekonsultacje/?ref=embed_page - bieżące informacje także na FB Rada ds. Partycypacji współdecyduje o konsultacjach

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					bydgoszczan i duże zaangażowanie we wspólnie podejmowane decyzje Zgodnie z regulaminem będziemy podejmować dialog z mieszkańcami w ważnych dla naszej lokalnej społeczności sprawach. Konsultowane będą zarówno kwestie dotyczące spraw bieżących takich jak remonty i inwestycje oraz dokumenty, których proces konsultacyjny wymagany jest przepisami prawa		Bydgoszcz z dnia 29 marca 2017 r. w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji społecznych z mieszkańcami Bydgoszczy.		
Platforma Dialogu Gdynia https://konsultujemy.gdynia.pl/	Gdynia	2019	Tak	Mieszkańcy miasta	Platforma Dialogu Gdynia służy do wspierania partycypacji mieszkańców i mieszkańek Gdyni Wyraż opinie, poznaj działania zespołów, zobacz jak wpływać na swoją okolicę!	Celami implementacji platformy są: a) budowanie społeczności zebranej wokół procesów dialogu w Gdyni; b) zlokalizowanie wiedzy o wszystkich procesach partycypacyjnych oraz radach i zespołach funkcjonujących w mieście w jednym miejscu; c) ustandaryzowanie miejskich działań włączających mieszkańców; d) zapewnienie możliwości łatwego uczestnictwa w	Gdyńska Platforma Dialogu powstała w ramach działalności UrbanLabu (Link zewnętrzny). Jej celem jest włączanie w prace nad poprawą jakości życia w mieście wszystkich mieszkańców i mieszkańek Gdyni. Strona powstała w oparciu o platformę Decidim (Link zewnętrzny), która została stworzona w Barcelonie, w Hiszpanii. Platforma działa w oparciu o licencję otwartą – w jej rozwój zaangażowane są również inne samorządy z	Zarejestrowana osoba może wchodzić w interakcję z platformą za pośrednictwem różnych funkcji dostępnych w każdym z procesów umieszczonych na Platformie (debaty, propozycje, spotkania, poparcie i obserwowanie działań, komunikowanie się z innymi użytkownikami Platformy) Funkcjonalności: Wziąć udział w konsultacjach, wyrazić swoją opinię, obserwować trwające wydarzenia, zapoznać się ze wszystkimi formami dialogu w Gdyni.	DECIDIM, czyli otwarta platformę internetową na zasadach open source. Wdrożenie opiera się na kilkuletnich analizach potrzeb mieszkańców i mieszkańek, wynikających z prowadzonych konsultacji i spotkań (ponadto q pracach uczestniczyli) ekspercki i eksperci) Program UrbanLab tworzy przestrzeń dialogu pomiędzy mieszkańcami miasta, organizacjami pozarządowymi i instytucjami miejskimi, w tym środowiskiem naukowym i biznesowym. Każdy z międzysektorowych i interdyscyplinarnych komponentów UrbanLabu polega na diagnozowaniu wyzwań i potrzeb oraz poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań, które pogłębią lepsze rozumienie problemów i zbliżą nas do adaptacji, łagodzenia lub przeciwdziałania trwającym i nadchodzącym kryzysom. Gdynia jako lider transformacji i rezyliencji. Raport na temat ko-kreacji, i współodpowiedzialności za miasto. Dużo materiałów, ale bardzo nieczytelna struktura.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
						określonych procesach dziejących się na Platformie.	różnych krajów na świecie, przez co platforma cały czas się rozwija.		
Gliwicka Platforma Partycypacyjna decydujmyrazem.gliwice.pl/o-platformie	Gliwice	2021	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Platforma decydujmyMY razem - to narzędzie, które umożliwia mieszkańcom komunikowanie potrzeb, podejmowanie inicjatyw i wyrażanie swoich opinii w sprawach dzielnic oraz całego miasta. Przez cały rok pracujemy nad kolejnymi elementami platformy i sukcesywnie je uruchamiamy	-konieczność wdrożenia nowych form współpracy z mieszkańcami, -częstsze konsultacje i włączanie mieszkańców w procesy decyzyjne, -konieczność używania w kontaktach z mieszkańcami nowoczesnych narzędzi, atrakcyjnych dla młodych ludzi, -zwiększenie promocji działań wspierających aktywność mieszkańców, -potrzeba działań edukacyjnych skierowanych do mieszkańców.	Platforma powstała z inicjatywy samorządu miasta Gliwice	Coroczny raport na temat stanu miasta, Informacje na temat aktualnych konsultacji oraz etapu budżetu obywatelskiego.	Jest odpowiedzią na zgłaszane przez mieszkańców potrzeby takie jak: konieczność wdrożenia nowych form współpracy z mieszkańcami, częstsze konsultacje i włączanie mieszkańców w procesy decyzyjne, konieczność używania w kontaktach z mieszkańcami nowoczesnych narzędzi, atrakcyjnych dla młodych ludzi, zwiększenie promocji działań wspierających aktywność mieszkańców, potrzeba działań edukacyjnych skierowanych do mieszkańców
Serwis Informacyjny Urzędu Miasta Rzeszów	Rzeszów	Brak danych	Nie	Mieszkańcy miasta	#RzeszowToMy Portal udostępnia informacje na temat aktualnie toczących się konsultacji społecznych, o Rzeszowskim Budżecie Obywatelskim, oraz umożliwia zabranie głosu w bieżących konsultacjach	Tu mieszkaneć się dowie: dlaczego warto rozmawiać o mieście ,znajdzie informacje o bieżących konsultacjach społecznych oraz o Rzeszowskim Budżecie Obywatelskim. Tu znajdzie także informacje o sposobie organizacji konsultacji społecznych, który wynika zarówno z dokumentów na poziomie krajowym, jak i rzeszowskim. Mieszkaneć może sprawdzić co konsultujemy obecnie i zabrać głos w sprawie, która go interesuje	Urząd Miasta Rzeszowa	Aplikacja miejska Rzeszów to MY	#RzeszowToMy aplikacja Zapraszamy do współdecydowania o naszym mieście #RzeszowToMy Serwis informacyjny Urzędu Miasta
Platforma Konsultacji Społecznych (Elbląg Konsultuje!)	Elbląg	2014	Tak	Mieszkańcy miasta	Elbląg Konsultuje! Konsultacje społeczne –	<u>Konsultacje zostały podzielona na następujące tematy:</u>	Organizatorem konsultacji społecznych jest samorząd elbląski	Raporty z konsultacji / ankiet Nowe wątki na forum Nowe konsultacje	Użytkownicy platformy mogą bezpłatnie uczestniczyć w konsultacjach społecznych w celu wymiany informacji, zamieszczać komentarze i opinie na różne tematy. W celu uczestnictwa w dyskusjach należy

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					agora, nie arena Konsultacje społeczne to dialog władz Elbląga z mieszkańcami				założyć własne konto użytkownika korzystając z mechanizmów udostępnianych przez Platformę.
Elektroniczne Konsultacje Społeczne (https://ekonsultacjejawor.eboi.pl/)	Jawor	brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Elektroniczne konsultacje społeczne są narzędziem do pozyskiwania opinii interesantów w sprawach bezpośrednio ich dotyczących.	Ankiety, sondy, konsultacje obywatelskie Formy wypowiedzi takie jak ankiety, sondy czy komentarze umożliwiają przedstawienie stanowisk w tematach podejmowanych przez przedstawicieli władz oraz są formą aktywizacji mieszkańców w sprawach społecznie istotnych. Funkcjonalność budżetu obywatelskiego daje mieszkańcom możliwość decydowania o ważnych dla nich inwestycjach i pomaga poznać ich potrzeby	Brak danych	Wyniki ankiet, sondaży, konsultacji	Znalezienie informacji na stronie miasta jawor.pl jest skomplikowane ze względu na nieprzejrzystą strukturę.
Porozmawiajmy o Mysłowicach konsultacje.myslowice.pl/	Mysłowice	2013	Nie	Platforma konsultacyjna kierowana do mieszkańców	"Porozmawiajmy o Mysłowicach" "Mysłowickie konsultacje naprawdę"	Konsultacje społeczne dotyczące przede wszystkim budżetu miasta, kluczowych inwestycji oraz sprawach dot. istotnych kwestii społecznych i ochrony środowiska.	Urząd miasta Mysłowice	Raport z konsultacji	https://www.myslowice.pl/urbanlab/
Mapa Potrzeb Olecka E-Potrzeby https://www.um.olecko.pl/strona-256-konsultacje-spoeczne.html	Olecko	2019	Tak	Mieszkańcy miasta	System Zgłaszania Obywatelskich Potrzeb	System został udostępniony użytkownikom w celu zgłaszania problemów zauważonych przez nich w przestrzeni miejskiej Dzięki wprowadzeniu SZOP mieszkańcy Gminy Olecko mogą sygnalizować swoje potrzeby i zgłaszać uwagi do Urzędu o każdej porze bez konieczności zgłaszania problemu osobiście lub telefonicznie. Dzięki temu zostanie również skrócony	Urząd Miasta Olecka	Prawidłowe zgłoszenie powinno zawierać: zwięzły temat, kategorię, opis oraz lokalizację usterki. Mieszkańcy mogą zgłaszać uwagi poprzez aplikację – bez wychodzenia z domu, 24 h na dobę, 7 dni w tygodniu. Specjalna strona www i aplikacja umożliwia zgłaszanie i śledzenie zgłoszeń od mieszkańców. Zgłoszenie trafia do odpowiednich służb, gdzie zostanie zweryfikowane i przekazywane do realizacji.	System dostępny w aplikacji mobilnej „e-Potrzeby” oraz poprzez przeglądarkę internetową pod adresem: https://e-Potrzeby.pl/olecko , zwanego dalej Systemem W roku 2024 stworzono aplikację na telefon do komunikacji z mieszkańcami. Aplikacja zastępuje system SZOP.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
						czas oczekiwania na realizację interwencji.			
http://zgloszenia.prudnik.pl/open.php	Prudnik	brak	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Portal zgłaszania usterek gminy Prudnik	Zgłaszanie usterek	Brak danych	Stan zgłoszenia	Bardzo mało danych/usług związanych z konsultacjami.
Platforma Komunikacji z Mieszkańcami przemysl.pl/59038/platforma-komunikacji.html	Przemyśl	2019	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Chcemy znać Twoje zdanie w ważnych sprawach, dlatego jesteśmy wdzięczni za Twój udział w badaniach sondażowych oraz głosowaniach elektronicznych oraz ankietach, do których również płynnie przejdziesz dzięki Platformie Komunikacji z Mieszkańcami	Możesz wspólnie z nami dbać i tworzyć przestrzeń miejską pełniąc rolę jej strażnika, dbać o bezpieczeństwo swoje, rodziny i przyjaciół. Zgłaszaj nam na bieżąco usterek oraz propozycje rozwiązań dla wybranych lokalizacji bezpośrednio w aplikacji mobilnej, wystarczy że klikniesz kafelek „Zgłoś Problem” – zapewniamy, że rozpatrujemy każde zgłoszenie i staramy się znaleźć rozwiązanie dla zgłoszonego problemu i informujemy Cię o tym na bieżąco	Platforma jest jednym z elementów projektu pn. „Safe City - bezpieczne miasto Przemyśl jako element koncepcji Smart City.” – realizowanego w ramach konkursu dla samorządów „HUMAN SMART CITIES. Inteligentne miasta współtworzone przez mieszkańców” dofinansowanego w formie dotacji z Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.	Wyniki ankiet i sondaży	Dostępne są sondy i opinie mieszkańców. Głosowanie elektroniczne.
Portal Konsultacji Społecznych portal.strzegom.pl https://eurad.strzegom.pl/konsultacje	Strzegom	2018	Tak	Mieszkańcy miasta	Portal do konsultacji społecznych	Konsultacje społeczne	Urząd Miasta Strzegom	W zakresie konsultacji moduły: Zgłoś konsultację Aktualnie konsultujemy Konsultacje nierozpoczęte Konsultacje zakończone Konsultacje zarchiwizowane	"Rozwój e-usług publicznych jako zwiększenie udziału mieszkańców w procesie decyzyjnym w Gminie Świebodzice, Gminie Żarów oraz Gminie Strzegom" Słabo rozwinięty portal (2023) -- informacja nieaktualna Strona zrobiona bardzo przejrzysta! (2024)
Platforma Partycypacji Społecznej https://partycypacja.tomaszow-mazowiecki.pl/	Tomaszów Mazowiecki	brak danych	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Tutaj znajdują się informacje dotyczące aktualnych konsultacji społecznych, ankiet prowadzonych w	<u>Alerty</u> <u>Konsultacje</u> <u>Aktualności</u>	Zadanie realizowane w ramach projektu pn.: „Zintegrowany system zarządzania infrastrukturą miejską, komunikacji z mieszkańcami i zapewnienia usług publicznych w zakresie ruchu drogowego,	Wyniki ankiet z konsultacji	Dedykowana strona do partycypacji. Sama strona ma podstawowe funkcjonalności.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					ramach naszych działań. Można zgłosić zagrożenia, usterki lub nieprawidłowości, które dostrzegasz spacerując po naszym mieście lub jadąc samochodem. Możesz także zapoznać ze stanem wód w rzekach lub aktualnym stanem powietrza. Platforma pełni funkcję asystenta mieszkańca, będzie też sukcesywnie rozbudowywana.		bezpieczeństwa, zdrowia oraz ochrony środowiska naturalnego w Tomaszowie Mazowieckim” realizowanego w ramach programu Human Smart Cities.		
konstytucje.um.warszawa.pl	Warszawa	2013	Tak	W konsultacjach każdy może wziąć udział. Nie trzeba	Coraz Lepsza Warszawa Dzięki Twoim Opiniom Konsultacje społeczne	Konsultacje społeczne	Strona powstała dzięki wsparciu udzielonemu przez Norwegię poprzez dofinansowanie ze środków Norweskiego Mechanizmu Finansowego	W ciągu 60 dni po zakończeniu konsultacji na stronie http://www.konsultacje.um.warszawa.pl umieszczany jest raport	Podstrona urzędu miasta Centrum Komunikacji Społecznej Urzędu m.st. Warszawy Wydział Konsultacji Społecznych i Współdecydowania z Mieszkańcami Bardzo dobre i aktywne źródło informacji o konsultacjach społecznych.
Platforma Konsultacji Społecznych Urzędu Miasta Katowice pks.katowice.eu/	Katowice	2003	Tak	Mieszkańcy miasta	Forum Platforma Konsultacji Społecznych Platforma ma na celu ułatwienie dialogu z mieszkańcami na temat projektów i przedsięwzięć realizowanych przez Miasto Katowice.	Tematyka: Inwestycje, Sport i turystyka, Polityka społeczna, Edukacja, Zdrowie i ochrona środowiska, Infrastruktura, Kultura, Sprawy obywatelskie, bezpieczeństwo, Transport publiczny, Rozwój miasta, Rowerowe Katowice, Promocja Katowic, Konsultacje społeczne	Inicjatywa NGO	Wpisy na forum, Odpowiedzi administracji (pracownika urzędu), Raporty z przeprowadzonych konsultacji społecznych	Platforma ma postać forum internetowego, gdzie prowadzona jest dyskusja z mieszkańcami, którzy mogą zgłosić chęć otwarcia nowego tematu Regulamin dostępny po zalogowaniu
Platforma Konsultacji Społecznych Urzędu Miasta Katowice pks.katowice.eu/	Sosno	Brak	Nie	Mieszkańcy miast	KAŻDY MOŻE DZIAŁAĆ!	Tematyka: Budżet Obywatelski, Cyfryzacja,	Urząd Miasta	Raporty z konsultacji/Forum dyskusyjne dla danej kategorii	Kontakt przekierowuje do poszczególnych wydziałów urzędu miasta Dodatkowo w spotkaniach uczestniczą urzędnicy i eksperci

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					Konsultacje społeczne Szczególnie do udziału zapraszamy mieszkańców, których konsultacje dotyczą bezpośrednio, bo to właśnie Dlatego także Twój głos jest tak ważny dla urzędników i ekspertów!	Edukacja, Energetyczne oświetlenie, Gospodarka odpadami, Infrastruktura autobusowo-tramwajowa, Komunikacja publiczna, Kultura, sport i rekreacja, Lokalny Program Rewitalizacji, Organizacje pozarządowe, Polityka społeczna, Przebudowa budynków szkolnych, Regulamin Utrzymania Czystości, Rewitalizacja, Statut Miasta, Środowisko, Termomodernizacja budynków użyteczności publicznej, Zagłębiowski Park Linearny, Zasoby lokalowe Gminy Sosnowiec, Zmiany nazwy ulic, Plan zagospodarowania przestrzennego. Tereny zielone, Infrastruktura drogowa, Infrastruktura sportowo-rekreacyjna		tematycznej (dostępne po zalogowaniu się)	odpowiedzialni za realizację planowanych inwestycji. Tematy mieszkańców, Badania ankietowe mieszkańców
PLATFORMA DIALOGU SPOŁECZNEGO Giżycko https://gizycko.pl/platforma-dialogu/	Giżycko	Brak danych	Nie	Mieszkańcy miasta	informacje o trwających konsultacjach społecznych, dotyczących miejskich inwestycji i projektów oraz wyniki przeprowadzonych konsultacji. Wasz głos ma realny wpływ na podejmowane decyzje.	Informujemy mieszkańców o planowanych przedsięwzięciach, ich przewidywanych efektach i konsekwencjach realizacji. Pytamy mieszkańców o zdanie - zbieramy opinie i propozycje do wykorzystania przy podejmowaniu decyzji dotyczących miejskich przedsięwzięć. Zbieramy informacje odzwierciedlające różnicowane potrzeby społeczne	Brak danych	Wyniki ankiet	strona jest dość prosta, brak dodatkowych funkcjonalności ponad te podstawowe
Platforma Partycypacji Społecznej Hrubiesz	Hrubiesz	2019	Brak danych	Mieszkańcy miasta	Internetowa platforma partycypacyjna	Tematyka Rewitalizacja	Platforma Partycypacji Społecznej powstała w ramach projektu pn.:	Raporty z konsultacji	Platforma Partycypacji Społecznej powstała w ramach projektu pn.: „Rewitalizacja Śródmieścia Hrubieszowa szansą na eliminację zjawisk kryzysowych oraz ożywienie społeczno -gospodarcze miasta". Projekt

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					to narzędzie, które ułatwi mieszkańcom komunikację i umożliwi szybsze załatwienie spraw poprzez elektroniczną niektórych procesów tj. przeprowadzenie konsultacji społecznych z mieszkańcami które są nieodzownym elementem rewitalizacji, zgłaszanie usterek w mieniu zarządzanym przez Gminę Miejską Hrubieszów, a także w pełni usprawniający wybór projektów w ramach corocznego budżetu obywatelskiego. PPS to narzędzie, które umożliwi mieszkańcom miasta w prosty i szybki sposób uczestniczyć w długofalowym procesie partycypacyjnym jakim jest rewitalizacja	Internetowa platforma partycypacyjna to narzędzie, które ułatwi mieszkańcom komunikację i umożliwi szybsze załatwienie spraw poprzez elektroniczną niektórych procesów tj. przeprowadzenie konsultacji społecznych z mieszkańcami które są nieodzownym elementem rewitalizacji, zgłaszanie usterek w mieniu zarządzanym przez Gminę Miejską Hrubieszów, a także w pełni usprawniający wybór projektów w ramach corocznego budżetu obywatelskiego. PPS to narzędzie, które umożliwi mieszkańcom miasta w prosty i szybki sposób uczestniczyć w długofalowym procesie partycypacyjnym jakim jest rewitalizacja	„Rewitalizacja Śródmieścia Hrubieszowa szansą na eliminację zjawisk kryzysowych oraz ożywienie społeczno -gospodarcze miasta”. Projekt współfinansowany ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.		współfinansowany ze środków Funduszu Spójności w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020.
Portal do konsultacji Społecznych konsultacji	Radom	2014	Nie	Mieszkańcy miasta	Konsultacje dotyczą również Ciebie! Zbieranie planów	Konsultacje Społeczne Budżet Obywatelski Plany Miejscowe Sondy publiczne	Urząd Miasta Radom	Aktualności, Informacje o zbliżających się / trwających konsultacjach, Raporty z konsultacji	Wieloosobowe stanowisko ds. Komunikacji Społecznej Konsultacje w zależności od ich przedmiotu mają zasięg miejski, lokalny lub środowiskowy. Przeprowadzane są przez otwarte spotkania z

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					i sugestii odnośnie rozwoju miasta Dialog z mieszkańcami oraz konsultacje społeczne				mieszkańcami, zebrania z przedstawicielami grup społeczno-zawodowych, organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego na rzecz Mieszkańców miasta Radomia.
Portal Razem Tychy razemtychy.pl	Tychy	2018	Nie	Mieszkańcy miasta	Dialog z mieszkańcami, Konsultacje społeczne, Dialog w sprawie budżetu obywatelskiego, Zgłaszanie projektów do budżetu obywatelskiego	Moduły: Konsultacje społeczne, Budżet obywatelski, Poprzednie edycje budżetu obywatelskiego, NGO, Młodzieżowy budżet obywatelski, Tyskie Centrum Wolontariatu	Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia Urzędu Miasta Tychy	Aktualności związane ze sprawami społecznymi w mieście Tychy, Raporty z konsultacji społecznych	Portal zbierający informacje Wydział Spraw Społecznych i Zdrowia Urzędu Miasta Tychy
Wrocław Rozmawia wroclaw.pl/rozmawia/	Wrocław	2016	Tak	Mieszkańcy miasta	Wrocław Rozmawia - partycypacja, konsultacje, rewitalizacja, NGO	Moduły: partycypacja, konsultacje, rewitalizacja, NGO, budżet obywatelski (portal integrujący te moduły), centra aktywności obywatelskiej	Urząd Miasta Wrocławia	Strony bieżących i zakończonych konsultacji społecznych – szczegółowe informacje o czym rozmawiano oraz raporty i notatki z podsumowanych procesów (strona bardzo czytelna, z podziałem na lata, zdjęcia, opisy, szczegóły) Prosto, przejrzystość, ciekawie	Centra aktywności obywatelskiej - CAE realizują swoje autorskie programy, skierowane bezpośrednio do mieszkań i mieszkańców okolicy, odpowiadające ich potrzebom, pasjom i zainteresowaniom. Budżet osiedlowy + algorytm alokacji pieniędzy
lis.gdynia.pl/	Gdynia	2018	Nie	Mieszkańcy miasta	Główne motto: "Rozmawiamy Wspieramy Działamy"	Ogólno-miejskie programy promowane przez platformę: · Gdynia Od Nowa – proces rewitalizacji sześciu gdyńskich terytoriów, określony w Gminnym Programie Rewitalizacji na lata 2017-2026, · Budżet Obywatelski Gdynia (BO) – proces, w którym gdynianie i gdynianki decydują o tym, na co przeznaczyć wydzieloną kwotę z budżetu, · Wymiennikownia Młodzieżowe Centrum Innowacji Społecznych i	Laboratorium Innowacji Społecznych to samodzielna jednostka budżetowa Miasta Gdyni, działająca na rzecz mieszkańców i mieszkańek. Szukamy, realizujemy i wdrażamy nowatorskie rozwiązania, które wychodzą naprzeciw społecznym wyzwaniom UrbanLab Gdynia powstał w marcu 2019 roku, dzięki realizacji trzyletniego eksperymentu wdrożeniowego realizowany ze środków i przy zaangażowaniu Ministerstwa Funduszy i	Artykuły odnośnie planów rozwoju miasta oraz życia społecznego w Gdyni	LABORATORIUM INNOWACJI SPOŁECZNYCH Wymiennikownia - młodzieżowe centrum innowacji społecznych i designu Laboratorium Innowacji Społecznych to samodzielna jednostka budżetowa Miasta Gdyni, działająca na rzecz mieszkańców i mieszkańek. Szukamy, realizujemy i wdrażamy nowatorskie rozwiązania, które wychodzą naprzeciw społecznym wyzwaniom. Działamy przez: · tworzenie nowych rozwiązań, prowadzenie projektów, wdrażanie programów, rozwijanie innowacji społecznych, · wspieranie mieszkańców w realizacji własnych działań, · wspieranie struktur miejskich w komunikacji z gdynianami oraz łączenie ich kompetencji we wspólne projekty i przedsięwzięcia, skutecznie wykorzystujące zasoby miasta, skupienie na wyrównywaniu jakości życia we wszystkich dzielnicach i dla wszystkich grup społecznych, szczególnie w sytuacjach wymagających specjalnego wsparcia. "

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
						Designu – przestrzeń tworzona przez młodzież dla młodzieży, · Przystań Gdynia sieć centrów sąsiedzkich – przestrzeń realizacji pomysłów i zainteresowań współtworzone przez mieszkańców i mieszkanki, gdyńskie instytucje i organizacje, UrbanLab Gdynia – otwarte forum dialogu i dyskusji o mieście, przestrzeń wypracowywania rozwiązań rozwijających jakość życia w miastach.	Polityki Regionalnej oraz przy wsparciu Instytutu Rozwoju Miast i Regionów, pt. „Adaptacja koncepcji UrbanLab w Gdyni”.		
Portal Komunikacji Społecznej napisz.legnica.eu https://konsultacje.legnica.eu/	Legnica	2019	Tak, wyświetla się podczas rejestracji kont.	Mieszkańcy miasta	Przekazywanie uwag, opinii i wniosków dotyczących funkcjonowania miasta Legnicy Ze strony Portal komunikacji społecznej realizuje kontakt klienta z Urzędem Miasta Legnicy za pomocą ankiet oraz mechanizmu do zgłaszania awarii, zagrożeń, informacji, propozycji ulepszenia i innych tematów z obszaru funkcjonowania miasta.	Moduły: Ankieta (to samo co konsultacje społeczne), Zgłoszenia	Urząd miasta Legnica	Raporty z konsultacji / ankiet	Portale są narzędziami umożliwiającymi i.in. szybki kontakt z Urzędem Miasta Legnicy w sprawach wymagających interwencji służb miejskich oraz mają służyć do przekazywania uwag, opinii i wniosków dotyczących funkcjonowania miasta Legnicy.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
E-Pabianice	Pabianice	2018	Tak	Mieszkańcy miasta	Utworzenie platformy crowdsourcingowej partycypacji społecznej, jako kompleksowego rozwiązania, zapewniającego możliwość partycypacji społecznej mieszkańcom, budującej silniejszy związek między mieszkańcami Pabianic	internetowej platformy crowdsourcingowej wraz z usługą prowadzenia komunikacji z jej użytkownikami celem zaangażowania społeczności platformy w zbudowanie stałej, otwartej i dwustronnej komunikacji na linii samorząd – mieszkańiec	Miasto Pabianice realizuje projekt „e-Pabianice” dofinansowany w Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego Województwa Łódzkiego na lata 2014-2020, Oś Priorytetowa VII- Infrastruktura dla usług społecznych, Działanie VII.1- Technologie informacyjno-komunikacyjne.	nagrody za zgłaszanie pomysłów (materiały promocyjne) ranking użytkowników zgłaszających ciekawe pomysły (punkty)	Platforma będzie służyła do angażowania mieszkańców w proces kreowania rozwiązań w przestrzeni publicznej w modelu crowdsourcingowym za pomocą wyzwań uruchamianych na platformie. Platforma umożliwi rozwiązywanie problemów miejskich we współpracy z mieszkańcami. Poprzez platformę mieszkańcy mają mieć możliwość zgłaszania odpowiedzi na tematyczne wyzwania (dotyczące m.in. transportu, zagospodarowania przestrzeni miejskiej, życia kulturalnego) publikowane na platformie, komentowania pomysłów i rozwiązań zgłoszonych przez innych użytkowników, oddawania głosów poparcia dla zgłoszonych inicjatyw i dzielenia się nimi poprzez media społecznościowe. Zgłoszone rozwiązania oceniane będą przez jury eksperckie, a ich autorzy wyróżniani oraz nagradzani.
Bezpieczne Siemianowice https://bezpieczne.siemianowice.pl/	Siemianowice	brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Jeżeli zauważysz problem lub awarię – zgłoś to do nas! Będziesz mógł śledzić prace związane z realizacją Twojego zgłoszenia oraz komunikować się z pracownikiem odpowiedzialnym za rozwiązanie problemu Dzięki podjęciu przez siebie działania będziesz miał realny wpływ na zmiany w twojej, okolicy, dzielnicy, mieście	Jest to aplikacja służąca do zgłaszania przez mieszkańców problemów zaobserwowanych w przestrzeni publicznej. Umożliwia ona efektywną komunikację pomiędzy mieszkańcami, a samorządem	Brak danych	Informacje o usterkach	Miasto na dzień 30.05.2024 nie posiada dedykowanej platformy do konsultacji poza BIP. Podobnie jeśli chodzi o serwis B.O. - strona w przygotowaniu.
Dbamy o Bydgoszcz https://www.dba.bydgoszcz.pl/mv.bydgoszcz.pl/	Bydgoszcz	2021	Tak	Mieszkańcy miasta	Dbamy o Bydgoszcz System służy rozwijaniu idei społeczeństwa	Dbamy o Bydgoszcz - jest narzędziem, dzięki któremu mieszkańcy mogą zgłaszać informację o nieprawidłowościach na obszarze miasta. Kategorie	Inicjatywa Urzędu Miasta	W celu podglądu lokalizacji wszystkich przesłanych zgłoszeń należy wybrać opcję „Mapa Zgłoszeń”. Zawiera ona wszystkie zgłoszenia, które zostały przyjęte do realizacji.	System – teleinformatyczny system obsługi zgłoszeń umożliwiający zgłaszanie, za pośrednictwem Serwisu lub Aplikacji, według określonych kategorii, informacji dotyczących nieprawidłowości w funkcjonowaniu elementów infrastruktury w przestrzeni publicznej Miasta Bydgoszczy Wdrożony system składa się ze strony internetowej dbamy.bydgoszcz.pl oraz aplikacji mobilnych na systemy Android i iOS.,

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					obywatelskiego, w szczególności system wspiera aktywności obywatelskie dotyczące przestrzeni publicznej umożliwiając Użytkownikom zgłaszanie problemów do właściwych jednostek oraz umożliwiając komunikację związaną z ich rozwiązywaniem	zgłoszeń: Bezpieczeństwo i porządek, Uszkodzenia i dewastacje, Zieleń i Środowisko, Śmieci, Pojazd, Komunikacja Miejska, Odsnieżanie, Drogi i Zwierzęta		Są one oznaczone na mapie za pomocą odpowiednich symboli graficznych (każdy symbol odpowiada kategorii zgłoszenia natomiast kolor statusowi zgłoszenia). Klikając w wybrany znacznik można uzyskać szczegółowe informacje o danych zgłoszeniu.	
Konsultacje Społeczne (portal.goldap.pl)	Gołdap	2018	Tak	Portal skierowany jest do szerokiego grona odbiorców	Konsultacje społeczne	Dwa moduły: konsultacje społeczne oraz badanie satysfakcji klienta	Inicjatorem jest Urząd Miejski w Gołdapi, brak dodatkowych informacji.	W zakresie konsultacji moduły: Zgłoś konsultację Aktualnie konsultujemy Konsultacje nierozpoczęte Konsultacje zakończone Konsultacje zarchiwizowane (zakończone konsultacje dobrze opisane)	Projekt współfinansowany przez UE Licznik odwiedzin ukazujący statystykę wejść
Vox Populi vox.um.lodz.pl/	Łódź	2017	Tak	Mieszkańcy miasta	Vox Populi jest pierwszą w Polsce platformą umożliwiającą przeprowadzanie lokalnych e-referendów Celem platformy VoxPopuli jest wspieranie budowy nowoczesnego społeczeństwa obywatelskiego, zachęcającą mieszkańców do aktywnego udziału w procesie podejmowania decyzji przez	Vox Populi to rewolucyjne podejście do konsultacji społecznych, w którym główny nacisk kładziony jest na akt głosowania i możliwość wyrażenia przez mieszkańców wiążącej opinii, która zostanie wzięta pod uwagę przez organy samorządu terytorialnego	Urząd Miasta Łodzi (VOX POPULI stanowi jedną z form konsultacji społecznych prowadzonych przez Urząd Miasta Łodzi w sprawach ważnych dla mieszkańców miasta)	Vox Populi umożliwia mieszkańcom zapoznanie się ze szczegółami zagadnienia poddanego pod głosowanie, poznanie argumentów przemawiających za poszczególnymi wariantami proponowanego rozwiązania, zapoznanie się z opiniami ekspertów, udział w dyskusji oraz wymianę poglądów	Uczestnik ankiet może podać swój adres e-mail, jeśli chce otrzymywać newsletter z informacjami o konsultacjach społecznych i ich wynikach Na chwilę sprawdzania na portalu nie było aktualnych referendów. Natomiast w archiwum można znaleźć te historyczne.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					władze samorządowe				
Gostyń Obywatelski	Gostyń	brak danych	Tak	Mieszkańcy miasta	Tutaj Ty decydujesz Twój głos jest dla nas ważny !	Moduły Konsultacje Baza Wiedzy Zgłoś Pomysł	Urząd Miejski	brak danych	Jest bardzo mało informacji związanych z konsultowaniem
NaprawmyTo.pl	Różne	Różne	Tak	Platforma danego miasta / gminy kierowana jest do społeczności lokalnej.	Dialog z mieszkańcami, Zgłaszanie problemów Chcemy ułatwiać pracę samorządów i życie mieszkańców. Wierzymy, że wiele irytujących nas na co dzień spraw można bardzo łatwo rozwiązać. Nie potrzeba do tego petycji, a sprawnego	Kategorie zgłoszeń są różne w zależności od miasta, jednak najczęściej występujące to: Infrastruktura, Budynki, Bezpieczeństwo, Przyroda, Inne	Pomysł na stworzenie serwisu NaprawmyTo.pl zrodził się w oparciu o wnioski organizacji pozarządowych składane do Fundacji im. Stefana Batorego w ramach programu „Demokracja w działaniu”. Pod patronatem Fundacji i przy wsparciu koordynacyjnym Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” (obecnie: Fundacja Stocznia), kilkanaście organizacji z całego kraju (pełna lista - nasi partnerzy) zdecydowało się pracować nad stworzeniem	Stan zgłoszenia (Otwarte, W trakcie naprawiania, Naprawione, Które nie będą naprawiane)	Za platformę odpowiedzialna jest: Fundacja Stocznia.

Platforma	Miasto	Rok	Regulamin	Użytkownicy	Główny cel działania/motto działania	Cele szczegółowe	Geneza powstania platformy	Informacja zwrotna	Inne funkcjonalności/uwagi
					współdziałania i dialogu między władzą, a obywatelem, który jest możliwy poprzez nasz serwis.		wspólnego narzędzia informatycznego, służącego do mapowania problemów w przestrzeni publicznej, które będzie mogło być lokalizowane w kolejnych gminach. Głównymi źródłami inspiracji dla serwisu były strony: FixMyStreet.com oraz SeeClickFix.com, cieszące się wielką popularnością na świecie. W 2015 roku strona przeszła przebudowę sfinansowaną ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.		
innowacyjnejt.pl	Wiele	Różne	Tak, znajduje się w stopce strony	Platforma danego miasta / gminy kierowana jest do	Idea platformy jest "Unowocześnianie polskich samorządów."	Moduły: Kiedyodpady, Budżet obywatelski, Badanie satysfakcji klienta, W kontakcie JST, Budżety JST, Konsultacje JST, Inwestycje JST	Brak danych	Badanie satysfakcji mieszkańca Raport z konsultacji Wyniki i głosowanie na pomysły w ramach BO	Za platformę odpowiedzialna jest: Fundacja na Rzecz Wsparcia Innowacji w JST Harmonogram wywozu śmieci, informacje na temat budżetu obywatelskiego, Aktualności z życia miasta, Informacje na temat budżetu miasta / gminy, Raporty z konsultacji,