

## Raport z badania

**Ewaluacja wsparcia JST w zakresie poprawy jakości usług administracyjnych/ obszarów działania urzędów samorządowych, mających wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej**

 [IBC-GROUP.PL](http://IBC-GROUP.PL)



## Spis treści

<b>Spis treści</b>	<b>2</b>
<b>1. Streszczenie</b>	<b>3</b>
<b>2. Wprowadzenie</b>	<b>6</b>
2.1 Przedmiot badania	6
2.2 Cel badania	10
2.3 Założenia badania	11
<b>3. Szczegółowe wyniki</b>	<b>13</b>
3.1 Profil społeczno-demograficzny samorządów realizujących projekty w ramach Działania 2.18	13
3.2 Ogólna ocena Działania 2.18	18
3.3 Ocena przebiegu projektów w partnerstwach	20
3.4 Ocena współpracy między partnerami i liderami	20
3.5 Zbieżność potrzeb JST w zakresie rozwoju infrastruktury	39
3.6 Realizacja założeń projektów	41
3.6.1. Realizacja zakładanych wskaźników	41
3.6.2. Wpływ działań na jakość obsługi klientów	43
3.6.3. Wpływ działań na finanse urzędów	48
3.6.4. Wpływ działań na funkcjonowanie urzędów	48
3.6.5. Badania satysfakcji klientów	50
3.6.6. Rekomendowane dalsze działania	51
3.7. Uczestnicy szkoleń	52
3.7.1. Ocena szkoleń	54
3.7.2. Dostęp do informacji	60
3.8. Perspektywa przedsiębiorców	64
3.8.1. Identyfikowane problemy i bariery	66
3.8.2. Ocena jakości pracy urzędów miast/ gmin	68
3.8.3. Dostęp do informacji	71
<b>4. Spis tabel i wykresów</b>	<b>76</b>
<b>5. Wnioski i rekomendacje</b>	<b>81</b>

## 1. Streszczenie

Działanie 2.18 ma na celu wsparcie projektów obejmujących wdrażanie w administracji publicznej rozwiązań poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi w dwóch obszarach istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej: podatkach i opłatach lokalnych oraz zarządzaniu nieruchomościami (w szczególności w zakresie gospodarowania lokalami użytkowymi). Urzędy realizujące projekty w ramach Działania miały możliwość wdrożenia szeregu usprawnień poprawiających dostęp do usług administracyjnych. Integralną częścią projektów były także działania szkoleniowe mające na celu podniesienie kompetencji pracowników.

Analiza projektów realizowanych w ramach konkursów nr POWR.02.18.00-IP.01-00-005/15 oraz POWR.02.18.00-IP.01-00-002/17 pozwoliła ustalić, na ile zakończone projekty wpisały się w założenia Działania 2.18 i w jakim zakresie realnie przełożyły się na podniesienie jakości funkcjonowania pracy urzędów i procesu obsługi przedsiębiorców.

Należy jednak podkreślić, że podjęte wdrożenia techniczne, jak też programy szkoleniowe, nie dotyczyły wyłącznie obszaru współpracy z przedsiębiorcami, wprowadzone usprawnienia miały szerszy charakter i mogły wspierać proces obsługi tak przedsiębiorców, jak też mieszkańców nieprowadzących działalności gospodarczej.

Należy odnotować, że działania podjęte w ramach Działania 2.18 wpisały się w dostrzeganą przez pracowników urzędów samorządowych potrzebę wspierania procesu cyfryzacji i wdrażania nowoczesnych technologii, których wprowadzanie jest niezbędne, a jednocześnie na tyle kosztowne, że przeważająca większość samorządów nie zdecydowałaby się na ich zakup ze środków własnych. Ponadto, bardzo pozytywnie oceniany komponent szkoleniowy odpowiedział na realne potrzeby urzędów, które identyfikują istotne potrzeby w zakresie rozwoju kompetencji pracowników administracji.

Konstrukcja projektów zakładająca realizację działań w partnerstwach z kluczową rolą lidera odpowiedzialnego za formalną stronę przedsięwzięcia odpowiedziała na zapotrzebowanie urzędów, które z uwagi na szerokie spektrum bieżących obowiązków samodzielnie nie podjęłyby się udziału w tego rodzaju konkursie.

Podkreślano także walor partnerstwa, wskazując, że umożliwiło to zbudowanie podczas szkoleń relacji zawodowych między pracownikami zajmującymi się zbliżonymi zadaniami w poszczególnych urzędach.

W wyniku elektroniczacji procesów uzyskano teoretyczną poprawę jakości oraz dostępności usług – rozumianych jako stworzenie przedsiębiorcom i mieszkańcom możliwości realizacji spraw urzędowych drogą elektroniczną. Zgodnie z założeniami usprawnienia te koncentrowały się w dwóch obszarach funkcjonowania urzędów: podatków i opłat lokalnych, a także zarządzania nieruchomościami. Mimo wskazanych teoretycznych korzyści, które są związane z efektami projektów realizowanych w ramach Działania 2.18, należy podkreślić, że wdrożone rozwiązania nie są w praktyce wykorzystywane, a wciąż dominującą formą współpracy z urzędami jest osobista realizacja spraw lub korzystanie z zasobu informacyjnego dostępnego bezpośrednio na stronach internetowych urzędów lub też prowadzonych przez nich Biuletynach Informacji Publicznej. Proponowane ułatwienia, choć są przygotowane w sposób

profesjonalny i odpowiadający dzisiejszym standardom technicznym, cieszą się minimalnym zainteresowaniem tak przedsiębiorców, jak też mieszkańców nieprowadzących działalności gospodarczej. Dużym problemem jest niska świadomość istnienia wdrożonych rozwiązań, które nie są promowane lub są promowane w ograniczonym zakresie.

Nie bez znaczenia jest także stosunkowo niski poziom kompetencji cyfrowych obywateli i ich wiedzy, w jaki sposób załatwiać określone sprawy w urzędzie czy prawidłowo wypełniać formularze. W praktyce zatem dla wielu mieszkańców szybszą i łatwiejszą drogą wciąż pozostaje osobista wizyta i bezpośredni kontakt z pracownikiem. Wzrost możliwości komunikacji on-line prawdopodobnie byłby istotniejszy, gdyby przedmiotowe ułatwienia dotyczyły działań często realizowanych przez klientów, a także działań prostych i przejrzystych. W praktyce wdrożone usprawnienia koncentrują się na tych działaniach, które przeciętny mieszkaniec i przedsiębiorca realizuje rzadko – raz do roku, jak w przypadku dokonywania opłat podatków czy składania obowiązkowych deklaracji lub incydentalnie, jak w przypadku składania podań związanych np. z wycinką drzew.

Niezależnie od powyższych uwag, w ostatnim czasie doszło do dodatkowego ograniczenia potencjału wdrożonych rozwiązań, ponieważ zmiana wzorów pism i ujednoczenie ich formy sprawiły, że formularze zamieszczone na platformach on-line stały się nieaktualne.

Także potencjał informacyjny nowych rozwiązań nie jest wykorzystywany, a wdrożone platformy nie są dla klientów podstawowym źródłem informacji dotyczących choćby podatków i opłat lokalnych czy zasobów nieruchomości. Należy zauważyć, że funkcje te dublują rozwiązania już istniejące. Wspomniane informacje są dostępne na stronach urzędów i BIP-ach, a zawiadomienia o wysokości zobowiązań konkretnych podatników są im przekazywane drogą pocztową. Również dane dotyczące dostępnych lokali i przestrzeni inwestycyjnych są publikowane na portalach gmin, a niekiedy także na komercyjnych platformach ogłoszeniowych i to one są podstawowym źródłem informacji, tak dla lokalnych przedsiębiorców, jak i firm ogólnopolskich.

Stosowane do tej pory rozwiązania wydają się wystarczające. Jak wykazały badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców z regionów objętych działaniami, urzędy są generalnie oceniane dobrze, podobnie jak dostęp do informacji oraz sposób i tempo realizacji określonych spraw. Badani przedsiębiorcy identyfikowali ewentualne problemy w obszarze wysokości opłat i podatków, a także złożoności procedur. Na żaden z tych problemów Działanie 2.18 nie odpowiada.

W kontekście niewielkiego lub w niektórych przypadkach zerowego zainteresowania mieszkańców wykorzystywaniem wdrożonych usprawnień należy zapytać o celowość zrealizowanych projektów. Zagadnienie to nie dotyczy jednak celowości samej cyfryzacji funkcjonowania urzędów, jest ona traktowana jako działanie pożądane, a wręcz niezbędne. Zwraca jednak uwagę, że proces cyfryzacji nie jest realizowany kompleksowo, a ma charakter przedsięwzięć obejmujących wybrane fragmenty działalności urzędów i funkcjonowania państwa. Dodatkowo wdrażane rozwiązania nie są wprowadzane systemowo, ale samodzielnie przez samorządy, które w praktyce dokonują zmian w zależności od dostępnych konkursów i projektów realizowanych na poziomie ogólnokrajowym i regionalnym.

Wspomniany brak szerokich działań nie tylko promocyjnych, ale także edukacyjnych drastycznie ogranicza liczbę osób posiadających wiedzę o wprowadzanych ułatwieniach, a także umiejących z nich korzystać. Taka aktywność jest niezbędna, zważywszy na fakt, iż większość mieszkańców ma rzadki kontakt z urzędem, a jednocześnie złożoność procedur administracyjnych i chęć uzyskania pewności prawidłowego wypełnienia dokumentów znacznie przeważają nad potencjalną korzyścią wynikającą z braku konieczności osobistej wizyty w urzędzie.

Osobnego omówienia wymaga wpływ realizowanych projektów na funkcjonowanie samych urzędów i komfort pracy urzędników. Cenne są starania umożliwiające automatyzację działań, co znacząco skraca czas potrzebny na ich realizację. Podobnie jednak jak w przypadku braku działań promocyjnych skierowanych do mieszkańców, także w obszarze usprawniania pracy administracji zwraca uwagę brak kompleksowych działań obejmujących różne sfery funkcjonowania urzędów. Należy wskazać, że wykorzystują one bardzo różne rozwiązania techniczne, co znacząco utrudnia wprowadzenie nowych ułatwień, gdyż te muszą być zintegrowane z oprogramowaniem już istniejącym, a nie zawsze jest to możliwe, lub generuje dodatkowe koszty. Fakt, że wciąż podstawowym rodzajem administrowania dokumentacją jest jej papierowy obieg, także sprawia, że potencjał obiegu elektronicznego nie może być wykorzystany, gdyż pozostaje systemem towarzyszącym. I choć jest on doceniany ze względu na możliwość kontroli procesów administracyjnych, to jednocześnie wymusza na pracownikach dublowanie wielu czynności, w praktyce często nie przyspieszając pracy, a ją wydłużając, co zaprzecza jego fundamentalnej funkcji.

## 2. Wprowadzenie

### 2.1 Przedmiot badania

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) jest programem krajowym finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (oraz współfinansowanym z krajowych środków publicznych oraz środków prywatnych), który odpowiada na potrzeby reform w obszarach zatrudnienia, włączenia społecznego, edukacji, szkolnictwa wyższego, zdrowia oraz dobrego rządzenia. Instytucją zarządzającą programem PO WER jest Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.

Działanie 2.18 PO WER to działanie, którego celem jest doskonalenie jakości oraz monitorowanie procesu świadczenia usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej. Rolę Instytucji Pośredniczącej, odpowiedzialnej za realizację przedmiotowego działania, pełni Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Realizowane w ramach Działania 2.18 projekty mają na celu m.in.:

- 1) wprowadzenie powszechnego systemu monitorowania wykonywania usług publicznych przez samorząd terytorialny w obszarach dotyczących m.in.:
  - a) podatków i opłat lokalnych,
  - b) zarządzania nieruchomościami,
  - c) drogownictwa i transportu,
  - d) ochrony środowiska,
  - e) inwestycji i budownictwa,
  - f) geodezji i kartografii,

a także stworzenie repozytorium dobrych praktyk zarządzania usługami publicznymi w JST podlegających monitorowaniu w ramach systemu, promocję najlepszych rozwiązań;

- 2) realizację działań informacyjnych oraz szkoleniowych w JST zorientowanych na praktyczne możliwości wykorzystania systemu monitorowania do podejmowania działań modernizacyjnych w samorządzie z wykorzystaniem benchmarkingu oraz benchlearningu w postaci organizacji grup wymiany doświadczeń;
- 3) wdrażanie w administracji publicznej rozwiązań poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi w obszarach istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej:
  - a) podatki i opłaty lokalne,
  - b) zarządzanie nieruchomościami, w szczególności w zakresie gospodarowania lokalami użytkowymi,
  - c) obsługa inwestora;
- 4) innych działań wyszczególnionych w Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowych PO WER.

W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020 (PO WER 2014-2020) dla osi priorytetowej II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji zrealizowanych zostało m.in. 35 objętych analizą projektów skierowanych do 298 jednostek samorządu terytorialnego.

Poszczególne projekty były istotnie zdywersyfikowane pod względem liczby samorządów jak i zasięgu terytorialnego. Od projektów skupiających się na jednym powiecie, aż po takie, które angażowały samorządy położone na terenie 6 różnych województw. Udział w projektach podjęły samorządy z 15 województw. Żaden z samorządów z województwa zachodniopomorskiego nie realizował projektów finansowanych w ramach analizowanych edycji Działania 2.18.

**Rysunek 1** Liczba projektów zrealizowanych w województwach



Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

**Tabela 1** Wykaz zrealizowanych projektów

Tytuł projektu	Samorządy objęte wsparciem	Liczba samorządów objętych wsparciem
Cyfrowe samorządy atutem Wielkopolski - nowe obszary świadczenia e-usług w 22 gminach województwa wielkopolskiego	gmina Bojanowo, gmina Brudzew, gmina Chodzież, gmina Czarniejewo, gmina Czempień, gmina Drawsko, gmina Jaraczewo, gmina Kostrzyn, gmina Krzyż Wielkopolski, gmina Lubasz, gmina miejska Luboń, gmina Łobżenica, gmina miejska Górka, gmina Mosina, gmina Opalenica, gmina Ostrów Wielkopolski, gmina Przykona, gmina Skoki, gmina Słupca, gmina Stęszew, gmina Strzałkowo, gmina Śrem	22
Wdrożenie rozwiązań zarządczych w gminach powiatu wołomińskiego	gmina Jadów, gmina i miasto Kobyłka, gmina Poświętne, gmina Strachówka, miasto Zielonka	5
Wysoka jakość usług administracyjnych w gminach Brzyska, Dukła, Jasło, Skołyszyn i Tarnowiec	gmina Brzyska, gmina Dukła, gmina Jasło, gmina Skołyszyn, gmina Tarnowiec	5
Sprawność - kompetencja - satysfakcja - wysoka jakość obsługi klienta w pięciu JST z regionu plockiego i gostynińskiego	gmina i miasto Płock, miasto i gmina Gąbin, gmina Stara Biała, gmina miasta Gostynin, powiat gostyniński	5
Partnerstwo 6 JST na rzecz wdrażania wysokiej jakości usług administracyjnych	gmina i miasto Wąbrzeźno, powiat wąbrzeski, gmina Książki, gmina Dębowa Łąka, gmina i miasto Rypin, gmina i miasto Jabłonowo Pomorskie	6
Inowrocław, Bydgoszcz, Gniezno, Sopot, Toruń (IBGST) - przyjazny e-urząd - podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami	gmina i miasto Inowrocław, gmina miasta Gniezno, gmina miasta Sopot, gmina miasta Toruń, miasto Bydgoszcz	5

Samorząd najwyższej jakości – od administrowania do współzrządzenia	gmina miejska Wałbrzych, gmina Gryfów Śląski, gmina Lubomierz, gmina Mirsk, gmina miejska Piechowice, gmina i miasto Lwówek, gmina Wleń	7
Innowacyjna jakość obsługi inwestorów, rozbudowa usług ePodatnik dla rozwoju elektronicznych kompetencji realizacji procesów obsługi interesantów w celu stworzenia nowoczesnej elektronicznej administracji publicznej	gmina Biała, gmina Kolonowskie, gmina Polska Cerkiew, gmina Głogówek, gmina Kietrz, gmina Głubczyce, gmina Łambinowice, gmina Pawłowiczki, gmina Reńska Wieś, gmina Głucholazy	10
Partnerzy dla e-Rozwoju	gmina Burzenin, gmina Widawa, gmina Rozprza, gmina Paradyż, gmina Białaczów, gmina Konopnica, gmina Szadek	7
Pomorscy Partnerzy e-Rozwoju	gmina Czarna Woda, gmina Trąbki Wielkie, gmina Pszczółki, gmina Przodkowo, gmina Liniewo, gmina Nowa Karczma, gmina Kaliska, gmina Cedry Wielkie, gmina Dziemiany, gmina Kolbudy, gmina Przywidz, gmina Kościerzyna, gmina Karsin, gmina Pruszcz Gdański, gmina Lipusz	15
Razem dla e-Rozwoju	gmina Łądek Zdrój, gmina Międzylesie, gmina Ząbkowice Śląskie, gmina Korfantów, gmina Kondratowice, gmina i miasto Świdnica, gmina Lewin Kłodzki, gmina Ciepłowody, gmina Stronie Śląskie, gmina miejska Duszniki Zdrój, gmina Pokój, gmina Bystrzyca Kłodzka, gmina Kudowa-Zdrój	13
Liderzy e-Rozwoju Podkarpacia	gmina Gać, gmina Bukowsko, gmina Fredropol, gmina Zarszyn, gmina Rokietnica, gmina Jawornik Polski, gmina Chorkówka, gmina Jaśliska, gmina Zagórz, gmina Jedlicze, gmina Wojaszówka	11
Przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami w gminach Strumień, Pawłowice, Godów, Radlin oraz Mszana	gmina Strumień, gmina Pawłowice, gmina Godów, miasto Radlin, gmina Mszana	5
Małopolskie e-urzędy	gmina Moszczenica, gmina Sękowa, gmina Stryszawa, gmina Trzciana, gmina miasta Bochnia, gmina Gorlice, miasto Gorlice, gmina Biecz, gmina Ropa	9
Szybciej, sprawniej, skuteczniej - rozwój e-administracji w gminach: Zielonki, Czernichów, Igołomia-Wawrzeńczyce, Iwanowice, Michałowice, Słomniki i Wielka Wieś	gmina Zielonki, gmina Czernichów, gmina Igołomia-Wawrzeńczyce, gmina Iwanowice, gmina Michałowice, gmina Słomniki, gmina Wielka Wieś	7
E-administracja dla e-klienta	gmina Gniew, gmina Lubichowo, gmina Osieczna, gmina Skarszewy, gmina miejska Starogard Gdański, gmina Subkowy, gmina Tczew, gmina Chełmno, gmina Stolno	10
Urząd otwarty na rozwój i współpracę z przedsiębiorcami	gmina Dąbie, gmina Oborniki, gmina Przygodzice, gmina Stawiszyn, gmina Środa Wielkopolska, gmina Borzytuchom, gmina Kazimierz Biskupi, gmina Suchy Las	8
Urzędy on-line	gmina Płużnica, gmina Wąbrzeźno, gmina Lisewo, gmina Grudziądz, gmina Zbiczno, gmina Brzozie, gmina Brodnica, gmina Górzno, gmina Łasin	9



Urząd przyjazny rozwojowi przedsiębiorców	gmina Wilczyn, gmina Grodzisk Wielkopolski, gmina Krobia, gmina Orchowo, gmina Skulsk, gmina Wolsztyn, gmina Secemin, gmina Szamotuły, gmina Brodnica	9
Samorząd otwarty na przedsiębiorców	miasto Świdnik, miasto Nałęczów, miasto Opole Lubelskie, gmina Konopnica, gmina Gościeradów, gmina Wólka	6
Akcelerator e-Rozwoju JST	gmina Giby, gmina miejska Górowo Iławeckie, gmina Dywity, gmina Świątki, gmina Suraż, gmina Orzysz, gmina Stawiguda, gmina Kobylin-Borzymy, gmina i miasto Ełk, powiat piski, gmina Tykocin	11
Akcelerator e-Administracji	gmina Kozy, gmina Porąbka, gmina Jabłonna, gmina Wojnicz, gmina Ryglice, gmina Wysokie, gmina Niedzwica Duża, gmina Iwkowa	8
Wdrożenie e-usług dla przedsiębiorców w oparciu o Zintegrowaną Platformę Systemów Dziedziny	gmina Młodzieszyn, gmina Rybno, gmina Sochaczew, miasto i miasto Sochaczew, gmina Nowa Sucha, gmina Iłów	6
E-urzędy w powiecie wągrowieckim i gnieźnieńskim	gmina Damasławek, gmina Gołańcz, gmina Mieścisko, powiat wągrowiecki, gmina Wapno, gmina miejska Wągrowiec, gmina kiszkowo, gmina Mieleszyn	8
Elektronizacja usług administracyjnych 5 JST z województwa mazowieckiego	gmina i miasto Marki, gmina Klembów, gmina i miasto Tłuszcz, gmina Pokrzywnica, gmina Pułtusk	5
e-Urzędy bliżej mieszkańców i przedsiębiorców w powiecie bydgoskim	gmina Białe Błota, gmina Dąbrowa Chełmińska, gmina Dobrcz, gmina Koronowo, gmina Nowa Wieś Wielka, gmina Osielsko, gmina Sicienko, gmina Solec Kujawski	8
Elektronizacja procesów obsługi przedsiębiorców w 10 JST woj. kujawsko-pomorskiego	gmina Barcin, gmina Gąsawa, gmina Janowiec Wielkopolski, gmina Łabiszyn, gmina Rogowo, gmina Żnin, gmina Janikowo, gmina Pakość, gmina Dąbrowa, gmina Szubin	10
Sprawne urzędy Małopolski	gmina Gołcza, gmina Kłaj, gmina Łużna, gmina Niedźwiedź, gmina Nowy Wiśnicz, gmina Charsznica, gmina Drwinia, gmina Rzezawa, gmina Pałecznicza	9
e-urzędy przyjazne przedsiębiorcom	gmina Babice, gmina Jordanów, gmina Koszyce, gmina Liszki, gmina Lubień, gmina Mogilany, gmina Nowe Brzesko, gmina Pcim, gmina Siepraw, gmina Świątniki Górne	10
E-urzędy w województwie małopolskim	gmina Borzęcin, gmina Brzesko, gmina Słaboszów, gmina Koniusza, gmina Miechów, gmina Oświęcim, gmina Proszowice, gmina Raclawice	8
Doskonalenie jakości usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej świadczonych w gminach Kraków, Biskupice, Skawina, Zabierzów, Jordanów i Libiąż	gmina miejska Kraków, gmina Biskupice, miasto Jordanów, gmina Libiąż, gmina Zabierzów, gmina Skawina	6
Podwyższenie standardów e-administracji w 9 gminach z terenu Małopolski	gmina Jodłownik, gmina Pleśna, gmina Radłów, gmina Rzepiennik Strzyżewski, gmina Szczurowa, gmina Wierzchosławice, gmina Żabno, gmina Zakliczyn, gmina Dobra	9
Nowoczesna i skuteczna e-administracja	gmina Gnojnik, gmina Kluczewsko, gmina Łukowica, gmina Pińczów, gmina Samborzec, gmina Sułoszowa, gmina Chmielnik, gmina Stopnice, gmina Kamienica	9

Partnerstwo na rzecz podnoszenia jakości i efektywności usług administracyjnych w miastach w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami	miasto Częstochowa, miasto Kalisz, miasto Ruda Śląska, miasto Tarnów, miasto Zielona Góra, miasto Rejowiec Fabryczny, miasto Gorzów Wielkopolski, gmina Milanówek	8
Pomorskie Partnerstwo dla rozwoju e-usług	gmina Chmielno, gmina i miasto Puck, gmina miejska Rumia, gmina Sadlinki, gmina Skrwilno, gmina Radomin, gmina Brzuze, powiat golubsko-dobrzyński, gmina Wąpielsk	9

Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

## 2.2 Cel badania

Głównym celem badania była kompleksowa ocena działań podejmowanych w ramach projektów konkursowych w ramach Działania 2.18 PO WER w zakresie doskonalenie jakości oraz monitorowanie procesu świadczenia usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej w dwóch obszarach:

- a) wdrażania w administracji publicznej rozwiązań poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi w obszarach istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej - podatki i opłaty lokalne,
- b) wdrażania w administracji publicznej rozwiązań poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi w obszarach istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej - zarządzanie nieruchomościami, w szczególności w zakresie gospodarowania lokalami użytkowymi.

Cel główny badania został osiągnięty poprzez odpowiedź na pytania:

- a) Czy prawidłowo zdiagnozowano zakres świadczonego wsparcia?
- b) Czy dobór zastosowanych działań (wdrożeńowych oraz szkoleniowo-doradczych) odpowiada na rzeczywiste potrzeby przedsiębiorców i urzędów w zakresie poprawy świadczenia usług w obszarach podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami? Jeśli tak – dlaczego? Jeśli nie – dlaczego?
- c) Czy zrealizowano założenia projektów? Jeśli nie – jakich założeń nie zrealizowano i dlaczego?
- d) Jaki jest profil społeczno-demograficzny samorządów, które uzyskały wsparcie?
- e) Czy wsparcie świadczone w ramach projektów zrealizowanych w ramach konkursów nr POWR.02.18.00-IP.01-00-005/15 oraz POWR.02.18.00-IP.01-00-002/17 przyczyniło się do osiągnięcia celów Działania, tj. poprawy jakości świadczenia usług administracyjnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (zarówno z punktu widzenia przedstawicieli urzędów, jak i z punktu widzenia przedsiębiorców)? Jeśli nie – dlaczego?
- f) Czy wsparcie świadczone w ramach projektów przyczyniło się do zmian w funkcjonowaniu urzędów? Jakie zmiany zaobserwowano? Czy wprowadzone zmiany mają charakter trwały?
- g) Które ze zrealizowanych działań/ wprowadzonych usprawnień warto upowszechniać w pozostałych samorządach nieobjętych wsparciem w ramach zrealizowanych projektów?

- h) Jakie dalsze działania należy podjąć, aby realizować/ kontynuować realizację procesu poprawy jakości świadczenia usług administracyjnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej?

Sformułowane w ramach raportu finalnego wnioski umożliwiają ocenę:

- a) **trafności** realizowanych działań wspierających, wskazując, czy dobór zastosowanych działań odpowiada na rzeczywiste potrzeby przedsiębiorców i urzędów w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami,
- b) **skuteczności** wdrażanych rozwiązań, odpowiadając na pytanie, czy zrealizowano cele projektów i czy ich realizacja przyczyniła się do faktycznych zmian w funkcjonowaniu urzędów,
- c) **użyteczności** działań poprzez wskazanie, czy z punktu widzenia urzędów/ przedsiębiorców zmiany, jakie zaszły, są korzystne i wpływają pozytywnie na załatwianie spraw w przedmiotowym zakresie,
- d) **trwałości** zmian poprzez ocenę tego, czy wprowadzone usprawnienia funkcjonują/ mają szansę nadal funkcjonować w przyszłości.

### 2.3 Założenia badania

Koncepcja metodologiczna zakładała wykorzystanie partycypacyjnego modelu ewaluacji<sup>1</sup> spełniającego trzy kryteria jakości badania:

- rzetelności i poprawności metod gromadzenia danych,
- uwzględnienie opinii kluczowych aktorów procesu,
- odpowiedniego wkomponowania procesu ewaluacji w praktykę działania instytucji zaangażowanych w ten proces (w tym możliwość odniesienia się do wniosków i rekomendacji badania).

Partycypacyjny model ewaluacji oznaczał włączenie w proces badawczy wszystkich istotnych interesariuszy, których badanie dotyczy. W tym wypadku byli to zarówno pracownicy JST (szeregowi i pełniący funkcje kierownicze), jak też przedstawiciele przedsiębiorców.

W tak rozumianej ewaluacji obowiązuje zasada umożliwienia wypowiedzi i analizy opinii wszystkich aktorów zaangażowanych w dany proces. Dzięki takiemu podejściu każda grupa, wyróżniona ze względu na swe roszczenia (wymagania), troski (oczekiwania) i dążenia (zasoby), może je wyrazić.

Partycypacyjne podejście do ewaluacji zostało w badaniu zrealizowane poprzez:

- zastosowanie technik badawczych pozwalających różnym interesariuszom na sformułowanie nie tylko opinii, ale także przedstawienie i przedyskutowanie propozycji rozwiązań i rekomendacji (wywiady pogłębione, badania ilościowe z różnymi grupami);

---

<sup>1</sup> Cousins J.B., Whitmore E. 1998. Framing participatory evaluation. *New Direction for Evaluation*. Nr 80, 5-23; King J.A. 2005. Participatory evaluation, w: S. Mathison (red) *Encyclopedia of Evaluation*, Thousand Oaks, Ca- London: Sage, 291-294; Stake R. 2000. A Modest commitment to the promotion of democracy. *New Direction fir Evaluation*. Nr 85,97-107; Alkin M. C. 2004: *Evaluation roots: tracing theorist' views and influences*. Thousand Oaks, Ca- London: Sage.

- możliwość uczestniczenia oraz obserwacji procesu ewaluacji przez Zamawiającego oraz uczestnictwo w procesie formułowania rekomendacji (stały kontakt z Zamawiającym);
- triangulację źródeł informacji – czyli zaangażowanie w proces badawczy wszystkich interesariuszy, którymi są przede wszystkim: przedstawiciele JST, grupy docelowe działań (przedsiębiorcy), eksperci.

W procesie badawczym zostało również zastosowane podejście znane jako ewaluacja oparta na teorii, czyli TBE (ang. *Theory-Based Evaluation* albo *Theory-Driven Evaluation*). Jego fundamentalne cechy to<sup>2</sup>:

- koncentracja nie tylko na tym, czy interwencja (w tym przypadku – realizacja działań mających na celu poprawę jakości usług administracyjnych / obszarów działania urzędów samorządowych, mających wpływ na warunki prowadzenia działalności gospodarczej) przyniosła efekty, ale również na tym, dlaczego i w jaki sposób je przyniosła oraz jakie są źródła niepowodzeń,
- dążenie do zrozumienia mechanizmów sprawiających, że interwencja przekłada się na efekty, a także czynników kontekstowych,
- weryfikacja trafności prowadzonych działań z perspektywy odbiorców,
- rozumienie „teorii” jako modelu przyczynowo-skutkowego lub teorii zmiany stojącej za interwencją,
- dopasowanie metodyki do przedmiotu badania i wynikająca z tego elastyczność stosowanych metod.

---

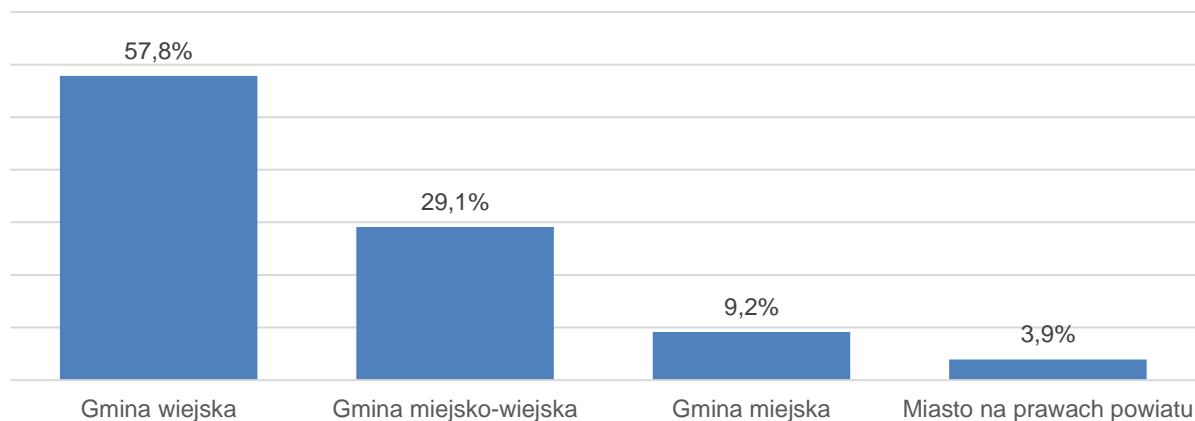
<sup>2</sup> Carter, B. (2012). *Helpdesk research report: Theory-based evaluation approach*. Governance and Social Development Resource Center.

### 3. Szczegółowe wyniki

#### 3.1 Profil społeczno-demograficzny samorządów realizujących projekty w ramach Działania 2.18

Ponad połowę (57,8%) JST biorących udział w analizowanych edycjach Działania 2.18 stanowiły gminy wiejskie.

**Wykres 1** Udział JST według typów



*Źródło: opracowanie własne*

Pomimo iż realizatorami bezpośrednimi projektów były lokalne samorzady, to ich ostatecznymi beneficjentami mieli być wszyscy mieszkańcy i przedsiębiorcy korzystający z usług wspieranych JST. Działaniami w ramach projektów realizowanych z działania 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne objętych zostało 15,6% mieszkańców Polski.

Województwami ze zdecydowaną największą liczbą mieszkańców, którzy skorzystali z projektu, są kujawsko-pomorskie (52%) oraz małopolskie (49%), te dwa zdecydowanie wyprzedziły pozostałe. W województwach: lubuskim oraz wielkopolskim projektem objętych zostało ponad 20% mieszkańców, natomiast w pozostałych województwach było to poniżej jednej piątej mieszkańców. Liczba ludności jest powiązana z liczbą JST, które realizowały projekty. Należy jednak zwrócić uwagę na województwo lubuskie, gdzie tylko 2 samorzady skorzystały ze wsparcia, jednak były to 2 największe miasta województwa, stąd liczba wspieranych mieszkańców wyniosła 26%.

**Tabela 2** Liczba mieszkańców objętych projektem (2018 rok)

Województwo	Liczba Mieszkańców	Liczba Mieszkańców JST, którzy korzystali z projektu	Udział procentowy
dolnośląskie	2 901 225	309936	10,7%
kujawsko-pomorskie	2 077 775	1079643	52,0%
lubelskie	2 117 619	127689	6,0%
lubuskie	1 014 548	264218	26,0%
łódzkie	2 466 322	46570	1,9%
małopolskie	3 400 577	1665112	49,0%
mazowieckie	5 403 412	425177	7,9%

opolskie	986 506	128444	13,0%
podkarpackie	2 129 015	146671	6,9%
podlaskie	1 181 533	14178	1,2%
pomorskie	2 333 523	378753	16,2%
śląskie	4 533 565	459507	10,1%
świętokrzyskie	1 241 546	50682	4,1%
warmińsko-mazurskie	1 428 983	148385	10,4%
wielkopolskie	3 493 969	738146	21,1%
zachodniopomorskie	1 701 030	0	0,0%
Suma	38 411 148	5 983 111	15,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Kolejną z grup, do których kierowano projekt, byli przedsiębiorcy. Biorąc pod uwagę wszystkie zrealizowane projekty, to na podstawie danych z 2018 roku 684476 przedsiębiorstw uzyskało dostęp do nowych usług w ich samorządach. Stanowi to 15,7% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. Liczba ta również jest spójna w poszczególnych kategoriach zatrudnienia i oscyluje w granicach 15%. Poniższe zestawienie przedstawia przedsiębiorstwa w danym województwie, w którym realizowane były działania w ramach projektów, w tym również udział wobec wszystkich przedsiębiorstw w danym województwie<sup>3</sup>. Szczególnie dwa województwa posiadały wysoki odsetek przedsiębiorstw objętych wsparciem w ramach projektu, były to: kujawsko-pomorskie, gdzie 58,8% przedsiębiorstw zostało objętych wsparciem oraz małopolskie, gdzie było ich 60,8%. Taki udział przedsiębiorstw jest zbliżony z udziałem poszczególnych samorządów w projektach. Wyjątek stanowi tutaj województwo lubuskie, w którym zaledwie dwa samorzady wzięły udział w działaniach. Były to jednak dwa największe samorzady w województwie (miasta będące stolicami województwa). Istotnym odnotowania faktem jest to, że 63% ze wszystkich przedsiębiorstw na badanym obszarze znajdowało się w miastach, tym samym usprawnienia takich JST miały większe oddziaływanie.

**Tabela 3** Liczba i udział podmiotów działalności gospodarczych na terenie województw objętych wsparciem

Województwo	Liczba podmiotów zatrudniających od 0 do 9 osób	Liczba podmiotów zatrudniających od 10 do 49 osób	Liczba podmiotów zatrudniających od 50 do 249 osób	Liczba podmiotów zatrudniających 250 i więcej pracowników	SUMA Przedsiębiorstw / Średnia udziału w populacji województwa
woj. dolnośląskie	35771	1005	201	34	37011
% udział wobec woj.	9,86%	10,01%	9,57%	9,52%	9,74%
woj. kujawsko-pomorskie	110894	3914	884	132	115824
% udział wobec woj.	58,64%	57,21%	58,82%	60,83%	58,88%
woj. lubelskie	10651	300	54	5	11010

<sup>3</sup> JST z województwa zachodniopomorskiego nie realizowały projektów w ramach analizowanej osi POWER

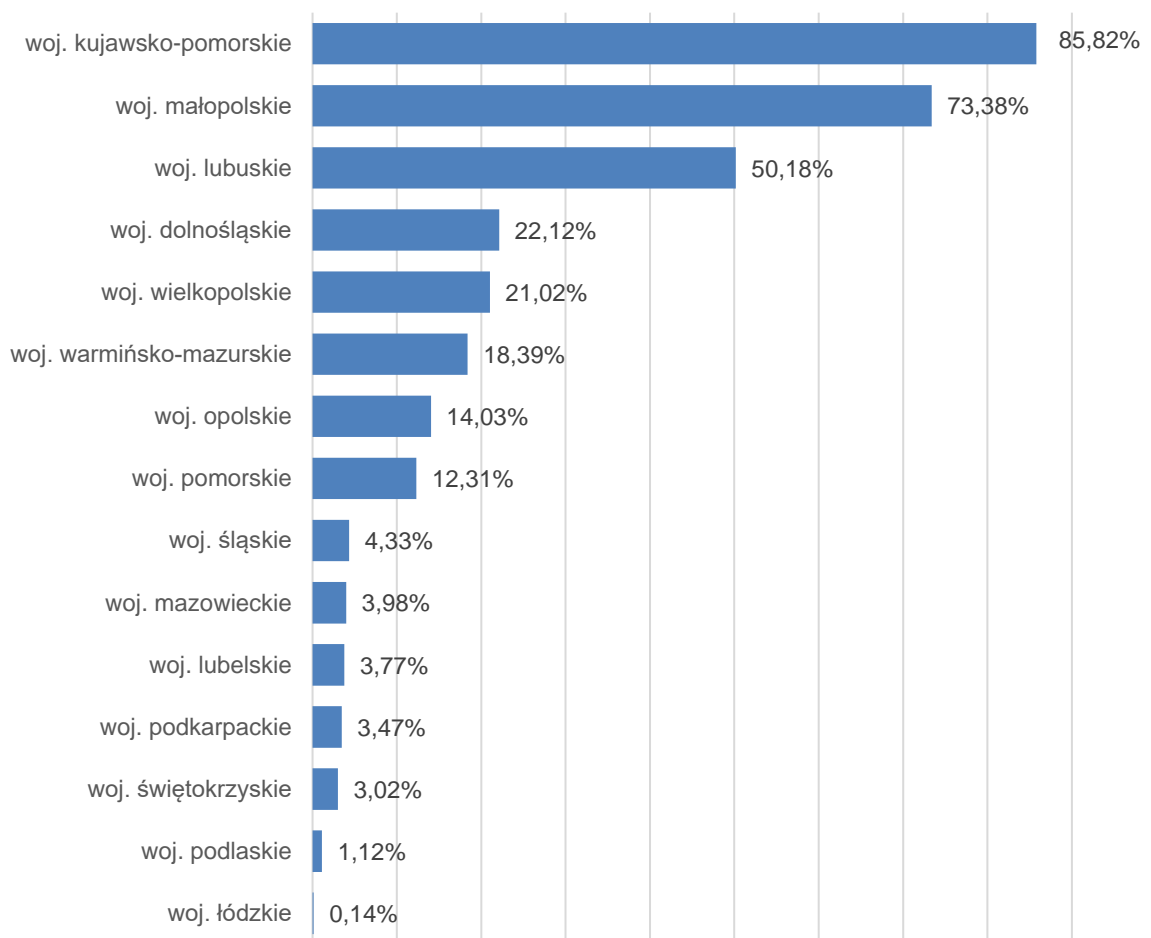
% udział wobec woj.	6,13%	5,34%	4,54%	3,88%	4,97%
woj. lubuskie	37242	1155	279	43	38719
% udział wobec woj.	34,20%	32,43%	38,17%	49,43%	38,55%
woj. łódzkie	2695	104	14	1	2814
% udział wobec woj.	1,14%	1,14%	0,82%	0,42%	3,52%
woj. małopolskie	215089	7128	1345	241	223803
% udział wobec woj.	57,14%	57,26%	58,66%	70,26%	60,83%
woj. mazowieckie	43339	1525	316	46	45226
% udział wobec woj.	5,51%	6,32%	6,49%	4,40%	5,68%
woj. opolskie	10306	386	68	8	10768
% udział wobec woj.	10,64%	11,41%	10,61%	9,30%	10,49%
woj. podkarpackie	8586	291	29	1	8907
% udział wobec woj.	5,13%	4,95%	2,23%	0,54%	3,21%
woj. podlaskie	742	27	2	0	771
% udział wobec woj.	0,75%	0,88%	0,27%	0,00%	0,47%
woj. pomorskie	43504	1348	248	21	45121
% udział wobec woj.	15,21%	15,90%	13,61%	8,86%	13,39%
woj. śląskie	42357	1688	347	51	44443
% udział wobec woj.	9,40%	9,38%	9,84%	9,38%	9,50%
woj. świętokrzyskie	3576	116	31	1	3724
% udział wobec woj.	3,29%	2,92%	3,83%	0,88%	2,73%
woj. warmińsko-mazurskie	12686	429	94	6	13215
% udział wobec woj.	10,42%	9,94%	9,81%	5,50%	8,92%
woj. wielkopolskie	79566	2898	588	68	83120
% udział wobec woj.	19,34%	19,30%	20,50%	16,11%	18,81%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

Jedną z możliwości, jakie można było stworzyć w ramach Działania 2.18 był szerszy dostęp do informacji dotyczących nieruchomości i gruntów komunalnych. W 2016<sup>4</sup> roku w JST uczestniczących w projektach można było znaleźć 6812 mieszkań niezamieszkałych w zasobach gmin i miast, co stanowiło około 13,8% wszystkich pustostanów w Polsce.

<sup>4</sup> Dane BDL GUS są dostępne za lata 2015-2016

**Wykres 2** Udział pustostanów objętych projektem wobec województwa (2016 rok)



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS*

Poza zasobami lokalowymi gminy innym wspieranym obszarem działalności była polityka gruntowa. W sumie na analizowanym obszarze znajdowało się 147.938 hektarów gruntów<sup>5</sup>, jednak ich liczba w ostatnich latach stabilnie się zmniejsza. Sumarycznie dla całego analizowanego obszaru realizacji projektów zmniejszyła się od 2015 roku o 1340 ha. Tendencja spadkowa dla całości gruntów w przypadku tej kategorii jest zauważalna. Jednak, jeśli zanalizujemy poszczególne JST uczestniczące w projektach JST, to w 48,8% z nich liczba gruntów zwiększyła się, dla 6,7% pozostała bez zmian, a w 44,4% zmniejszyła się. W przypadku zaległości w opłatach za mieszkania w zasobach gminnych w raportach GUS-u dostępne były dane za lata 2016 i 2015. W 2016 roku zaległości w opłatach za mieszkania w zasobach gminnych, ogółem dla badanych JST, dotyczyły 61048 mieszkań. W stosunku do roku poprzedniego (2015) liczba ta wzrosła o 20%. Natomiast wysokość zaległości w opłatach za mieszkania w zasobach gminnych wyniosły w 2016 roku 353402,9 zł, tutaj wzrost w stosunku do roku poprzedniego był zdecydowanie wyższy i wyniósł 392,5% (wysokość zaległości w 2015 r. - 71753,4). Podobnie jak w przypadku pozostałych kategorii danych również kwestie związane z zaległościami stanowią ok. 16% wszystkich zaległości na poziomie województwa.

<sup>5</sup> Powierzchnia gruntów komunalnych wg prawnych form użytkowania GUGiK



Jednym z ważnych zagadnień, które miały zostać usprawnione poprzez realizowane projekty, były podatki i opłaty lokalne. W przypadku niniejszej analizy brano pod uwagę wybrane elementy struktury budżetowej badanych JST. Pod uwagę wzięte zostały następujące dane:

- dochody budżetów gmin/ miasta na prawach powiatu;
- dochody gminy/ miasta na prawach powiatu na 1 mieszkańca (ogółem);
- dochody gminy/ miasta na prawach powiatu na 1 mieszkańca (dochody własne);
- dział 756 - Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem;
- dochody z majątku - dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych JST oraz innych umów o podobnym charakterze;
- dochody podatkowe - podatek rolny;
- dochody podatkowe - podatek leśny;
- dochody podatkowe - podatek od nieruchomości;
- dochody podatkowe - podatek od środków transportowych;
- wpływy z opłaty skarbowej;
- dochody podatkowe - podatek od czynności cywilnoprawnych;
- dochody podatkowe - podatek od działalności gospodarczej osób fizycznych, opłacany w formie karty podatkowej;
- wpływy z opłaty eksploatacyjnej;
- wpływy z opłaty targowej.

Dochody budżetowe w analizowanych JST w 2018 roku wyniosły 32.588.555.124 złotych, co stanowiło 15,75% wszystkich dochodów JST w Polsce. Odpowiada to ogólnym proporcjom poszczególnych cech JST realizujących projekty wobec całego kraju. Średnie dochody na jednego mieszkańca w badanych JST w 2018 roku wyniosły 4893 zł w stosunku do średniej ogólnopolskiej, która wyniosła 5387 zł .

Od 2014 roku w każdej z analizowanych JST nastąpił zauważany wzrost dochodów na 1 mieszkańca średnio o 30%. Wraz ze wzrostem dochodów gmin możliwość lepszej obsługi podatkowej klientów będzie stawać się coraz istotniejsza. Wskazany powyżej trend wzrostowy będzie najprawdopodobniej skorelowany z ogólną sytuacją gospodarczą kraju. W najbliższych latach można nadal spodziewać się wzrostu średniego dochodu gmin.

**Tabela 4** Średnie dochody na 1 mieszkańca w JST realizujących projekty

Województwa	Dochody gminy/ miasta na prawach powiatu na 1 mieszkańca (dochody własne)	Dochody gminy/ miasta na prawach powiatu na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	2731,9	5387,0
dolnośląskie	2093,7	4874,1
kujawsko-pomorskie	1954,1	4821,4
lubelskie	1606,4	4489,0
lubuskie	3259,7	6340,4
łódzkie	1321,9	4492,9
małopolskie	1561,5	4677,4
mazowieckie	2036,7	4838,5

opolskie	1659,2	4057,6
podkarpackie	1296,5	4789,6
podlaskie	1578,6	5008,5
pomorskie	2105,1	5580,5
śląskie	2448,1	4679,0
świętokrzyskie	1222,7	4475,1
warmińsko-mazurskie	2132,2	4986,3
wielkopolskie	2012,8	4800,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

W przypadku działu 756 - Dochody od osób prawnych, od osób fizycznych i od innych jednostek nieposiadających osobowości prawnej oraz wydatki związane z ich poborem w analizowanych JST w 2018 roku dla badanych podmiotów, które uzyskały z niej przychód, wyniosły 30 671 561,38 zł (około 1/3 podmiotów nie wykazywało dochodów w tej kategorii). Biorąc pod uwagę przychody z analizowanych dochodów podatkowych, to stanowią one 13,3% odpowiadających przychodów na poziomie kraju. Tym samym proporcja ta jest relatywnie mniejsza od pozostałych analizowanych kategorii.

W analizowanych kategoriach podatek od nieruchomości generuje największy przychód w porównaniu do innych kategorii - 2 912 402 178,80 zł. Zdecydowanie wyprzedza on inne wpływy budżetowe, w tym dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych JST oraz innych umów o podobnym charakterze (865 289 751,56 zł). Obszary te były jednym z ważnych aspektów realizowanych projektów, m.in. poprzez takie działania jak poprawa obsługi podatkowej czy rozwiązania usprawniające pracę urzędu w obszarze zarządzania nieruchomościami.

### 3.2 Ogólna ocena Działania 2.18

Ogólna idea Działania 2.18 została oceniona dobrze. Pozytywnie o programie wypowiedzieli się przedstawiciele samorządów biorących udział w projekcie, jak też przedstawiciele urzędów z grupy kontrolnej, wskazując, że usprawnienia możliwe do wdrażania w ramach Działania 2.18 odpowiadają na potrzebę cyfryzacji funkcjonowania administracji publicznej. **W świetle całości uzyskanych wyników należy uznać, że prawidłowo zdiagnozowano zakres świadczonego wsparcia, który wpisuje się w rzeczywiste potrzeby JST związane z koniecznością wdrażania rozwiązań technicznych odpowiadających dzisiejszym standardom rozwojowym.**

Pozytywnie należy ocenić fakt, że Działanie 2.18 jest dedykowane miastom średnim, co pozwala wesprzeć tę część jednostek samorządu terytorialnego, które pełnią lokalnie istotne funkcje gospodarczo-administracyjne, a jednocześnie posiadają zasoby uniemożliwiające samodzielą realizację szerokich działań modernizacyjnych. Wsparcie tego obszaru jest tym istotniejsze, że, jak wskazuje m.in. raport „Polska średnich miast”: *„Rozwój Polski jest obecnie skoncentrowany w kilku biegunach wzrostu, głównie w dużych metropoliach. (...) Niedocenianym obszarem zapaści są małe i średnie miasta. Stają się one coraz mniej atrakcyjnym miejscem do życia, czego najlepszym dowodem jest masowy odpływ młodych ludzi, którzy czują, że ich rodzime miejscowości nie zaspokajają ich podstawowych potrzeb.”*<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> P. Śleszyński, Polska miast średnich, Klub Jagielloński, Warszawa, 2018.

Ten sam autor w innym opracowaniu wskazał, że wspieranie miast średnich należy traktować jako działanie strategiczne korzystnie wpływające na całościowy rozwój państwa: „Pełnią one szczególnie ważną rolę stabilizującą w policentrycznym systemie osadniczym. Prawidłowe wykształcenie i funkcjonowanie tego systemu wpływa zaś pozytywnie na spójność terytorialną, zmniejszanie dysproporcji rozwojowych i tendencji do nadmiernej koncentracji, obniżanie kosztów działalności, większe prawdopodobieństwo wystąpienia efektów synergicznych”<sup>7</sup>.

Szczególnie pozytywnie oceniono fakt, że działania miały kompleksowy charakter i obejmowały zarówno wdrożenie rozwiązań informatycznych, szerokie spektrum szkoleń, jak też zakup sprzętu komputerowego. Istotną zaletą projektu był fakt realizacji działań w formie partnerstw, co zdejmowało z większości urzędów liczne obowiązki związane z administrowaniem projektami, a których realizacja spoczęła na liderach.

Badani zgodnie wskazywali, że administracja publiczna, podobnie jak inne obszary, musi się unowocześniać i korzystać z możliwości, jakie niesie rozwój technologii. Jednocześnie finansowanie tego rodzaju usprawnień z budżetu samorządów jest zbyt dużym obciążeniem dla większości jednostek.

Respondenci wskazywali, że takie projekty jak te realizowane w ramach Działania 2.18 umożliwiają urzędom finansowanie rozwiązań wpisujących się w ogólny trend cyfryzacji procesów i unowocześniania działań obejmujących nie tylko funkcjonowanie administracji publicznej, ale także działania biznesu i codzienne życie obywateli. Niezależnie zatem od krytycznych opinii, które zostaną opisane w dalszej części, należy wskazać, że badani pozytywnie oceniali ideę działań mających na celu rozwój usług cyfrowych, poszerzenie zakresu informacji dostępnych on-line i tworzenie kanałów umożliwiających komunikację między urzędami a klientami.

Oceniam na plus oczywiście. Znacząco wszystko, co wpływa na to, że będzie się nam lepiej i łatwiej, to oczywiście, no jesteśmy przychylni i tak dążymy do tego, żeby to wszystko, praca naszego urzędu też do tego zmierzała, żeby było jak najłatwiej dla mieszkańców i mieli dostęp do informacji jak najprostszy.

Pozytywnie oceniono możliwość sfinansowania zakupu sprzętu i oprogramowania, choć zwracano uwagę, że mimo tego wsparcia urzędy są znacząco niedofinansowane i występują duże braki zarówno w sprzęcie komputerowym jak też dodatkowych urządzeniach, takich jak drukarki, serwery czy urządzenia zabezpieczające funkcjonowanie urzędu w przypadku przerw w dostawie energii elektrycznej. Istotnym a jednocześnie kosztochłonnym wyzwaniem pozostaje podniesienie poziomu cyberbezpieczeństwa. Według wielu rozmówców poziom zabezpieczenia urzędów jest dalece niewystarczający, a należy podkreślić, że prócz odpowiedniego oprogramowania wymaga on także zaoferowania większej liczby specjalistycznych szkoleń dla zatrudnianych przez administrację publiczną informatyków.

Osobnego podsumowania wymaga także ocena samych szkoleń, które były uznawane za cenny komponent programu. Niejednokrotnie to właśnie ten element działania oceniano jako najwartościowszy.

---

<sup>7</sup> P. Śleszyński, Delimitacja miast średnich tracących funkcje społeczno-gospodarcze, Instytut Rozwoju Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa, 2016.

Ale naprawdę, podatki się wyszkoliły, całe podatki i opłaty się doszkoliły całe. Wszystkie panie były. Były to szkolenia naprawdę wartościowe, bo one były w małych gronach, bo ja też byłam na kilku z nich.

Wiadomo, że ze względu na małą ilość tych szkoleń wysyłamy pracowników najlepszych. Którzy najwięcej z tych szkoleń wyniosą. I mogą nam te informacje przekazać. Efekt jest taki, że ci, którzy mało umieją, umieją jeszcze mniej. Albo coraz mniej, bo nie jeżdżą na te szkolenia,

### 3.3 Ocena przebiegu projektów w partnerstwach

Istotnym walorem Działania 2.18 był fakt, że projekty realizowano w partnerstwach. Choć formuła ta nie była pozbawiona opisanych dalej wad, to do niewątpliwych jej zalet należało znaczące odciążenie urzędów od licznych obowiązków związanych z formalną obsługą projektu.

To znaczy na pewno plusem było to, że mieliśmy partnera, firmę zewnętrzną, która to zbierała, bo gdybyśmy mieli to ogarniać jako faktycznie same samorzady, to myślę, że byłoby to ciężkie do zrealizowania. Ze względu na to możemy, te projekty realizujemy jako coś dodatkowego.

Należy także zaznaczyć, że większość samorządów nie zdecydowałaby się na wzięcie udziału w projektach, gdyby Działanie 2.18 nie zakładało realizacji przedsięwzięć w partnerstwach. Podstawową przeszkodą byłyby nie tylko ograniczenia finansowe, ale przede wszystkim brak wystarczającej liczby pracowników mogących obsługiwać tak rozbudowane przedsięwzięcia.

Warto także odnotować istotny walor partnerskiej struktury projektu związany z komponentem szkoleniowym, na który wielokrotnie zwracali uwagę przedstawiciele samorządów. W przypadku szkoleń, w których brali udział reprezentanci kilku jednostek, mieli oni możliwość poznania się i wymiany doświadczeń. Podkreślano ten bardzo istotny dla badanych walor szkoleń, wskazując, że umożliwiło to zbudowanie relacji zawodowych między pracownikami zajmującymi się zbliżonymi zadaniami w poszczególnych urzędach. Co więcej, relacje te są podtrzymywane i można zakładać, że mogą tworzyć trwałe podstawy przyszłej współpracy tak między konkretnymi pracownikami, jak i urzędami jako takimi. Ujawnia to intensywną potrzebę wymiany doświadczeń oraz fakt, że mimo niekiedy geograficznej bliskości pracownicy nie znali kolegów z innych jednostek.

### 3.4 Ocena współpracy między partnerami i liderami

Osobnego komentarza wymaga wątek relacji między liderami i partnerami. W dwóch analizowanych edycjach Działania 2.18 liderami były 22 instytucje

- 11 jednostek samorządu terytorialnego,
- 6 podmiotów biznesowych,
- 5 organizacji pozarządowych.

Choć jednostki samorządu terytorialnego stanowiły połowę liczby liderów, to jednak podmioty biznesowe koordynowały największą liczbę projektów (14 z 35 realizowanych).

**Wykres 3** Liderzy projektów według typów (n=35)


Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

O ile zgodnie z treścią „Regulaminu konkursu” jednostka samorządu terytorialnego mogła być liderem albo partnerem w co najwyżej jednym projekcie<sup>8</sup>, to ograniczenia te nie dotyczyły podmiotów biznesowych i organizacji pozarządowych, w tym stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego. Część z podmiotów realizowała zatem jednocześnie kilka projektów, co każe zadać pytanie o wydolność organizacyjną liderów i możliwości sprawnej i kompleksowej realizacji wszystkich projektów.

**Tabela 5** Liczba realizowanych projektów przez poszczególnych liderów (n=35)

Typ beneficjenta	Nazwa lidera	Liczba realizowanych projektów
NGO	Stiwek Fundacja Na Rzecz Społeczeństwa, Tolerancji, Integracji, Wolności, Edukacji, Kultury	5
Podmiot biznesowy	Certes Sp. z o.o.	5
Podmiot biznesowy	Euro Innowacje Sp. z o.o.	4
NGO	Fundacja Promocji Gmin Polskich	2
Podmiot biznesowy	MTD Consulting Marcin Król	2
JST	Gmina Biała	1
JST	Gmina Dąbie	1
JST	Gmina Gać	1
JST	Gmina Miasto Inowrocław	1
JST	Gmina Miasto Płock	1
JST	Gmina Miejska Kraków	1
JST	Gmina Moszczenica	1
JST	Gmina Płużnica	1
JST	Gmina Tarnowiec	1
JST	Gmina Wilczyn	1
JST	Gmina Zielonki	1
NGO	Fundacja Inicjatyw Menedżerskich	1
NGO	Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych	1
NGO	Związek Miast Polskich	1
Podmiot biznesowy	F5 Konsulting Sp. z o.o.	1
Podmiot biznesowy	QS Zurich Sp. z o.o.	1
Podmiot biznesowy	Umbrella Consulting Sp. z o.o.	1
Suma		35

<sup>8</sup> Regulamin konkursu Działanie 2.18 Wysokiej jakości usługi administracyjne

Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

Odpowiedzialna analiza możliwości sprawnej obsługi projektów jest tym istotniejsza, że, jak wskazuje poniższa tabela, średnia liczba partnerów w projektach była bliska 10, co rodzi istotne wyzwania organizacyjne.

**Tabela 6** Liczba partnerów wspieranych przez liderów projektów

Liczby projektów / partnerów	NGO	Podmiot biznesowy	JST	Łącznie
Liczba realizowanych projektów	10	14	11	35
Liczba partnerów w projekcie	98	116	84	298
Średnia liczba partnerów w projekcie	9,8	8,3	7,6	8,5

Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

Fakt ten jest tym istotniejszy, że 10 z 35 projektów obejmowało podmioty znajdujące się w więcej niż jednym województwie.

**Tabela 7** Rozproszenie partnerów realizujących projekty

Projekt	Typ lidera	Liczba powiatów	Liczba województw
Partnerstwo na rzecz podnoszenia jakości i efektywności usług administracyjnych w miastach w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami	NGO	8	6
Inowrocław, Bydgoszcz, Gniezno, Sopot, Toruń (IBGST) - przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami	JST	5	3
Akcelerator e-Administracji	Podmiot biznesowy	4	3
Razem dla e-Rozwoju	Podmiot biznesowy	6	3
E-administracja dla e-klienta	NGO	3	2
Nowoczesna i skuteczna e-administracja	NGO	7	2
Pomorskie Partnerstwo dla rozwoju e-usług	NGO	6	2
Urząd otwarty na rozwój i współpracę z przedsiębiorcami	JST	8	2
Urząd przyjazny rozwojowi przedsiębiorców	JST	8	2
Akcelerator e-Rozwoju JST	Podmiot biznesowy	7	2
Cyfrowe samorządy atutem Wielkopolski - nowe obszary świadczenia e-usług w 22 gminach województwa wielkopolskiego	NGO	14	1
e-Urzędy przyjazne przedsiębiorcom	NGO	5	1
Podwyższenie standardów e-administracji w 9 gminach z terenu Małopolski	NGO	3	1
Samorząd otwarty na przedsiębiorców	NGO	5	1
Sprawne urzędy Małopolski	NGO	6	1
Wdrożenie e-usług dla przedsiębiorców w oparciu o Zintegrowaną Platformę Systemów Dziedziny	NGO	1	1

Doskonalenie jakości usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej świadczonych w gminach Kraków, Biskupice, Skawina, Zabierzów, Jordanów i Libiąż	JST	5	1
Innowacyjna jakość obsługi inwestorów, rozbudowa usług ePodatnik dla rozwoju elektronicznych kompetencji realizacji procesów obsługi interesantów w celu stworzenia nowoczesnej elektronicznej administracji publicznej	JST	5	1
Liderzy e-Rozwoju Podkarpacia	JST	5	1
Małopolskie e-urzędy	JST	3	1
Sprawność - kompetencja - satysfakcja - wysoka jakość obsługi klienta w pięciu JST z regionu płockiego i gostynińskiego	JST	3	1
Szybciej, sprawniej, skuteczniej - rozwój e-administracji w gminach: Zielonki, Czernichów, Igołomia-Wawrzeńczyce, Iwanowice, Michałowice, Słomniki i Wielka Wieś	JST	1	1
Urzędy on-line	JST	5	1
Wysoka jakość usług administracyjnych w gminach Brzyska, Dukla, Jasło, Skołyszyn i Tarnowiec	JST	2	1
Elektronizacja procesów obsługi przedsiębiorców w 10 JST woj. kujawsko-pomorskiego	Podmiot biznesowy	4	1
Elektronizacja usług administracyjnych 5 JST z województwa mazowieckiego.	Podmiot biznesowy	2	1
e-Urzędy bliżej mieszkańców i przedsiębiorców w powiecie bydgoskim	Podmiot biznesowy	1	1
E-urzędy w powiecie wągrowieckim i gnieźnieńskim	Podmiot biznesowy	2	1
E-urzędy w województwie małopolskim	Podmiot biznesowy	4	1
Partnerstwo 6 JST na rzecz wdrażania wysokiej jakości usług administracyjnych	Podmiot biznesowy	3	1
Partnerzy dla e-Rozwoju	Podmiot biznesowy	6	1
Pomorscy Partnerzy e-Rozwoju	Podmiot biznesowy	4	1
Przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami w gminach Strumień, Pawłowice, Godów, Radlin oraz Mszana	Podmiot biznesowy	3	1
Samorząd najwyższej jakości – od administrowania do współzrządzenia	Podmiot biznesowy	3	1
Wdrożenie rozwiązań zarządczych w gminach powiatu wołomińskiego	Podmiot biznesowy	1	1

Źródło: opracowanie na podstawie danych MSWiA

Zwraca uwagę zróżnicowany styl współpracy poszczególnych liderów z zaangażowanymi w projekt gminami. Występowały przypadki realnie partnerskiej kooperacji między obiema stronami, niemniej w części projektów rolę liderów należy ocenić krytycznie. W przypadku niektórych przedsięwzięć relacje między liderem a gminami były szczątkowe i sprowadzały

się do formalnej obsługi przedsięwzięcia. Część z rozmówców zdecydowanie krytycznie oceniła współpracę z liderem, wskazując na brak komunikacji i elastycznego podejścia do potrzeb samorządów.

Nie było to tak, że cały czas temat leciał, dzień za dniem, jakieś informacje, wszystko na bieżąco (...) jak coś tam się przypomniało, no to wysyłali. Potem przerwa. Czasami się zdążyło już zapomnieć tam, co to jest, no ale dobra. Gdzieś tam już, jak te dokumenty zostały podpisane, no to znowu był długi okres czasu na to, co się tam wykluje dalej. Już pomijając cały przebieg... no to, na sam koniec już jak gdyby, jak projekt miał być kończony no to, w zasadzie nic nie działało.

Należy podkreślić, że część z liderów nie prowadziła diagnozy potrzeb gmin i nie negocjowała zakresu działań tak, by optymalnie odpowiedzieć na zidentyfikowane deficyty, ale opracowała proponowany zakres prac i zapraszała gminy do współpracy.

Na tym etapie byli zbyt sztywni, no, bo jednak my jesteśmy beneficjentem, my użytkujemy i dawaliśmy sugestię, a może tak, a oni nie.

Fakt ten negatywnie wpływał na dalszą współpracę. Brak kompleksowej diagnozy potrzeb i audytu istniejącego już zaplecza technicznego skutkowało tym, że w ramach jednego projektu angażowano urzędy nie tylko o bardzo zróżnicowanym poziomie rozwoju informatycznego, ale także korzystające z różnej infrastruktury dziedzinowej. Dotyka to jednego z głównych wyzwań w procesie informatyzacji administracji samorządowej: integracji nowych rozwiązań z już wdrożonymi programami.

Należy podkreślić, że parterami w projektach były gminy o zróżnicowanym charakterze wyrażanym typem jednostki, liczbą mieszkańców i sytuacją ekonomiczną<sup>9</sup>.

**Tabela 8** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Akcelerator e-Administracji

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Kozy	GW	120	96,8%	2,9%	0,3%	0,0%	4 700 zł
Iwkowa	GW	94	98,2%	1,8%	0,0%	0,0%	5 565 zł
Porąbka	GW	87	96,2%	3,2%	0,6%	0,0%	3 931 zł
Niedzwica Duża	GW	85	96,0%	3,6%	0,4%	0,0%	5 057 zł
Wojnicz	GMW	70	96,0%	3,4%	0,6%	0,0%	4 080 zł
Jabłonna	GW	69	97,3%	2,7%	0,0%	0,0%	4 502 zł
Ryglice	GMW	58	96,0%	3,6%	0,4%	0,0%	4 532 zł
Wysokie	GW	43	95,4%	3,6%	1,0%	0,0%	5 184 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

<sup>9</sup> Wykresy ilustrujące zróżnicowanie typów gmin realizujących projekty w ramach Działania 2.18 umieszczono w Aneksie statystycznym do niniejszego raportu



**Tabela 9** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Akcelerator e-Rozwoju JST

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Stawiguda	GW	144	96,8%	3,0%	0,2%	0,0%	6 869 zł
Dywity	GW	134	96,2%	3,1%	0,6%	0,1%	5 144 zł
Górowo Iławeckie	GM	103	94,4%	4,9%	0,7%	0,0%	6 081 zł
Ełk	GM	87	95,9%	3,1%	1,0%	0,0%	4 428 zł
Suraż	GMW	78	94,8%	5,2%	0,0%	0,0%	4 463 zł
Giby	GW	60	96,3%	3,7%	0,0%	0,0%	5 296 zł
Orzysz	GMW	59	94,7%	4,8%	0,6%	0,0%	5 006 zł
Świątki	GW	58	97,5%	2,5%	0,0%	0,0%	4 722 zł
Tykocin	GMW	53	97,3%	2,1%	0,6%	0,0%	5 114 zł
Kobylin-Borzymy	GW	38	95,1%	4,9%	0,0%	0,0%	5 162 zł
Powiat Piski	P	76	95,9%	3,5%	0,6%	0,0%	4 229 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 10** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Cyfrowe samorządy atutem Wielkopolski - nowe obszary świadczenia e-usług w 22 gminach województwa wielkopolskiego

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Luboń	GM	158	97,2%	2,3%	0,4%	0,1%	4 049 zł
Mosina	GMW	138	97,3%	2,3%	0,4%	0,0%	4 397 zł
Stęszew	GMW	128	94,9%	4,3%	0,8%	0,0%	4 428 zł
Kostrzyn	GMW	122	96,1%	3,4%	0,5%	0,0%	4 765 zł
Opalenica	GMW	119	95,7%	3,7%	0,5%	0,1%	4 332 zł
Śrem	GMW	119	95,8%	3,2%	0,8%	0,1%	4 352 zł
Słupca	GW	99	97,8%	2,0%	0,2%	0,0%	4 266 zł
Czempiń	GMW	99	96,2%	3,3%	0,4%	0,1%	5 930 zł
Ostrów Wielkopolski	GW	97	97,4%	2,4%	0,2%	0,1%	3 989 zł
Chodzież	GW	96	92,9%	6,2%	0,7%	0,2%	4 935 zł
Skoki	GMW	89	97,1%	2,3%	0,6%	0,0%	5 284 zł
Czarniejewo	GMW	89	95,9%	3,4%	0,8%	0,0%	4 833 zł
Strzałkowo	GW	88	95,2%	4,2%	0,7%	0,0%	4 141 zł
Lubasz	GW	84	96,2%	3,4%	0,5%	0,0%	5 218 zł

Krzyż Wielkopolski	GMW	82	95,6%	3,8%	0,6%	0,1%	4 357 zł
Bojanowo	GMW	76	94,5%	4,9%	0,6%	0,0%	4 168 zł
Miejska Górka	GMW	75	94,0%	5,3%	0,7%	0,0%	5 152 zł
Jaraczewo	GMW	73	94,5%	3,9%	1,7%	0,0%	4 426 zł
Przykona	GW	67	95,7%	3,6%	0,7%	0,0%	7 522 zł
Drawsko	GW	62	94,7%	4,7%	0,3%	0,3%	4 602 zł
Brudzew	GW	61	95,9%	3,3%	0,8%	0,0%	5 591 zł
Łobżenica	GMW	56	94,4%	4,7%	0,9%	0,0%	4 498 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 11** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Doskonalenie jakości usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej świadczonych w gminach Kraków, Biskupice, Skawina, Zabierzów, Jordanów i Libiąż

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Kraków	GM	182	96,1%	3,1%	0,6%	0,1%	6 897 zł
Zabierzów	GW	136	95,2%	4,0%	0,7%	0,1%	4 874 zł
Jordanów	GM	127	94,9%	4,3%	0,7%	0,1%	4 610 zł
Skawina	GMW	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,2%	4 672 zł
Biskupice	GW	90	96,9%	3,0%	0,1%	0,0%	4 761 zł
Libiąż	GMW	82	96,6%	2,6%	0,8%	0,0%	3 903 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 12** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-administracja dla e-klienta

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Starogard Gdański	GM	111	96,2%	2,8%	0,9%	0,1%	5 147 zł
Tczew	GW	107	97,0%	2,4%	0,5%	0,1%	4 529 zł
Starogard Gdański	GW	94	95,2%	3,9%	0,9%	0,0%	4 521 zł
Subkowy	GW	86	96,8%	3,0%	0,2%	0,0%	4 644 zł
Skarszewy	GMW	85	94,8%	4,4%	0,6%	0,2%	5 372 zł
Gniew	GMW	80	95,2%	4,1%	0,7%	0,0%	4 573 zł
Lubichowo	GW	72	96,4%	3,2%	0,4%	0,0%	4 842 zł
Chełmno	GW	66	96,2%	3,5%	0,3%	0,0%	4 330 zł
Osieczna	GW	64	96,2%	3,8%	0,0%	0,0%	4 643 zł
Stolno	GW	64	95,8%	3,3%	0,9%	0,0%	5 090 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 13** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Elektronizacja procesów obsługi przedsiębiorców w 10 JST woj. kujawsko-pomorskiego

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Łabiszyn	GMW	88	96,9%	2,8%	0,3%	0,0%	4 437 zł
Żnin	GMW	83	94,6%	4,4%	1,0%	0,0%	4 301 zł
Pakość	GMW	83	95,4%	3,3%	1,2%	0,0%	4 015 zł
Janowiec Wielkopolski	GMW	80	97,2%	2,6%	0,1%	0,0%	4 478 zł
Szubin	GMW	78	96,5%	2,8%	0,5%	0,1%	4 427 zł
Gąsawa	GW	78	95,1%	4,6%	0,2%	0,0%	4 603 zł
Barcin	GMW	68	93,6%	5,5%	1,0%	0,0%	5 119 zł
Rogowo	GW	67	93,7%	5,4%	0,9%	0,0%	5 213 zł
Janikowo	GMW	67	95,0%	3,9%	1,0%	0,1%	4 307 zł
Dąbrowa	GW	64	94,9%	4,7%	0,3%	0,0%	4 928 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 14** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Elektronizacja usług administracyjnych 5 JST z województwa mazowieckiego

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Marki	GM	147	96,7%	2,8%	0,4%	0,1%	5 128 zł
Pułtusk	GMW	97	96,5%	2,5%	0,8%	0,3%	4 717 zł
Klembów	GW	83	96,4%	3,5%	0,0%	0,1%	5 278 zł
Tłuszcz	GMW	74	96,7%	2,9%	0,4%	0,0%	4 484 zł
Pokrzywnica	GW	74	97,0%	3,0%	0,0%	0,0%	4 482 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 15** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: e-Urzędy bliżej mieszkańców i przedsiębiorców w powiecie bydgoskim

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Osielsko	GW	184	96,5%	3,2%	0,3%	0,0%	6 668 zł

Białe Błota	GW	156	96,2%	3,0%	0,7%	0,1%	5 037 zł
Nowa Wieś Wielka	GW	113	95,9%	3,4%	0,7%	0,0%	5 301 zł
Siczenko	GW	100	96,0%	3,9%	0,1%	0,0%	5 073 zł
Solec Kujawski	GMW	96	94,0%	4,8%	1,0%	0,2%	5 039 zł
Dobrcz	GW	93	96,2%	3,6%	0,2%	0,0%	4 843 zł
Dąbrowa Chełmińska	GW	86	95,9%	3,4%	0,7%	0,0%	4 998 zł
Koronowo	GMW	79	96,4%	2,9%	0,7%	0,0%	4 622 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 16** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: e-Urzędy przyjazne przedsiębiorcom

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Mogilany	GW	140	96,9%	2,8%	0,3%	0,0%	5 329 zł
Świątniki Górne	GMW	128	96,5%	3,0%	0,5%	0,0%	5 741 zł
Liszki	GW	115	96,7%	2,7%	0,6%	0,1%	3 868 zł
Siepraw	GW	114	97,3%	2,4%	0,3%	0,0%	4 605 zł
Nowe Brzesko	GMW	84	95,7%	3,7%	0,6%	0,0%	4 267 zł
Jordanów	GW	83	97,7%	2,0%	0,2%	0,0%	4 379 zł
Pcim	GW	82	97,1%	2,4%	0,4%	0,0%	4 479 zł
Babice	GW	80	95,2%	4,8%	0,0%	0,0%	3 840 zł
Lubień	GW	77	97,0%	3,0%	0,0%	0,0%	4 324 zł
Koszyce	GW	66	95,9%	3,8%	0,3%	0,0%	4 524 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 17** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-urzędy w powiecie wągrowieckim i gnieźnieńskim

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Wągrowiec	GM	117	94,5%	4,7%	0,8%	0,0%	4 065 zł
Kiszkowo	GW	88	94,8%	5,2%	0,0%	0,0%	5 000 zł
Damastówek	GW	81	96,6%	3,0%	0,5%	0,0%	5 417 zł
Mieleszyn	GW	80	96,3%	3,4%	0,3%	0,0%	4 487 zł
Gołańcz	GMW	79	95,7%	3,5%	0,6%	0,2%	5 219 zł
Mieścisko	GW	73	96,3%	3,2%	0,5%	0,0%	4 987 zł
Wapno	GW	59	94,4%	5,6%	0,0%	0,0%	4 489 zł

Powiat Wągrowiecki	P	92	95,8%	3,5%	0,7%	0,0%	4 401 zł
--------------------	---	----	-------	------	------	------	----------

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 18** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-urzędy w województwie małopolskim

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Miechów	GMW	130	96,9%	2,5%	0,5%	0,0%	3 770 zł
Proszowice	GMW	104	95,7%	3,7%	0,6%	0,1%	4 303 zł
Brzesko	GMW	91	96,0%	3,3%	0,7%	0,0%	3 834 zł
Oświęcim	GW	90	97,2%	2,5%	0,3%	0,0%	4 035 zł
Raławice	GW	78	98,5%	1,5%	0,0%	0,0%	5 633 zł
Koniusza	GW	70	95,9%	3,2%	1,0%	0,0%	4 209 zł
Słaboszów	GW	63	97,3%	2,7%	0,0%	0,0%	4 091 zł
Borzęcin	GW	58	95,9%	3,9%	0,2%	0,0%	4 148 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 19** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Innowacyjna jakość obsługi inwestorów, rozbudowa usług ePodatnik dla rozwoju elektronicznych kompetencji realizacji procesów obsługi interesantów w celu stworzenia nowoczesnej elektronicznej administracji publicznej

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Głubczyce	GMW	103	95,5%	3,1%	1,2%	0,2%	4 237 zł
Głucholazy	GMW	100	95,3%	4,1%	0,5%	0,1%	4 049 zł
Kietrz	GMW	86	96,5%	2,7%	0,7%	0,1%	4 024 zł
Głogówek	GMW	85	95,9%	3,2%	0,9%	0,0%	4 230 zł
Reńska Wieś	GW	79	96,2%	3,7%	0,2%	0,0%	3 698 zł
Biała	GMW	74	96,5%	2,9%	0,5%	0,0%	4 499 zł
Łambinowice	GW	73	95,6%	4,2%	0,2%	0,0%	4 185 zł
Pawłowiczki	GW	61	95,9%	3,9%	0,2%	0,0%	3 829 zł
Kolonowskie	GMW	60	95,5%	3,7%	0,8%	0,0%	3 661 zł
Polska Cerekiew	GW	55	93,3%	6,3%	0,4%	0,0%	4 002 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 20** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Inowrocław, Bydgoszcz, Gniezno, Sopot, Toruń (IBGST) - przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Sopot	GM	239	95,9%	3,4%	0,6%	0,1%	9 064 zł
Toruń	GM	129	96,1%	2,9%	0,8%	0,2%	5 912 zł
Gniezno	GM	127	95,8%	3,2%	0,9%	0,1%	4 383 zł
Bydgoszcz	GM	121	95,7%	3,3%	0,8%	0,1%	6 004 zł
Inowrocław	GM	91	95,5%	3,4%	1,0%	0,2%	4 650 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 21** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Liderzy e-Rozwoju Podkarpacia

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Bukowsko	GW	78	97,0%	3,0%	0,0%	0,0%	4 882 zł
Wojaszówka	GW	71	97,9%	1,8%	0,3%	0,0%	4 648 zł
Zagórz	GMW	66	96,7%	3,0%	0,2%	0,1%	4 929 zł
Jedlicze	GMW	63	95,1%	4,4%	0,5%	0,0%	4 336 zł
Chorkówka	GW	62	97,1%	2,6%	0,2%	0,0%	4 373 zł
Jaśliska	GW	61	99,3%	0,7%	0,0%	0,0%	6 091 zł
Jawornik Polski	GW	60	97,4%	2,6%	0,0%	0,0%	7 437 zł
Zarszyn	GW	55	95,5%	4,1%	0,4%	0,0%	4 138 zł
Gać	GW	46	96,7%	3,3%	0,0%	0,0%	5 615 zł
Rokietnica	GW	43	96,3%	3,7%	0,0%	0,0%	4 485 zł
Fredropol	GW	42	95,7%	3,4%	0,9%	0,0%	4 393 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 22** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Małopolskie e-urzędy

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Bochnia	GM	118	95,6%	3,2%	1,0%	0,2%	4 614 zł
Ropa	GW	97	98,3%	1,5%	0,2%	0,0%	5 248 zł
Gorlice	GM	93	93,5%	5,0%	1,3%	0,2%	3 939 zł

Trzciana	GW	79	96,4%	3,2%	0,5%	0,0%	5 411 zł
Gorlice	GW	79	97,4%	2,3%	0,3%	0,0%	4 391 zł
Sękowa	GW	76	98,2%	1,6%	0,3%	0,0%	5 219 zł
Stryszawa	GW	72	97,1%	2,8%	0,1%	0,0%	4 414 zł
Biecz	GMW	57	94,8%	4,3%	0,8%	0,0%	4 673 zł
Moszczenica	GW	46	96,0%	3,5%	0,4%	0,0%	4 740 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 23** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Nowoczesna i skuteczna e-administracja

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Kluczewsko	GW	79	97,8%	2,2%	0,0%	0,0%	4 639 zł
Pińczów	GMW	77	95,0%	3,6%	1,4%	0,1%	3 784 zł
Słopnice	GW	76	97,1%	2,7%	0,2%	0,0%	5 064 zł
Chmielnik	GMW	75	96,2%	2,9%	0,8%	0,0%	5 293 zł
Samborzec	GW	71	96,3%	3,5%	0,2%	0,0%	4 269 zł
Kamienica	GW	70	96,0%	4,0%	0,0%	0,0%	5 213 zł
Gnojnik	GW	64	96,5%	3,1%	0,4%	0,0%	4 803 zł
Łukowica	GW	61	97,0%	2,8%	0,2%	0,0%	5 301 zł
Sułoszowa	GW	60	95,7%	4,0%	0,3%	0,0%	4 748 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 24** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerstwo 6 JST na rzecz wdrażania wysokiej jakości usług administracyjnych

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Rypin	GM	110	94,6%	4,2%	0,9%	0,2%	4 631 zł
Wąbrzeźno	GM	89	95,5%	3,6%	0,8%	0,1%	4 327 zł
Jabłonowo Pomorskie	GMW	68	96,6%	2,8%	0,7%	0,0%	4 475 zł
Dębowa Łąka	GW	68	95,0%	4,6%	0,5%	0,0%	5 072 zł
Książki	GW	60	95,2%	4,8%	0,0%	0,0%	4 653 zł
Powiat Wąbrzeski	P	76	95,1%	4,2%	0,6%	0,0%	4 600 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 25** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerstwo na rzecz podnoszenia jakości i efektywności usług administracyjnych w miastach w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Milanówek	GM	176	97,1%	2,2%	0,7%	0,0%	5 417 zł
Zielona Góra	GM	151	96,2%	3,0%	0,6%	0,1%	6 590 zł
Gorzów Wielkopolski	GM	142	96,1%	3,0%	0,8%	0,1%	6 090 zł
Częstochowa	GM	118	95,2%	3,9%	0,8%	0,1%	5 660 zł
Kalisz	GM	114	95,3%	3,8%	0,8%	0,1%	6 036 zł
Tarnów	GM	107	94,5%	4,1%	1,2%	0,2%	6 224 zł
Ruda Śląska	GM	73	95,2%	3,7%	1,0%	0,1%	5 574 zł
Rejowiec Fabryczny	GM	57	96,0%	3,2%	0,8%	0,0%	4 278 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 26** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerzy dla e-Rozwoju

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Szadek	GMW	80	96,4%	2,9%	0,7%	0,0%	4 014 zł
Burzenin	GW	73	99,0%	0,7%	0,2%	0,0%	4 505 zł
Konopnica	GW	68	95,8%	4,2%	0,0%	0,0%	4 619 zł
Widawa	GW	66	94,4%	4,7%	0,6%	0,2%	4 591 zł
Paradyż	GW	54	93,7%	5,9%	0,4%	0,0%	5 119 zł
Rozprza	GW	49	95,4%	4,3%	0,3%	0,0%	4 163 zł
Białaczów	GW	39	94,3%	4,4%	1,3%	0,0%	4 439 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 27** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Podwyższenie standardów e - administracji w 9 gminach z terenu Małopolski

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Jodłownik	GW	74	95,0%	4,7%	0,3%	0,0%	4 757 zł
Dobra	GW	71	96,2%	3,4%	0,4%	0,0%	5 284 zł
Zakliczyn	GMW	70	95,1%	4,4%	0,5%	0,0%	4 715 zł



Wierzchosławice	GW	63	96,2%	2,9%	0,9%	0,0%	3 594 zł
Żabno	GMW	63	94,5%	4,4%	0,9%	0,2%	3 748 zł
Radłów	GMW	59	94,8%	4,7%	0,5%	0,0%	4 191 zł
Szczurowa	GW	59	94,7%	4,8%	0,5%	0,0%	4 913 zł
Pleśna	GW	58	96,5%	3,3%	0,1%	0,0%	4 403 zł
Rzepiennik Strzyżewski	GW	50	95,3%	4,7%	0,0%	0,0%	5 193 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 28** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Pomorscy Partnerzy e-Rozwoju

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Pruszcz Gdański	GW	151	97,1%	2,6%	0,3%	0,0%	5 170 zł
Kolbudy	GW	150	96,9%	2,7%	0,5%	0,0%	6 731 zł
Pszczółki	GW	115	97,5%	2,3%	0,2%	0,0%	4 820 zł
Przodkowo	GW	105	96,2%	3,2%	0,6%	0,0%	6 402 zł
Przywidz	GW	97	96,5%	3,3%	0,2%	0,0%	5 267 zł
Kościerzyna	GW	86	96,5%	3,2%	0,2%	0,1%	5 167 zł
Cedry Wielkie	GW	85	95,3%	4,4%	0,3%	0,0%	6 476 zł
Czarna Woda	GMW	83	97,0%	3,0%	0,0%	0,0%	4 836 zł
Trąbki Wielkie	GW	82	96,6%	3,1%	0,3%	0,0%	4 740 zł
Kaliska	GW	81	95,6%	3,9%	0,5%	0,0%	5 823 zł
Lipusz	GW	81	95,7%	3,3%	1,0%	0,0%	6 930 zł
Nowa Karczma	GW	76	97,7%	2,1%	0,0%	0,2%	6 352 zł
Liniewo	GW	73	94,9%	3,9%	1,2%	0,0%	5 505 zł
Karsin	GW	73	96,9%	2,4%	0,7%	0,0%	6 075 zł
Dziemiany	GW	71	96,8%	2,9%	0,3%	0,0%	7 742 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 29** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Pomorskie Partnerstwo dla rozwoju e-usług

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Puck	GM	130	94,5%	4,5%	1,0%	0,0%	5 450 zł
Rumia	GM	128	97,5%	2,0%	0,5%	0,0%	4 996 zł
Chmielno	GW	99	97,3%	2,5%	0,3%	0,0%	5 863 zł
Radomin	GW	65	95,7%	4,0%	0,4%	0,0%	4 519 zł

Skrwilno	GW	60	96,3%	3,1%	0,6%	0,0%	4 872 zł
Brzuze	GW	58	97,1%	2,9%	0,0%	0,0%	4 350 zł
Sadlinki	GW	56	97,3%	2,7%	0,0%	0,0%	4 485 zł
Wąpielsk	GW	52	96,7%	3,3%	0,0%	0,0%	5 322 zł
Powiat Golubsko- Dobrzyński	P	82	95,2%	4,1%	0,7%	0,0%	4 376 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 30** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami w gminach Strumień, Pawłowice, Godów, Radlin oraz Mszana

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Strumień	GMW	83	96,2%	3,5%	0,3%	0,0%	4 224 zł
Pawłowice	GW	75	94,6%	4,8%	0,5%	0,1%	5 245 zł
Mszana	GW	72	95,6%	4,2%	0,2%	0,0%	4 470 zł
Godów	GW	66	95,9%	3,5%	0,5%	0,0%	3 788 zł
Radlin	GM	66	95,6%	3,6%	0,8%	0,0%	4 520 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 31** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Razem dla e-Rozwoju

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Świdnica	GM	147	96,1%	2,9%	0,8%	0,1%	4 804 zł
Duszniki-Zdrój	GM	137	97,8%	1,9%	0,3%	0,0%	4 721 zł
Lewin Kłodzki	GW	131	97,2%	2,8%	0,0%	0,0%	8 898 zł
Ząbkowice Śląskie	GMW	129	96,1%	3,1%	0,7%	0,1%	4 096 zł
Lądek-Zdrój	GMW	120	98,2%	1,5%	0,2%	0,1%	4 739 zł
Kudowa-Zdrój	GM	111	96,7%	2,9%	0,4%	0,0%	4 226 zł
Bystrzyca Kłodzka	GMW	106	96,5%	3,1%	0,4%	0,0%	4 807 zł
Stronie Śląskie	GMW	103	96,8%	3,0%	0,1%	0,1%	4 091 zł
Ciepłowody	GW	87	98,1%	1,5%	0,4%	0,0%	4 313 zł
Pokój	GW	81	95,5%	4,5%	0,0%	0,0%	4 281 zł
Międzylesie	GMW	73	96,4%	3,0%	0,6%	0,0%	4 129 zł
Konratowice	GW	71	95,4%	4,2%	0,3%	0,0%	5 203 zł
Korfantów	GMW	63	95,7%	3,9%	0,4%	0,0%	3 997 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 32** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Samorząd otwarty na przedsiębiorców

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Konopnica	GW	116	97,7%	2,2%	0,1%	0,0%	4 202 zł
Należczów	GMW	94	96,2%	3,3%	0,4%	0,1%	4 526 zł
Wólka	GW	93	97,9%	1,5%	0,6%	0,0%	3 986 zł
Świdnik	GM	92	96,7%	2,6%	0,7%	0,1%	3 763 zł
Opole Lubelskie	GMW	80	95,9%	3,4%	0,6%	0,1%	4 424 zł
Gościeradów	GW	59	96,0%	3,3%	0,7%	0,0%	4 968 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 33** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Sprawne urzędy Małopolski

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Kłaj	GW	100	96,8%	2,6%	0,5%	0,1%	4 628 zł
Pałacznica	GW	81	96,6%	3,1%	0,3%	0,0%	6 022 zł
Niedźwiedź	GW	77	96,8%	2,8%	0,4%	0,0%	5 276 zł
Nowy Wiśnicz	GMW	75	96,5%	3,2%	0,3%	0,0%	4 836 zł
Gołcza	GW	74	98,5%	1,3%	0,2%	0,0%	4 392 zł
Rzezawa	GW	70	95,6%	4,0%	0,4%	0,0%	4 363 zł
Charsznica	GW	70	95,8%	4,2%	0,0%	0,0%	3 963 zł
Drwinia	GW	62	95,8%	4,2%	0,0%	0,0%	4 813 zł
Łużna	GW	54	95,6%	4,2%	0,2%	0,0%	4 537 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 34** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Sprawność - kompetencja - satysfakcja - wysoka jakość obsługi klienta w pięciu JST z regionu płockiego i gostynińskiego

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Gostynin	GM	145	94,5%	4,3%	1,1%	0,2%	4 035 zł
Płock	GM	102	94,1%	4,5%	1,1%	0,2%	8 970 zł
Gąbin	GMW	84	95,6%	4,0%	0,4%	0,0%	4 661 zł
Stara Biała	GW	76	95,9%	3,3%	0,8%	0,0%	5 081 zł

Powiat Gostyniński	P	78	95,4%	3,8%	0,8%	0,1%	3 743 zł
--------------------	---	----	-------	------	------	------	----------

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 35** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Szybciej, sprawniej, skuteczniej - rozwój e-administracji w gminach: Zielonki, Czernichów, Igołomia-Wawrzeńczyce, Iwanowice, Michałowice, Słomniki i Wielka Wieś

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Zielonki	GW	154	97,4%	2,3%	0,3%	0,0%	5 089 zł
Wielka Wieś	GW	136	96,4%	3,1%	0,3%	0,1%	5 705 zł
Michałowice	GW	132	97,9%	1,9%	0,1%	0,0%	4 558 zł
Czernichów	GW	104	97,5%	2,2%	0,3%	0,0%	3 999 zł
Słomniki	GMW	98	96,7%	2,3%	1,0%	0,0%	4 525 zł
Iwanowice	GW	94	97,2%	2,8%	0,0%	0,0%	4 290 zł
Igołomia-Wawrzeńczyce	GW	77	96,1%	3,4%	0,5%	0,0%	4 322 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 36** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urząd otwarty na rozwój i współpracę z przedsiębiorcami

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Suchy Las	GW	234	95,2%	3,9%	0,8%	0,1%	8 422 zł
Oborniki	GMW	126	95,3%	4,1%	0,5%	0,1%	4 549 zł
Środa Wielkopolska	GMW	113	95,0%	3,9%	0,9%	0,1%	4 810 zł
Przygodzice	GW	98	96,6%	3,1%	0,3%	0,0%	4 915 zł
Kazimierz Biskupi	GW	88	95,9%	3,4%	0,7%	0,0%	4 377 zł
Stawiszyn	GMW	76	97,5%	1,8%	0,7%	0,0%	4 520 zł
Borzytuchom	GW	74	97,5%	2,0%	0,4%	0,0%	5 670 zł
Dąbie	GMW	58	97,3%	2,7%	0,0%	0,0%	4 294 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 37** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urząd przyjazny rozwojowi przedsiębiorców

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Wolsztyn	GMW	130	94,7%	4,2%	1,0%	0,1%	4 182 zł
Szamotuły	GMW	115	95,8%	3,2%	0,9%	0,1%	4 391 zł
Grodzisk Wielkopolski	GMW	114	95,2%	3,4%	1,1%	0,3%	4 440 zł
Krobia	GMW	109	96,2%	3,2%	0,5%	0,1%	4 165 zł
Brodnica	GW	95	93,1%	5,6%	1,3%	0,0%	4 617 zł
Orchowo	GW	79	93,7%	6,3%	0,0%	0,0%	5 061 zł
Skulsk	GW	70	96,5%	3,0%	0,5%	0,0%	4 637 zł
Wilczyn	GW	69	96,0%	3,7%	0,2%	0,0%	4 709 zł
Secemin	GW	52	98,4%	1,2%	0,4%	0,0%	4 391 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 38** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urzędy on-line

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Grudziądz	GW	101	97,3%	2,5%	0,2%	0,0%	4 824 zł
Górzno	GMW	92	95,8%	3,3%	0,8%	0,0%	4 895 zł
Brodnica	GW	80	95,8%	3,9%	0,3%	0,0%	4 458 zł
Zbiczno	GW	79	97,1%	2,9%	0,0%	0,0%	4 967 zł
Płużnica	GW	70	96,4%	2,4%	1,2%	0,0%	5 571 zł
Łasin	GMW	69	94,2%	4,4%	1,5%	0,0%	4 955 zł
Wąbrzeźno	GW	69	97,1%	2,5%	0,3%	0,0%	4 365 zł
Brzozie	GW	64	95,0%	5,0%	0,0%	0,0%	4 690 zł
Lisewo	GW	55	94,1%	4,2%	1,7%	0,0%	5 047 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 39** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wdrożenie e-usług dla przedsiębiorców w oparciu o Zintegrowaną Platformę Systemów Dziedzicznych

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Sochaczew	GM	126	96,2%	2,9%	0,8%	0,1%	4 742 zł
Sochaczew	GW	101	96,2%	3,4%	0,3%	0,2%	4 692 zł
Łódź	GW	86	94,8%	5,2%	0,0%	0,0%	6 017 zł
Nowa Sucha	GW	76	97,0%	2,4%	0,6%	0,0%	4 725 zł
Młodzieszyn	GW	72	96,3%	3,5%	0,2%	0,0%	4 308 zł
Rybno	GW	66	96,5%	2,6%	0,9%	0,0%	4 523 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 40** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wdrożenie rozwiązań zarządczych w gminach powiatu wołomińskiego

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Zielonka	GM	162	96,4%	3,1%	0,5%	0,0%	5 095 zł
Kobyłka	GM	147	97,8%	1,8%	0,4%	0,0%	5 519 zł
Poświętne	GW	72	96,2%	3,6%	0,2%	0,0%	4 402 zł
Jadów	GW	69	95,8%	3,8%	0,4%	0,0%	4 430 zł
Strachówka	GW	55	95,4%	4,6%	0,0%	0,0%	5 796 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 41** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wysoka jakość usług administracyjnych w gminach Brzyska, Dukła, Jasło, Skołyszyn i Tarnowiec

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Jasło	GW	65	96,5%	3,2%	0,3%	0,0%	3 769 zł
Tarnowiec	GW	64	96,3%	3,7%	0,0%	0,0%	4 189 zł
Dukła	GMW	59	96,7%	2,4%	0,8%	0,0%	4 579 zł
Skołyszyn	GW	57	95,1%	4,3%	0,6%	0,0%	4 186 zł
Brzyska	GW	54	95,5%	4,5%	0,0%	0,0%	4 584 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

**Tabela 42** Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Samorząd najwyższej jakości – od administrowania do współzrządzenia

Nazwa JST	Typ JST	Liczba firm na 1000 mieszkańców	Udział przedsiębiorstw: 0 - 9 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 10 - 49 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 50 - 249 pracowników	Udział przedsiębiorstw: 250 i więcej pracowników	Dochody JST na 1 mieszkańca (ogółem)
Polska	nd	114	96,0%	3,2%	0,6%	0,1%	5 387 zł
Piechowice	GM	126	98,0%	1,7%	0,1%	0,3%	4 583 zł
Wałbrzych	GM	120	96,7%	2,7%	0,5%	0,1%	5 493 zł
Lwówek Śląski	GMW	105	97,1%	2,3%	0,5%	0,2%	4 333 zł
Gryfów Śląski	GMW	103	96,9%	2,3%	0,7%	0,1%	3 831 zł
Mirsk	GMW	99	96,7%	2,7%	0,6%	0,0%	6 171 zł
Wleń	GMW	87	97,0%	2,4%	0,5%	0,0%	4 674 zł
Lubomierz	GMW	85	97,3%	2,3%	0,4%	0,0%	4 622 zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych BDL GUS

### 3.5 Zbieżność potrzeb JST w zakresie rozwoju infrastruktury

Urzędy posiadają i wykorzystują oprogramowanie zakupione od różnych dostawców i funkcjonujące w odmienny sposób. Rodzi to istotne – niekiedy niemożliwe do pokonania lub bardzo kosztowne – komplikacje związane z zapewnieniem technicznej możliwości współpracy między poszczególnymi systemami. Badani zwrócili uwagę na fakt, że dostawcy są niechętni do udostępniania kodów źródłowych firmom konkurencyjnym lub tworzenia zmian na zamówienie gminy w programie dziedzicznym użytkowanym przez dany urząd, które to zmiany są niezbędne dla umożliwienia przesyłania danych między różnymi rozwiązaniami. Ustalono jeden przypadek, w którym finalnie nie wdrożono części z rozwiązań, gdyż dostawca nowego oprogramowania nie doszedł do porozumienia z firmą dostarczającą oprogramowanie dziedziczne, sam Urząd zaś nie zdecydował się na rezygnację ze znanego już sobie i dobrze funkcjonującego oprogramowania dziedzicznego.

Fakt ten jest obciążeniem dla powszechnego wprowadzania rozwiązań podnoszących poziom cyfryzacji administracji publicznej, ponieważ w użyciu jest szeroka gama programów i platform cyfrowych bazujących na odmiennych rozwiązaniach technicznych.

Informacji ilustrujących poziom zróżnicowania JST pod względem rozwoju posiadanej infrastruktury dostarcza opracowany w 2017 roku raport „Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego”<sup>10</sup>. Raport ten opisuje poziom rozwoju instytucjonalnego urzędów samorządowych w obszarach związanych ze wspieraniem rozwoju gospodarczego i realizacji usług istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej. W badaniu, którego wyniki opisuje przywoływany raport, wzięły udział 1602 jednostki, w tym: 914 gmin wiejskich, 344 gmin miejsko-wiejskich, 181 powiatów, 127 gmin miejskich i 36 miast na prawach powiatu.

<sup>10</sup> Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego, EU-Consult Sp. z o.o. dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, Gdańsk 2017.

Spośród gmin, które w 2017 roku brały udział w badaniu: „Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego”, 160 realizowało projekty w ramach Działania 2.18.

Dwa z obszarów, na których skoncentrowało się badanie z roku 2017, było zbieżnych z obszarem oddziaływania Działania 2.18:

- obszar podatków i opłat lokalnych rozumianych jako: dostępność informacji, poziom automatyzacji procesu obsługi podatkowej w urzędzie, dostępność usług związanych z obsługą podatkową przedsiębiorców w JST on-line, sprawność realizacji procesów związanych z obsługą podatków/opłat lokalnych w urzędzie, jakość obsługi klienta – przedsiębiorcy w analizowanym obszarze;
- obszar zarządzania nieruchomościami, w szczególności w zakresie gospodarowania lokalami użytkowymi - stosowane modele zarządzania nieruchomościami w JST, dostępność informacji o lokalach użytkowych, poziom automatyzacji procesów w urzędzie związanych z zarządzaniem nieruchomościami, dostępność usług związanych z zarządzaniem nieruchomościami JST on-line, sprawność realizacji procesów związanych z zarządzaniem nieruchomościami w urzędzie, jakość obsługi klienta - przedsiębiorcy w analizowanym obszarze.

Poniższa tabela ilustruje zróżnicowanie poziomu rozwoju podmiotów realizujących projekty w ramach Działania 2.18.

**Tabela 43** Poziomy indeksów w obszarach: podatki i opłaty lokalne oraz zarządzanie nieruchomościami w JST realizujących projekty w ramach Działania 2.18 – pomiar z roku 2017 (N=160)

Poziom rozwoju	Indeks: podatki i opłaty lokalne	Indeks: zarządzanie nieruchomościami
poziom: 0	5,0%	18,8%
poziom: 1	33,1%	25,0%
poziom: 2	35,0%	27,5%
poziom: 3	16,3%	17,5%
poziom: 4	7,5%	5,6%
poziom: 5	3,1%	5,6%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych „Barometr rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego 2017”*

Przeciętnie to jednostki większe mogły pochwalić się wyższymi poziomami indeksów w obszarach: podatków i opłaty lokalne oraz zarządzania nieruchomościami. Najczęściej to właśnie większe jednostki - urzędy samorządowe funkcjonujące w miastach na prawach powiatu i gminach miejskich posiadały nowocześniejsze systemy usprawniające ich funkcjonowanie<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Tabele ilustrujące zróżnicowanie poziomu rozwoju JST realizujących działania w ramach poszczególnych projektów objętych badaniem zawarto w „Aneksie statystycznym”



### 3.6 Realizacja założeń projektów

Kluczowym elementem prowadzonego badania było ustalenie tego, na ile wdrożone rozwiązania usprawniają funkcjonowanie urzędów i wpływają na poprawę obsługi przedsiębiorców. Należy w tym miejscu dokonać istotnego zastrzeżenia. Działania, które zrealizowano, nie są kierowane wyłącznie do klientów prowadzących działalność gospodarczą. Nie były także w ten sposób identyfikowane i opisywane przez większość rozmówców.

W praktyce realizacja projektów polegała na wdrażaniu rozwiązań o szerszym charakterze i mogących odpowiedzieć na potrzeby mieszkańców – w tym, ale nie wyłącznie, przedsiębiorców. Najczęstszymi rozwiązaniami były wdrożenia umożliwiające klientom przesyłanie do urzędów pism, weryfikację stanu należności i dokonywanie opłat lokalnych. Są to zatem funkcje, które mogą usprawnić realizację działań podejmowanych przez zróżnicowane grono użytkowników. Także realizowane szkolenia obejmowały szerokie spektrum tematyczne od specjalistycznych zagadnień prawnych, przez tematykę związaną z obsługą klienta, po szkolenia z obsługi wdrażanych rozwiązań informatycznych. Wszystkie one w praktyce wpływają na podniesienie kompetencji pracowników i jakość ich pracy. Nie były one jednak ściśle powiązane z obsługą wyłącznie przedsiębiorców.

Oceny realizacji założeń projektów należy dokonać na dwóch poziomach. Pierwszym z nich jest fakt realizacji zakładanych wskaźników. Drugim jest ocena tego, na ile wdrożone rozwiązania w praktyce przyczyniły się do podniesienia jakości obsługi.

#### 3.6.1. Realizacja zakładanych wskaźników

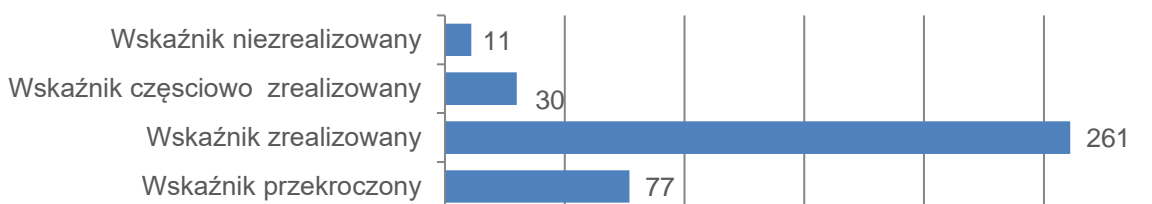
W ramach 35 realizowanych projektów wskazano 379 wskaźników rezultatu. Wskaźniki dzielą się na trzy główne kategorie ilustrujące:

- a) Wprowadzenie zakładanych projektem wdrożeń (przykładowe wskaźniki):
  - Liczba JST, które wdrożyły/ zmodernizowały rozwiązania usprawniające pracę urzędu w obszarze zarządzania nieruchomościami,
  - Liczba JST, które wdrożyły/ zmodernizowały rozwiązania usprawniające pracę urzędu w obszarze obsługi podatkowej przedsiębiorców,
  - Liczba JST, które wdrożyły rozwiązania zarządcze poprawiające jakość obsługi mieszkańców i przedsiębiorców w zakresie zarządzania satysfakcją klienta,
  - Liczba JST, które zintegrowały i zmodernizowały obieg dokumentów,
  - Liczba JST, które uruchomiły nowe usługi na ePUAP,
  - Liczba JST, które wdrożyły Portal Informacyjny dla klienta z modułem płatności elektronicznych,
  - Liczba JST, które zwiększyły dostępność e-usług przez uruchomienie Punktu Potwierdzenia Profilu Zaufanego,
  - Liczba JST, które uruchomiły/zmodernizowały usługi w zakresie Podatków i Opłat Lokalnych (P i OP) na 5 poziomie dojrzałości,
  - Liczba JST, które usprawniły świadczenie e-usług poprzez zwiększenie liczby pracowników posługujących się elektronicznym podpisem kwalifikowanym.

- b) Realizację zakładanego zakresu działań szkoleniowych i ich efektów wyrażanych wzrostem kompetencji pracowników w określonych obszarach (przykładowe wskaźniki):
- Liczba osób, które podniosły kompetencje z zakresu [przewidywany zakres],
  - Liczba dostarczonych dni/ osobogodzin szkoleniowych,
  - Liczba godzin pracy trenerów,
  - Liczba grup szkoleniowych.
- c) Fakt zakupu oprogramowania i sprzętu komputerowego (przykładowe wskaźniki):
- Liczba zakupionych licencji na moduły ePodatki i eNieruchomości,
  - Liczba zakupionego sprzętu niezbędnego do wykorzystania wdrażanych narzędzi informatycznych w obszarze podatków i zarządzania nieruchomościami, zwiększonego bezpieczeństwa oraz jakości i efektywności realizowanych działań.

Zdecydowana większość wskaźników została osiągnięta (69%) lub przekroczone (20%). Częściowo zrealizowano 8% wskaźników, natomiast nie zrealizowano zaledwie 3%. Projekty realizowały swoje cele w dwóch podstawowych obszarach: wdrożenie nowej infrastruktury informatycznej usprawniającej obsługę klientów oraz przygotowanie kadr do obsługi tej infrastruktury.

**Wykres 4** Realizacja wskaźników rezultatu



*Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z Działania 2.18 PO WER*

W większości wskaźniki, które zostały przekroczone, dotyczyły tak zwanych działań miękkich, w przypadku tego priorytetu były to głównie szkolenia mające na celu naukę lub wzmocnienie kompetencji pracowników do obsługi infrastruktury informatycznej budowanej w projektach. Średnio wskaźniki te przekroczone zostały o 21% i w przeważającej części odnosiły się do większej liczby uczestników szkoleń, większej liczb godzin szkoleniowych czy też doradczych.

Wskaźniki częściowo zrealizowane również mieściły się w obszarze działań miękkich. Należy jednak zauważyć, że z 30 wskaźników, które nie zostały w pełni osiągnięte, 12 osiągnęło je na poziomie 90% lub więcej.

Niezrealizowanych zostało 1 wskaźników w 4 projektach. W przypadku niezrealizowanych rezultatów aż 7 na 12 z nich przynależało do jednego projektu - Liderzy e-Rozwoju Podkarpacia.

Zdecydowana większość wskaźników została osiągnięta (69%) lub przekroczone (20%). Częściowo zrealizowano 8% wskaźników, natomiast nie zrealizowano zaledwie 3%. Projekty realizowały swoje cele w dwóch podstawowych obszarach: wdrożenie nowej infrastruktury

informatycznej usprawniającej obsługę klientów oraz przygotowanie kadr do obsługi tej infrastruktury.

**Biorąc pod uwagę powyższe dane, należy uznać, że w zdecydowanej większości zrealizowano założenia projektów rozumiane jako osiągnięcie zakładanych poziomów wskaźników rezultatu.**

Wskaźniki rezultatu ze swojej natury koncentrują się jednak na fakcie realizacji wdrożeń, a nie przełożenia się ich na realia pracy urzędów, a zatem wysokiego poziomu realizacji wskaźników nie należy utożsamiać z rzeczywistym wykorzystaniem potencjału, jakie niosą wprowadzone usprawnienia. Jak zostanie wykazane w dalszej części raportu, wprowadzone rozwiązania mają niewielki wpływ na zmianę pracy urzędów i sposób obsługi klientów. Fakt ten nie jest możliwy do zaobserwowania poprzez analizę wskaźników rezultatu, ponieważ opisują one jedynie zakres realizacji zakładanych wnioskami działań, a siłą rzeczy pomijają obszar rzeczywistego wykorzystania wdrożeń ilustrowany np. poprzez liczbę użytkowników i składanych drogą on-line wniosków czy udział w ogólnej sumie płatności tych dokonywanych za pośrednictwem nowych platform.

W tym miejscu należy także dokonać istotnego zastrzeżenia, które uzupełnia obraz realizacji wskaźników opisujących zakres realizacji komponentu szkoleniowego. Wkładem własnym danych jednostek był wkład nie w postaci środków finansowych, ale czasu pracy pracowników urzędu. Oznaczało to, że chcąc podnieść poziom wkładu własnego i tym samym wartość całego projektu, konieczne było skierowanie na szkolenia możliwe wielu pracowników. W praktyce zatem urzędy kierowały na szkolenia szerokie rzesze pracowników niezależnie od rzeczywistego zapotrzebowania.

### **3.6.2. Wpływ działań na jakość obsługi klientów**

W wyniku elektroniczacji procesów uzyskano teoretyczną poprawę jakości oraz dostępności usług świadczonych w przedmiotowym zakresie – rozumianych jako stworzenie przedsiębiorcom i mieszkańcom możliwości realizacji spraw urzędowych drogą elektroniczną. Zgodnie z założeniami usprawnienia te koncentrowały się w dwóch obszarach funkcjonowania urzędów: podatków i opłat lokalnych, a także zarządzania nieruchomościami.

Jest to jednak możliwość jedynie teoretyczna, bowiem, jak wykazały rozmowy z przedstawicielami urzędów, rozwiązania te nie są w praktyce wykorzystywane. Z możliwości technicznych, jakie dają wdrożone usprawnienia, nie korzysta nikt lub liczba osób zainteresowanych jest bardzo niska – często to kilka osób na poziomie gminy.

Gdyby przedsiębiorcy zaczęli z tego korzystać, to moglibyśmy określić, czy ten poziom jakości wzrósł, czy nie. Ale lokalni przedsiębiorcy są przyzwyczajeni do wersji papierowych, na dodatek wszystkiego jeszcze, żeby ktoś pomógł w wypełnieniu, popatrzył, czy jest dobrze.

U nas generalnie, tak jak założonych w systemie, użytkowników jest około, powiedzmy, 20. Natomiast, czy korzysta z tego? To 2 - 3 osoby.

**Na pytanie, czy wsparcie świadczone w ramach projektów zrealizowanych w ramach konkursów nr POWR.02.18.00-IP.01-00-005/15 oraz POWR.02.18.00-IP.01-00-002/17 przyczyniło się do poprawy jakości świadczenia usług administracyjnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (zarówno z punktu widzenia przedstawicieli urzędów, jak i przedsiębiorców) nie można zatem odpowiedzieć jednoznacznie twierdząco.**

Wsparcie umożliwiło wdrożenie rozwiązań usprawniających, ale w praktyce nie przyczyniło się do poprawy jakości świadczenia usług, bowiem nie zostało wsparte działaniami mającymi na celu masową ich popularyzację. Charakterystycznym i powtarzającym się elementem w rozmowach z przedstawicielami samorządów były opinie, że wdrożone rozwiązania nie są wykorzystywane. Można wskazać kilka przyczyn braku zainteresowania mieszkańców korzystaniem z oferowanych rozwiązań.

### **Oszczędność czasu | Brak kompetencji i znajomości procedur**

Podkreślano, że choć wdrożone rozwiązania mogą ułatwiać komunikację z urzędem, to paradoksalnie niekiedy szybszym rozwiązaniem jest realizacja danej sprawy osobiście i złożenie pisma, oświadczenia lub deklaracji bezpośrednio w urzędzie. Respondenci podkreślali, że system umożliwiający złożenie pisma on-line nie daje w oczywisty sposób możliwości osobistej konsultacji z urzędnikiem i uzyskania pomocy w wypełnieniu dokumentów, które niekiedy są skomplikowane i ich samodzielne wypełnienie wiązałoby się z koniecznością poszukiwania informacji co do sposobu ich prawidłowego wypełnienia. Choć nie bez znaczenia są ograniczone kompetencje cyfrowe części mieszkańców (szczególnie osób ze starszych generacji), to podkreślono, że to nie deficyty w tym obszarze mogą być kluczowe, lecz właśnie ograniczone kompetencje z zakresu prawa i znajomości procedur administracyjnych.

Z wypełnianiem to, mówię, w 100% mają problem.

Dokładnie osobiście, ewentualnie telefonicznie, przez maila tam czasami przyjdą jakieś informacje, ale to już nie do załatwienia, takie tylko informacyjne i tyle.

### **Przyzwyczajenie | Poczucie pewności i bezpieczeństwa**

Niezależnie od braków kompetencyjnych, w opinii części przedstawicieli samorządów, istotnym czynnikiem wpływającym na niską lub zerową popularność wdrożonych rozwiązań jest także przyzwyczajenie klientów. Wdrożone rozwiązania służą usprawnieniu czynności, które obywatele – tak przedsiębiorcy, jak też osoby nieprowadzące działalności gospodarczej – realizują cyklicznie (raz w roku) lub incydentalnie. Należy zakładać, że z punktu widzenia osób, które corocznie załatwiają sprawy związane np. z opłacaniem podatków lub składaniem pism (np. związanych z wycinką drzew), realizacja tych zadań osobiście w urzędzie jest zwyczajnie szybsza i w ich poczuciu bezpieczniejsza.

Fakt ten jest tym istotniejszy, że zdecydowana większość potencjalnych użytkowników to osoby nieprowadzące działalności gospodarczej lub będące małymi podmiotami nieposiadającymi działów prawnych i pracowników o wysokich kompetencjach z zakresu prawa i procedur administracyjnych. Wynika to zarówno ze struktury przedsiębiorstw funkcjonujących na terenach objętych badaniem (zdecydowanej dominacji małych firm), jak też obserwowanego odpływu dużych firm z małych i średnich miejscowości.

**Tabela 44** Zmiany koncentracji siedzib podmiotów zatrudniających 250 i więcej osób w Polsce według kategorii miast w latach 1995–2014 (według 5-letnich okresów nawiązujących m.in. do reformy administracyjnej i wejścia Polski do UE)

Nazwa	Rok (udział wśród wszystkich przedsiębiorstw w %)					Zmiana (%)			
	1995	1999	2004	2009	2014	1995–1999	1999–2004	2004–2014	1995–2014
Stolica kraju	10,8	14,3	16	17,3	17,3	35,9	-3,6	4,4	37,1
Stolica województwa	36,3	35,3	34,7	35,6	35,6	-0,1	-15,6	-5	-19,8
Miasta powiatowe grodzkie	12,9	11,8	11,3	10,9	10,9	-5,6	-17,9	-15,6	34,2
Miasta >20 tys. mieszkańców	19,4	19,1	18,2	15,6	15,6	1,5	-18,2	-25,7	-35,4
Miasta 5–20 tys. mieszkańców	14,3	13,3	12,7	11,8	11,8	-4,3	-17,9	-18,2	-34,8
Miasta <5 tys. mieszkańców	1,5	1,4	2	2,1	2,1	-7,1	23,1	-8,8	3,6

Źródło: Raport „Polska miast średnich” Przemysław Śleszyński<sup>12</sup>

Nie bez znaczenia jest także fakt, że w przypadku rozwiązań bardziej rozbudowanych – umożliwiających nie tylko pobranie pism, ale także ich interaktywne wypełnienie i wysłanie zachodzi konieczność uwierzytelnienia i skorzystania z profilu/ podpisu zaufanego. To dodatkowo może zniechęcać osoby nieposiadające profilu zaufanego, a jednocześnie wdrożenia mogą być nieprzydatne dla tej części klientów, która profil posiada, bowiem częściowo dublują istniejące już rozwiązania.

Każdy taki formularz, żeby mógł być do nas wysłany, no musi być wypełniony, czyli wszystkie pola wymagane muszą być wypełnione i dodatkowo musi być podpisany przynajmniej tym profilem zaufanym.

#### Dublowanie części funkcji ePUAP-u

Badani zwracali uwagę, że część z funkcji nowych platform w rzeczywistości stanowi powielenie usług dostępnych na platformie ePUAP.

Nie wiem, jak to się stało, ktoś kiedyś podjął decyzję, że wchodzimy do tego programu. Natomiast później, w trakcie tego programu, okazało się, że jest to powielenie narzędzi, które funkcjonują w skali kraju.

#### Brak świadomości istnienia nowych rozwiązań

Dużym problemem jest niska świadomość istnienia wdrożonych rozwiązań, które nie są promowane lub są promowane w ograniczonym zakresie. Projekt nie pozwalał przeznaczyć środków na szeroką kampanię promocyjną i edukacyjną, która jest niezbędna nie tylko do poinformowania potencjalnych użytkowników o nowych rozwiązaniach, ale także do wyjaśnienia zasad ich obsługi.

Tego typu przedsięwzięcia powinny być realizowane z dość mocną kampanią szkoleniową w zakresie wykorzystania wdrożonych przedsięwzięć (...). Do mieszkańców. Do mieszkańców, do przedsiębiorstw, no, do osób korzystających z usług Urzędu.

<sup>12</sup> P. Śleszyński, Polska miast średnich, Klub Jagielloński, Warszawa, 2018.

Tak, ale taką promocję na zasadzie, co sobie masz kliknąć, co sobie masz zrobić, żeby przejść całą procedurę. Właśnie tak ludzie teraz są obrazkowi, więc woleli sobie puścić tam te dwie minuty czy trzy, odsłuchać. czy tam od-oglądać i takie coś zaproponowali.

Warto jednak podkreślić, że część z samorządów nie prowadzi działań promocyjnych ze względu na niewielką funkcjonalność istniejących rozwiązań i nie chcąc niejako zrażać mieszkańców do e-usług. Wcześniej wskazane przyczyny mają swoje źródło w świadomości i przyzwyczajeniach mieszkańców, ale zidentyfikowano także dwa czynniki o obiektywnym charakterze, które w istotnym stopniu ograniczają potencjalną pulę użytkowników lub też uniemożliwiają zastosowanie części wdrożonych rozwiązań.

### **Ograniczone możliwości dokonywania płatności**

Istotnym walorem części z wdrożonych usprawnień jest możliwość dokonania opłat (podatków i opłat lokalnych) drogą on-line. Rozwiązanie takie jest nie tylko wygodne, ale stanowi usprawnienie znane już wielu mieszkańcom, którzy mają doświadczenie, choćby w dokonywaniu zakupów w sklepach internetowych. Wprowadzone rozwiązania są przygotowane w sposób profesjonalny i atrakcyjny wizualnie. Są one także intuicyjne i wygodne, gdyż po zalogowaniu umożliwiają mieszkańcowi wybór zobowiązań, a po wskazaniu swojego banku dokonanie płatności, analogicznie jak wykonuje się to, dokonując zakupów on-line, czy płacąc np. rachunki telefoniczne. Należy jednak zauważyć, że o ile płatności za towary czy usługi telekomunikacyjne można dokonać za pośrednictwem wielu różnych systemów płatniczych, to płatności podatków i opłat lokalnych dokonuje się wyłącznie za pośrednictwem systemu Krajowej Izby Rozliczeniowej – PayByNet, który to system współpracuje z mniejszą liczbą banków niż rozwiązania komercyjne. System PayByNet nie tylko nie współpracuje z częścią banków ogólnopolskich, ale uniemożliwia dokonanie szybkich płatności osobom korzystającym z szerokiej puli banków spółdzielczych, które są szczególnie popularne w małych miejscowościach.

Zostało jakby źle to zrobione na poziomie wyboru systemu płatności. Jest dosłownie, na chwilę obecną, dostępnych być może trzy, cztery rodzaje banków (...). No procent ludzi, którzy mogliby spróbować zapłacić jest znikomy, zero - jeden procent.

Ale generalnie jest problem z założeniem przez ludzi, ponieważ nasze systemy przechodzą przez e-PUAP, tak naprawdę logowanie jest przez e-PUAP, to ludzie w tym momencie mają problem, jak tu założyć profil zaufany na przykład.

### **Zmiana wzorów pism**

Kolejnym, obok systemów płatności, popularnym usprawnieniem jest możliwość wypełnienia pism i podań drogą on-line i przesłanie ich do urzędów. Rozwiązanie to także w praktyce nie jest wykorzystywane lub jest wykorzystywane przez pojedynczych mieszkańców. Niestety, obecnie możliwość korzystania z tego usprawnienia została radykalnie ograniczona z uwagi na wprowadzoną zmianę wzorów pism. Wzory pism zostały ujednolicone w skali ogólnopolskiej, co oznacza, że wcześniejsze wzory stosowane na poziomie konkretnych gmin – i wdrożone na platformach cyfrowych w ramach Działania 2.18 - stały się nieaktualne.

To były na pewno podatkowe formularze, które już od pierwszego lipca są nieaktualne, bo ministerstwo teraz wypuściło ogólnopolskie te formularze do składania, deklaracje, więc tutaj to jest i teraz nie bardzo tak.

Zatem te nasze deklaracje, które funkcjonują w tym e-Urzędzie, one, że tak powiem, są już nieaktualne. Od lipca są już ogólnopolskie, dla wszystkich gmin, jednolite deklaracje. Inny podatek od nieruchomości rolnej, leśny, na podatek od środków transportowych. To, co mamy, to narzędzie już jest nieaktualne.

W przypadku tych platform, które oferowały klientom nie tylko pobranie dokumentów, ale także ich interaktywne wypełnienie, aktualizacja pism wymaga zatem zaangażowania firm informatycznych.

No i na chwilę obecną jest już to nieaktualne, więc tak naprawdę, no, nie powinniśmy z tego korzystać i nie korzystamy. Były rozmowy, tutaj z tą firmą, no i porozumieliśmy się, że w ramach tego projektu, oni nam te wszystkie formularze, wszystkie te dokumenty dostosują do tych obowiązujących, no i liczymy na to, że rzeczywiście to zostanie zrobione. No co... na razie czekamy.

Co kluczowe, w niektórych przypadkach firmy zaproponowały samorządom bezpłatną aktualizację formularzy, jednak pod warunkiem wykupienia usługi wsparcia na kolejny rok. W kontekście nikłego zainteresowania mieszkańców rodzi to ze strony samorządów istotne wątpliwości, zarówno co do zasadności aktualizacji dokumentów, jak też podtrzymywania współpracy jako takiej.

Faktem jest, że oni mieli za to zapłacone, przez jakiś okres czasu muszą tak jakby serwisować nam te urządzenia. Co będzie później, jak będziemy się dogadywać odnośnie finansów? To nie będą tanie rozwiązania. Czy coś z tego zostanie po tym projekcie, czy nie, zobaczymy tak naprawdę.

Szczegółów nie znam, jeśli chodzi o aktualizację. Natomiast tutaj, tak jak Pani też powiedziała, skoro nie ma odzewu, nie wiem, czy jest sens dalej to aktualizować.

### **Niedopasowanie działań do realnych potrzeb klientów**

Badani wskazywali także inne ograniczenia dla stosowanych wdrożeń. Zwraca uwagę swoisty paradoks objawiający się brakiem dopasowania wdrażanych rozwiązań w obszarze nieruchomości, tak dla dużych podmiotów, jak i lokalnych przedsiębiorców. Dla dużych firm, działających w skali ogólnopolskiej i szukających terenów inwestycyjnych lub lokali użytkowych, właściwym byłby system obejmujący wszystkie gminy i pozwalający wyszukać obiekty spełniające określone przez inwestora warunki, takie jak lokalizacja, powierzchnia, dostęp do sieci wodno-kanalizacyjnych czy elektrycznych. Z punktu widzenia tych podmiotów narzędzia lokalne nie odpowiadają ich potrzebom.

Przedsiębiorcy lokalni poszukują informacji najczęściej na stronach gmin/ miast, gdzie są one publikowane. W obu jednak przypadkach możliwe usprawnienia (potencjalne lub już istniejące) dotyczą tylko ułatwienia dostępu do informacji, bowiem kolejnym krokiem są zawsze osobiste negocjacje i rozmowy między przedsiębiorcami a przedstawicielami urzędów.

Tak do ich potrzeb. Żadna informacja taka sucha nie będzie do końca skuteczna, żadna nie będzie skuteczna taka sucha informacja, którą może sobie wyczytać. Zawsze do mnie trafi wstępnie na rozmowę telefoniczną, jeżeli to nie jest odległa lokalizacja kraju, to zapraszam zawsze takiego potencjalnego inwestora na spotkanie, na spotkanie w terenie, pokazanie, umówienie.

Sama wartość płynąca z poszerzenia zakresu informacji jest zdaniem badanych niewielka. Najczęściej mają oni przekonanie o łatwym dostępie do informacji dotyczących tak nieruchomości, jak też podatków i opłat lokalnych. Kanałem komunikacji stosowanym powszechnie są strony internetowe urzędów, a także ich BIP-y.

No, dużo nieruchomości sprzedajemy, czy to w przetargach. Zazwyczaj nie ma problemu ze zbyciem, tak i inwestorzy mają informację, mają wiedzę na temat przetargów,

### 3.6.3. Wpływ działań na finanse urzędów

Jak wskazano, wdrożone rozwiązania nie spotykają się z zainteresowaniem mieszkańców i skala ich wykorzystania pozostaje symboliczna. Z uwagi na tę okoliczność, a także fakt, że czasokres funkcjonowania wprowadzonych usprawnień jest stosunkowo krótki, należy uznać, że do tej pory nie zaobserwowano wzrostu przychodów z tytułu podatków i opłat lokalnych uiszczanych przez przedsiębiorców ani spadku należności przeterminowanych z tytułu podatków i opłat lokalnych.

Ewentualne niewielkie zmiany w przychodach, w opinii badanych, nie miały związku z wdrożonymi rozwiązaniami i wynikały one z innych czynników (okresowych zmian w koniunkturze gospodarczej).

### 3.6.4. Wpływ działań na funkcjonowanie urzędów

Z uwagi na fakt, że z wdrożonych rozwiązań korzysta niewielka grupa mieszkańców i przedsiębiorców, należy ocenić, że Działanie 2.18 nie przyczyniło się do zmian w funkcjonowaniu urzędów w obszarze relacji urząd - klient. Część z zastosowanych rozwiązań przekłada się jednak na realną poprawę jakości pracy samych pracowników administracji.

Cenne okazały się wdrożenia umożliwiające integrację systemów podatkowych z danymi dotyczącymi nieruchomości, co znacząco ułatwia i skraca pracę w czasie naliczania wymiaru podatków.

Nie mieliśmy zintegrowanego systemu do podatków ZZZ. Czyli jak panie przygotowały 2000 kopert, to teoretycznie osoba obsługująca sekretariat musiała to wklepywać i teraz (...) mamy połączony system podatki, czyli tak jak każdą korespondencję, one już je wysyła (...). Tak, to jest bardzo dobra rzecz. To bardzo ułatwiło pracę. Też jak już w pierwszym roku wprowadzi podatników, czyli wysła do nich decyzje, to ona już tę bazę ma na przyszły rok, czyli też sobie już gdzieś z tej korespondencji wybiera adresatów,

W przypadku tak zwanej akcji wymiarowej, czyli tych decyzji, które na początku roku są masowo wysyłane do wszystkich podatników. Korzysta z tego, że są już z systemu komputerowego robione gotowe wydruki z nadrukiem podpisu. Są tylko kopertowane i wysyłane. U nas to ciągle jest jeszcze... jesteśmy ileś tam naście lat wstecz.



Także sama kontrola stanu wpłat dzięki wdrożonym rozwiązaniom znacznie się skróciła, a automatyzacja procesów znacząco zmniejszyła ryzyko popełniania błędów.

Każdy po prostu ma swoje konto i to jest właśnie potem też integrowane z tym systemem i wtedy podatnik, no, logując się na swoje konto, widzi właśnie, jakie tam są, jak Pan wspomniał zaległości, czy ile rat mu zostało, no i tu może z automatu to opłacić (...) I my to widzimy i nasza księgowość to potem już księguje i widzi, że, że... Już nie ma tak jak kiedyś, bo kiedyś to było, to musieli przejść do podatków.

Mimo ogólnie pozytywnego stosunku do Działania 2.18 i cyfryzacji jako takiej badani wskazywali na wyzwania natury organizacyjnej i technicznej związane z wdrażaniem omawianych rozwiązań. Przede wszystkim podkreślali, że obowiązujący i wymagany w urzędach jest papierowy obieg dokumentów. Systemy elektroniczne nie mogą stanowić zatem realnej alternatywy, ale są systemem dodatkowym, który może funkcjonować równolegle. Mimo płynących z tego zalet (np. możliwości bieżącego monitorowania postępu określonych spraw) oznacza on konieczność duplikowania części obowiązków przez pracowników.

W tej chwili mamy system Proton, elektronicznego obiegu dokumentów, który nam czasami pomaga, czasami przeszkadza, bo wręcz jest podwójna robota pomimo tego, że ten system elektryczny nas wspomaga.

Człowiek robi coś i w formie pisemnej potem musi w Worda wgrać czy tam PDF wgrać do systemu (...). Po prostu często jest tak, że trzeba i na papierze pracować i potem dublować to w systemie elektronicznym. Tak to niestety wygląda.

Regulacje prawne znacząco zatem wpływają na możliwości wykorzystania pełnego potencjału tak elektronicznego obiegu dokumentów, jak też innych rozwiązań związanych z komunikacją urzędu z mieszkańcami.

Przy wymiarze podatku od nieruchomości jest olbrzymi czas na naliczenie, wydrukowanie tego wszystkiego i rozniesienie. Jeżeli byśmy zrezygnowali z rozniesienia papierowego na rzecz doręczania go, już ileś tygodni nam czas ten się skraca. Czyli można wydłużyć czas ten naliczania bądź też skrócić czas spływu już środków.

Z uwagi na niewielki zakres wykorzystanych rozwiązań nie zanotowano jednak wzrostu przychodów z tytułu podatków i opłat lokalnych. Nieliczne przypadki, gdy odnotowano taki wzrost, były wynikiem aktualizacji informacji o nieruchomościach na terenie gminy, pozwoliły one zweryfikować stan działek, tj. potwierdzić np. fakt zakończenia budów domów mieszkalnych, który to przekłada się na wysokość zobowiązań względem gminy.

Tak, ale to dzięki tym zakupionym ortofotomapom, że można było dokonać wreszcie, bo wcześniej nie było żadnego narzędzia (...), a w tej chwili jest taka możliwość, że ja otwieram sobie mapkę (...), widzę jeden gospodarczy, drugi jakiś duży, a nie mam deklaracji, więc wzywam człowieka i przede wszystkim wcześniej musieliśmy pojechać na miejsce.

Trudno także określić zmiany w ocenie jakości pracy urzędów, które mogłyby być związane bezpośrednio z innowacjami wprowadzanymi w ramach projektów. Wpływa na to niewielki

poziom zainteresowania mieszkańców, ale także fakt, że urzędy najczęściej nie prowadzą badań satysfakcji.

### 3.6.5. Badania satysfakcji klientów

Urzędy najczęściej nie prowadzą badań satysfakcji klientów. Badania takie nie były także prowadzone w trakcie realizacji projektów w ramach Działania 2.18. Zwraca uwagę brak przekonania co do zasadności tego rodzaju działań ze względu na fakt, że badania prowadzone w formie ciągłej – najczęściej poprzez dostępne w urzędzie lub on-line kwestionariusze ankiet – cieszą się małym lub żadnym zainteresowaniem ze strony klientów i w praktyce ankietę wypełniają osoby zdecydowanie niezadowolone. Obserwacje te podzielali zarówno przedstawiciele urzędów, które realizowały projekty, jak też pracownicy urzędów z grupy kontrolnej.

Jakiś czas temu były w wydziałach takie skrzynki, do których można było wrzucać ankietę. Były druki ankiet i oczywiście na zasadzie dobrowolności, jak ktoś poczuł, że chce się wypowiedzieć (...). U nas to były jakieś pojedyncze przypadki, pojedyncze.

Mieszkańcy też czy petenci, no nie byli jakoś wyjątkowo chętni, żeby wypełniać te ankietę. One były krótkie, ale też nierzadko machali ręką i załatwili swoją kwestię urzędową i wychodzili.

Żadne. Może nie tyle żadne, niewielkie. Wręcz należy zachęcić klienta, żeby taką ankietę złożył. Może na przestrzeni roku, to klienci, którzy są bardzo może zirytowani albo są bardzo na nie, to takie ankietę złożą w ferworze skrajnych emocji, które nastąpiły, ale to się pojawiają dwie, trzy, cztery albo bardzo zadowoleni naszą obsługą.

Warto zauważyć, że niewielka liczba ankiet z jednej strony nie pozwala wyciągać daleko idących wniosków, ponieważ często to osoby szczególnie niezadowolone lub szczególnie zadowolone wypełniają kwestionariusze, a jednocześnie nawet uwzględnianie konkretnych postulatów przedstawianych w ankietach nie musi spotykać się z zainteresowaniem klientów, gdyż są to propozycje płynące od kilku osób w skali całej gminy.

Chociaż nie ukrywam, że potem analizowaliśmy, jak się już dostosowaliśmy do tych wskazówek częściowo, no nie przełożyło to się na jakiś większy ruch. To były jakie pojedyncze głosy, no nie zawsze były trafne spostrzeżenia,

Należy jednak podkreślić, że, w opinii pracowników, mają oni wiedzę o ocenie ich pracy. Ocena ta jest budowana przede wszystkim przez bezpośrednie codzienne kontakty z mieszkańcami.

Ważnym czynnikiem wpływającym na samoocenę pracy urzędników są także obiektywne sukcesy objawiające się np. budowaniem skutecznej współpracy z przedsiębiorcami czy rosnącą liczbą pozytywnych rozstrzygnięć w przypadku zgłaszanych skarg.

Najlepszą, wydaje mi się, taką recenzją mojej pracy to jest, jeżeli jakaś osoba z Polski dzwoni i mówi, że dostał informację od firmy takiej, że ja się zajmuję obsługą inwestora i to jest dla mnie.

No chociażby na ilości pozytywnych rozstrzygnięć na etapie odwoławczym w decyzjach. Tam no jakość naszych decyzji jest lepsza i może nie jest to dynamiczny wzrost, ale rośnie nam wskaźnik jakby pozytywnych rozstrzygnięć, to znaczy się tych, gdzie organ odwoławczy stwierdza, że dobrze rozstrzygnęliśmy jakąś sprawę. A więc to jest jakby ten wskaźnik bezpośredni.

Zdaniem badanych to właśnie profesjonalizm i posiadane kompetencje w największym stopniu wpływają na jakość ich pracy i odbiór urzędu tak przez przedsiębiorców, jak i mieszkańców. Nie dziwi więc, że to komponent szkoleniowy był przez przedstawicieli urzędów oceniany jako szczególnie cenny element projektów realizowanych w ramach Działania 2.18. Choć urzędy nie prowadzą całościowych diagnoz potrzeb szkoleniowych, to pracownicy zgodnie przyznawali, że zapotrzebowanie na nie jest bardzo duże.

Jeżeli chodzi o szkolenia, to robimy takie, nie prowadzimy typowo diagnozy potrzeb szkoleniowych, natomiast prowadzimy taką ocenę pracowników i pracownicy wypełniają ankiety takiej satysfakcji też i potrzeb w stosunku do pracodawcy i tam wpisują szkolenia, z jakich chcieliby korzystać.

Jak to wygląda w naszym urzędzie. to mogę panu powiedzieć. Po prostu pracownicy mają możliwość samodzielnie wybierać sobie tematy szkoleń, nie ma tu jakiegoś limitu ograniczeń, że możesz pojechać raz czy dwa. tylko tyle ile uważa, że pracownik szkoleń powinien odbyć i z której dziedziny. na to dostaję akceptację i pozwolenie na udział w takim szkoleniu.

Szkolenia były wartościowym wsparciem dla pracowników, ale jednocześnie ich istotną zaletą był fakt, że uczestnictwo pracowników w szkoleniach stanowiło wkład własny urzędu.

Świetnie. Jest to moim zdaniem najlepszy wkład własny do projektów, jaki tylko może być (...). Ponieważ nie ma stricte finansowego wkładu, na który nie moglibyśmy sobie pozwolić, a wkładem czasu pracowników poświęconym na szkolenia podnosimy ich kompetencje.

To też, też, ale jeżeli właśnie no, kwestia finansowania tego wkładu własnego, jeżeli bardzo atrakcyjny, właśnie ten wkład, no nie jest w pieniądzu tylko w tej formie właśnie zaangażowania pracowników i tam tych przeliczników, to też jest bardzo dobre.

### 3.6.6. Rekomendowane dalsze działania

Pomimo realizacji zakładanych wskaźników i faktu, że idea Działania 2.18 wpisuje się w obserwowaną potrzebę cyfryzacji funkcjonowania administracji publicznej, zwraca uwagę brak koniecznych działań promocyjnych i edukacyjnych. Należy podkreślić, że wdrażanie e-usług jest procesem nie tylko technicznym, ale to także oddziaływanie na utrwalone przyzwyczajenia społeczne i proces zmiany nawyków. Nie bez znaczenia jest fakt, że procedury administracyjne są dla wielu osób, niemających na co dzień styczności z administracją, skomplikowane i niezrozumiałe.

W przypadku samorządów objętych badaniem działania promocyjne były realizowane w niewielkim zakresie lub nie były w ogóle wdrażane. Należy uznać, że są one niezbędne, na co pośrednio wskazuje m.in. fakt, że coroczne i szerokie kampanie promujące rozliczanie

podatku PIT za pośrednictwem Internetu dopiero po wielu latach zaczęły przekładać się na istotny wzrost udziału podatników wybierających drogę on-line.

Fakt, że wdrożone usprawnienia nie zamykają się wyłącznie w obszarze rozwiązań wspierających przedsiębiorców, a mogą podnieść jakość usług świadczonych na rzecz wszystkich mieszkańców (w tym przedsiębiorców), jest w istocie szansą, umożliwia bowiem realizację działań promocyjnych bez konieczności selekcji kanałów informacyjnych dopasowanych do wąskiej grupy osób prowadzących działalność gospodarczą.

Rekomenduje się uwzględnienie w ramach budżetów projektowych środków i czasu na promocję nowych rozwiązań.

Niewątpliwie działaniem, które należy kontynuować, są działania szkoleniowe wspierające proces poprawy jakości świadczenia usług administracyjnych. Zwraca uwagę duże zapotrzebowanie na szkolenia pracowników administracji samorządowej. Wynika ono z częstych zmian prawa, jak też z faktu, że coraz bardziej przez kadry administracji publicznej doceniane są szkolenia miękkie, które pozwalają podnieść kompetencje związane np. z obsługą trudnego klienta. Widoczna jest także duża potrzeba poszerzenia dostępu do szkoleń technicznych dla informatyków obsługujących infrastrukturę techniczną urzędów. Potrzeba ta jest tym większa, że postęp w dziedzinie informatyki jest szczególnie dynamiczny.

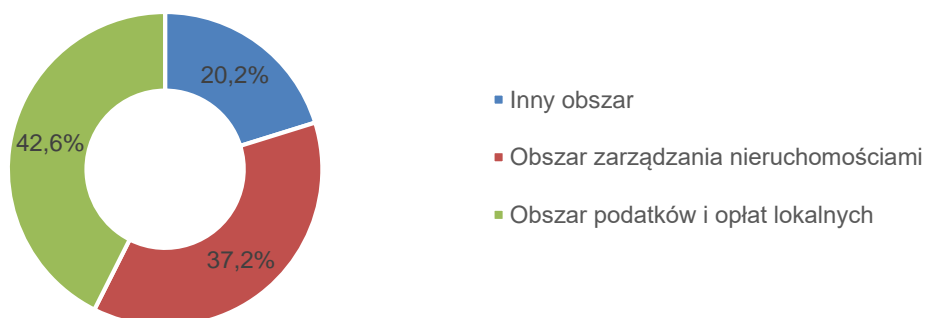
### 3.7. Uczestnicy szkoleń

Spośród osób, które otworzyły ankietę, nie dopuszczono do jej wypełniania 6 respondentów, którzy negatywnie odpowiedzieli na pytanie filtrujące: „Czy brał/a Pan/ Pani udział w szkoleniach realizowanych w ramach Działania 2.18 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój”.

Kwestionariusz ankiety on-line (stanowiący załącznik do raportu) złożony był z trzech głównych części:

- metryki,
- części poświęconej ocenie szkoleń i ich przydatności dla badanych,
- części poświęconej ocenie dostępu do informacji o podatkach, opłatach lokalnych, a także lokali i nieruchomości użytkowych, jak również dostrzeganym i oczekiwanym zmianom w tym zakresie. W ostatniej części kwestionariusza zapytano także badanych o fakt i ewentualnie metody realizacji badań lub monitoringu satysfakcji klientów.

**Wykres 5** Udział respondentów pracujących w poszczególnych obszarach (n=599)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

W ramach działania 2.18 pracownikom oferowano szereg szkoleń. Stosunkowo największy odsetek respondentów wziął udział w szkoleniach z zakresu ochrony danych osobowych (41,1% badanych).

**Tabela 45** Udział uczestników w poszczególnych rodzajach szkoleń (n=599)

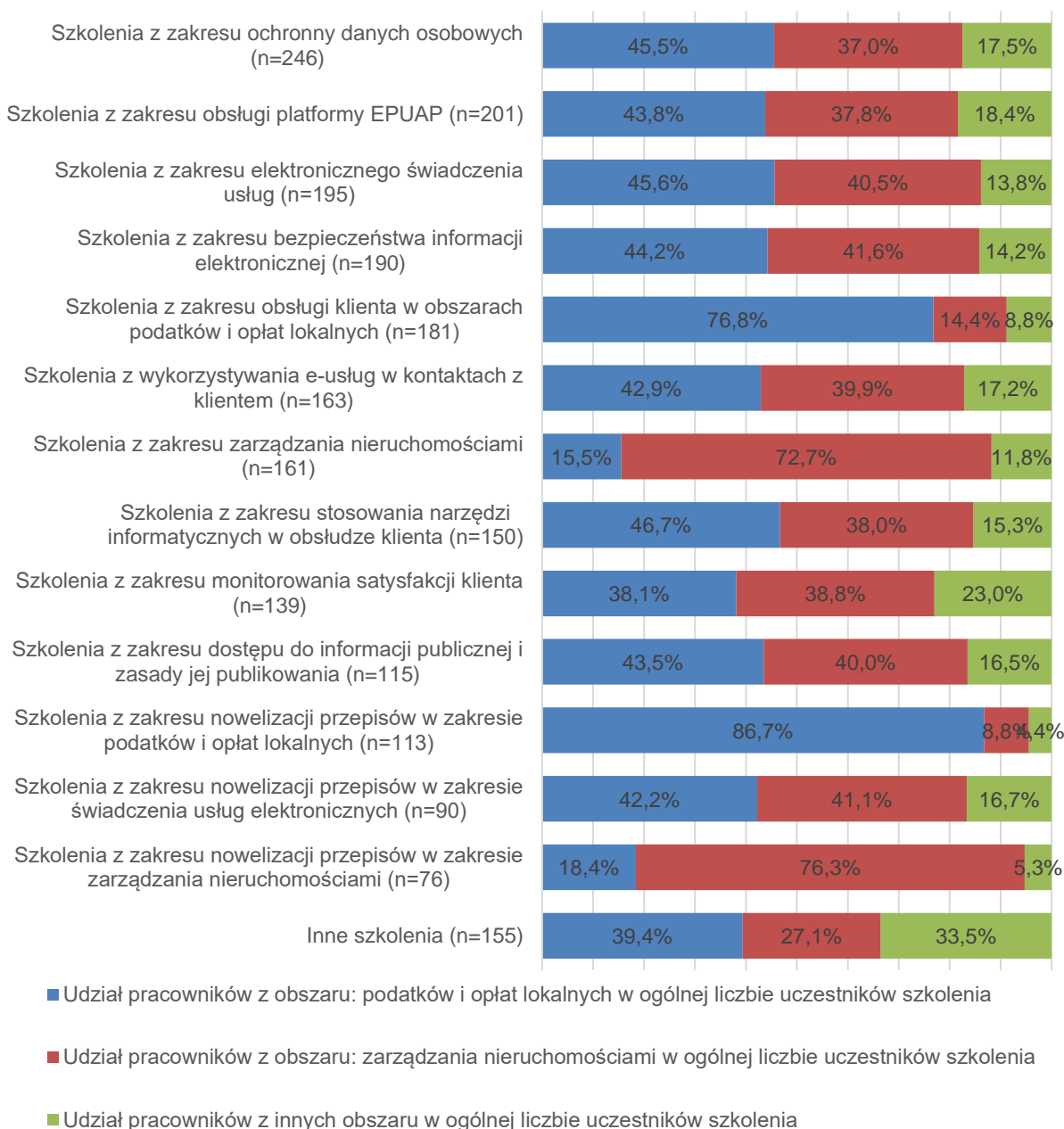
Zakres szkoleń	Udział uczestników
Szkolenia z zakresu ochrony danych osobowych	41,1%
Szkolenia z zakresu obsługi platformy ePUAP	33,6%
Szkolenia z zakresu elektronicznego świadczenia usług	32,6%
Szkolenia z zakresu bezpieczeństwa informacji elektronicznej	31,7%
Szkolenia z zakresu obsługi klienta w obszarach podatków i opłat lokalnych	30,2%
Szkolenia z wykorzystywania e-usług w kontaktach z klientem	27,2%
Szkolenia z zakresu zarządzania nieruchomościami	26,9%
Szkolenia z zakresu stosowania narzędzi informatycznych w obsłudze klienta	25,0%
Szkolenia z zakresu monitorowania satysfakcji klienta	23,2%
Szkolenia z zakresu dostępu do informacji publicznej i zasad jej publikowania	19,2%
Szkolenia z zakresu nowelizacji przepisów w zakresie podatków i opłat lokalnych	18,9%
Szkolenia z zakresu nowelizacji przepisów w zakresie świadczenia usług elektronicznych	15,0%
Szkolenia z zakresu nowelizacji przepisów w zakresie zarządzania nieruchomościami	12,7%
Inne szkolenia	25,9%

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI*

Chociaż pracownikom oferowano szkolenia koncentrujące się na różnych obszarach tematycznych, największy ich udział odnotowano w tych, które dotyczyły podatków i opłat lokalnych, a także zarządzania nieruchomościami. Mniejsze zainteresowanie wzbudziły szkolenia mające charakter specjalistyczny i dedykowane pracownikom z konkretnych działów urzędów, choć były adresowane głównie (nie wyłącznie) do nich.

Spośród uczestników szkoleń z zakresu obsługi klienta w obszarze podatków i opłat lokalnych osoby zajmujące się tym zakresem działań w urzędzie stanowiły zdecydowaną większość uczestników (76,8%), analogicznie pracownicy zajmujący się nieruchomościami stanowili także większość (72,7%) uczestników szkoleń z zakresu zarządzania nieruchomościami. Kolejne dwa typy szkoleń, w których wyraźnie widać dominację uczestników pracujących bądź to w działach podatkowych, bądź też w tych zajmujących się nieruchomościami, to odpowiednio szkolenia poświęcone nowelizacji przepisów podatkowych i nowelizacji regulacji dotyczących zarządzania nieruchomościami.

**Tabela 46** Udział pracowników urzędów wśród uczestników poszczególnych typów szkoleń (n=599)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

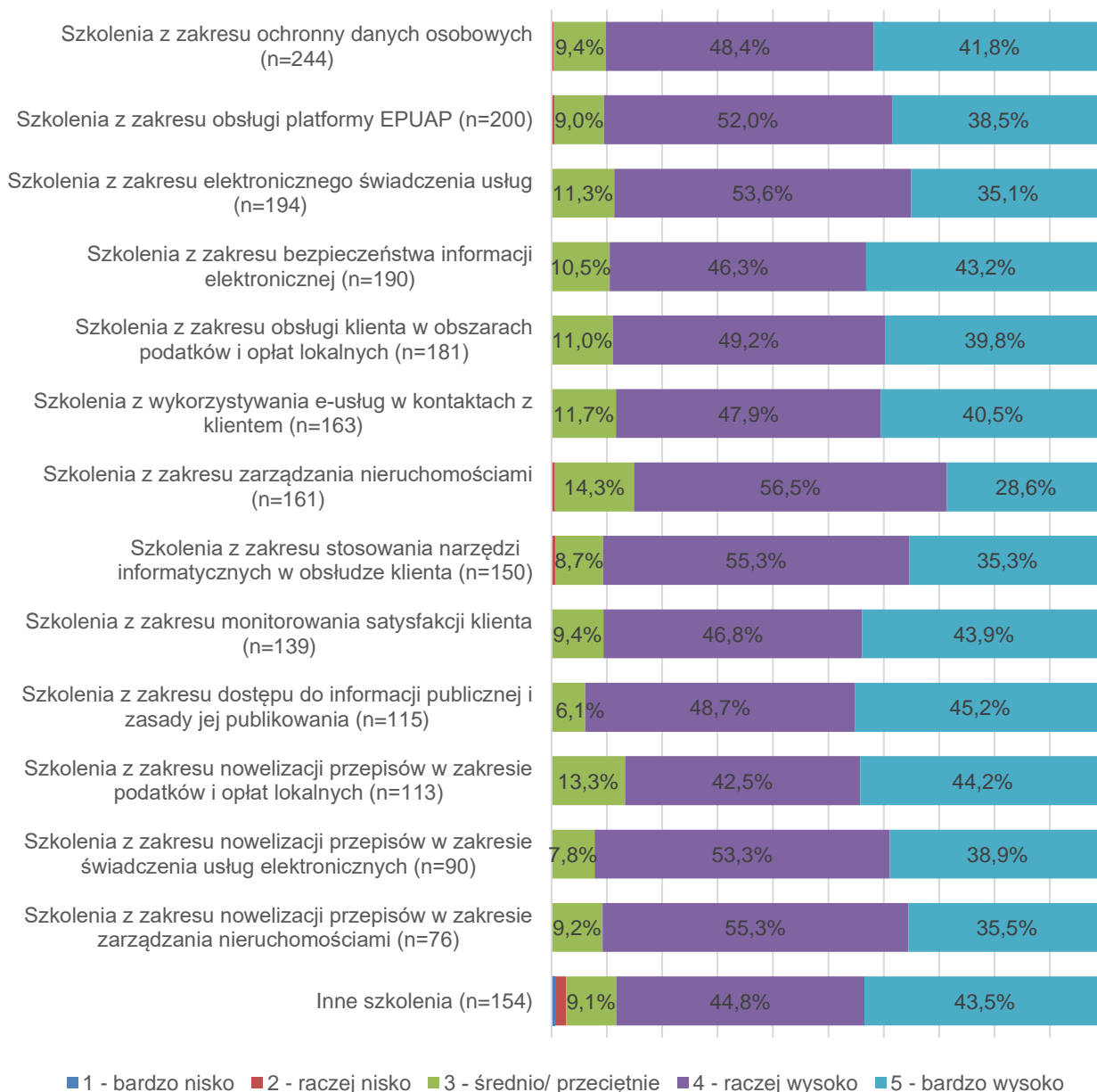
### 3.7.1. Ocena szkoleń

Istotnym zadaniem ankiety było uzyskanie informacji na temat tego, jak urzędnicy uczestniczący w szkoleniach oceniają ich jakość i wartość, rozumianą jako dostosowanie tematyki do ich potrzeb, wartość merytoryczną, pracę trenera i ogólną organizację. Należy podkreślić, że każdy z tych czterech wymiarów został oceniony przez zdecydowaną większość osób uczestniczących w szkoleniach bardzo wysoko. W przypadku wszystkich szkoleń zdecydowanie dominują oceny wysokie. Żadne z nich nie zostało ocenione wyraźnie niżej od pozostałych w żadnym z czterech badanych wymiarów.

Poniżej zaprezentowano wykresy ilustrujące rozkłady odpowiedzi na cztery kolejne pytania dotyczące:

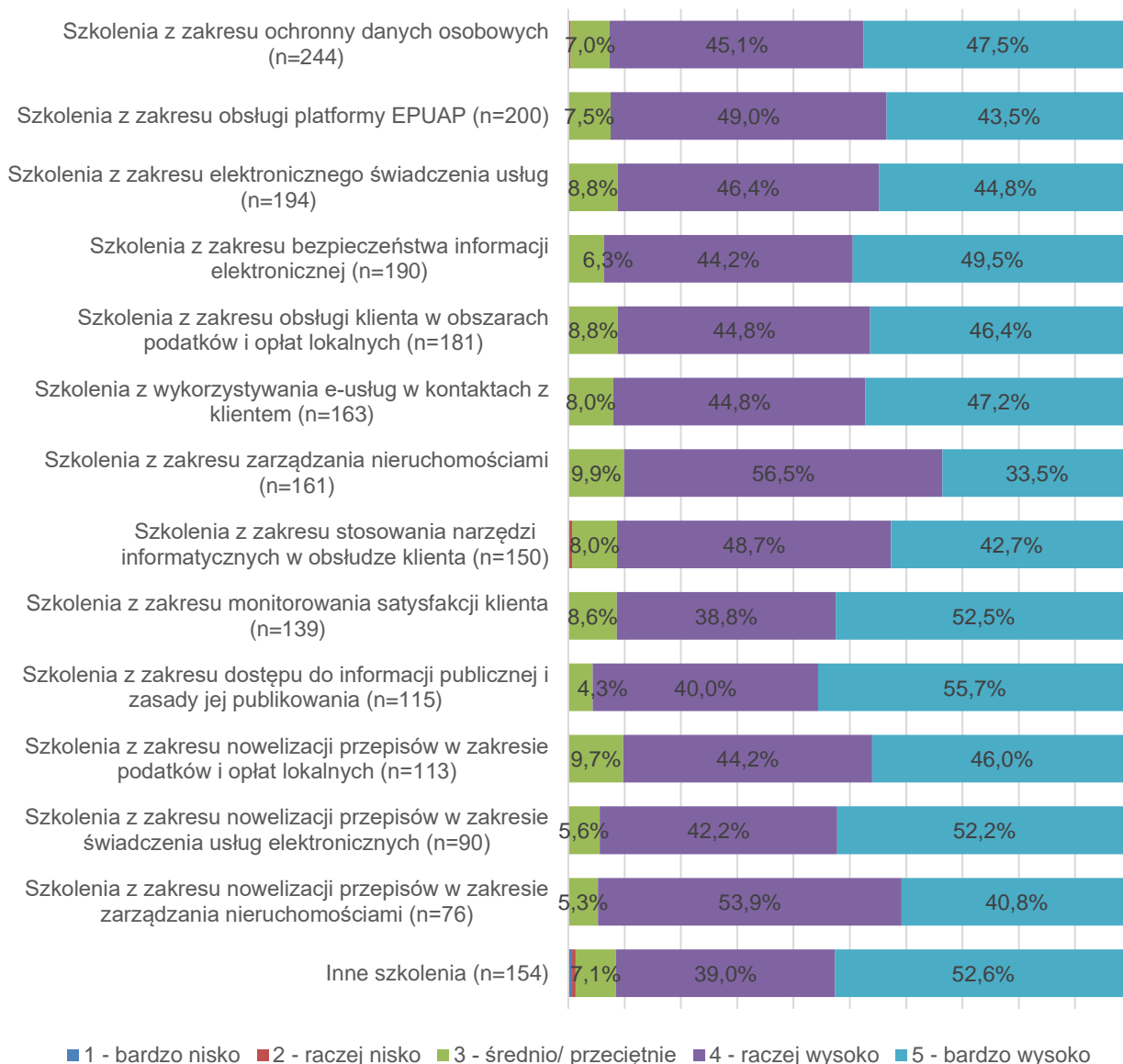
- dostosowania tematyki do potrzeb uczestników,
- jakości merytorycznej szkolenia,
- prowadzenia szkolenia przez trenera,
- ogólnych kwestii organizacyjnych.

**Wykres 6** Ocena dostosowania tematyki szkolenia do potrzeb uczestników



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI*

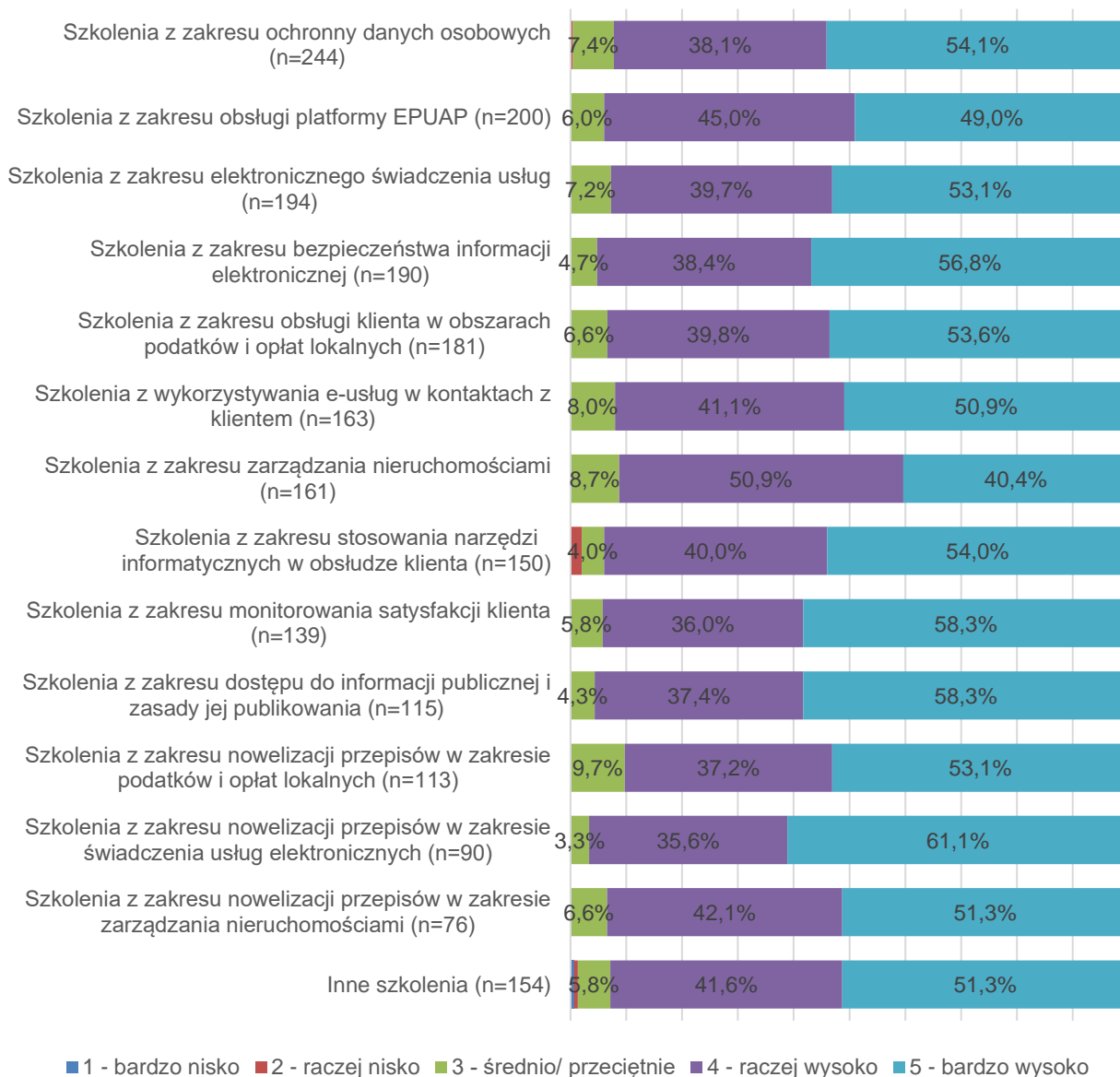
**Wykres 7** Ocena jakości merytorycznej szkoleń



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

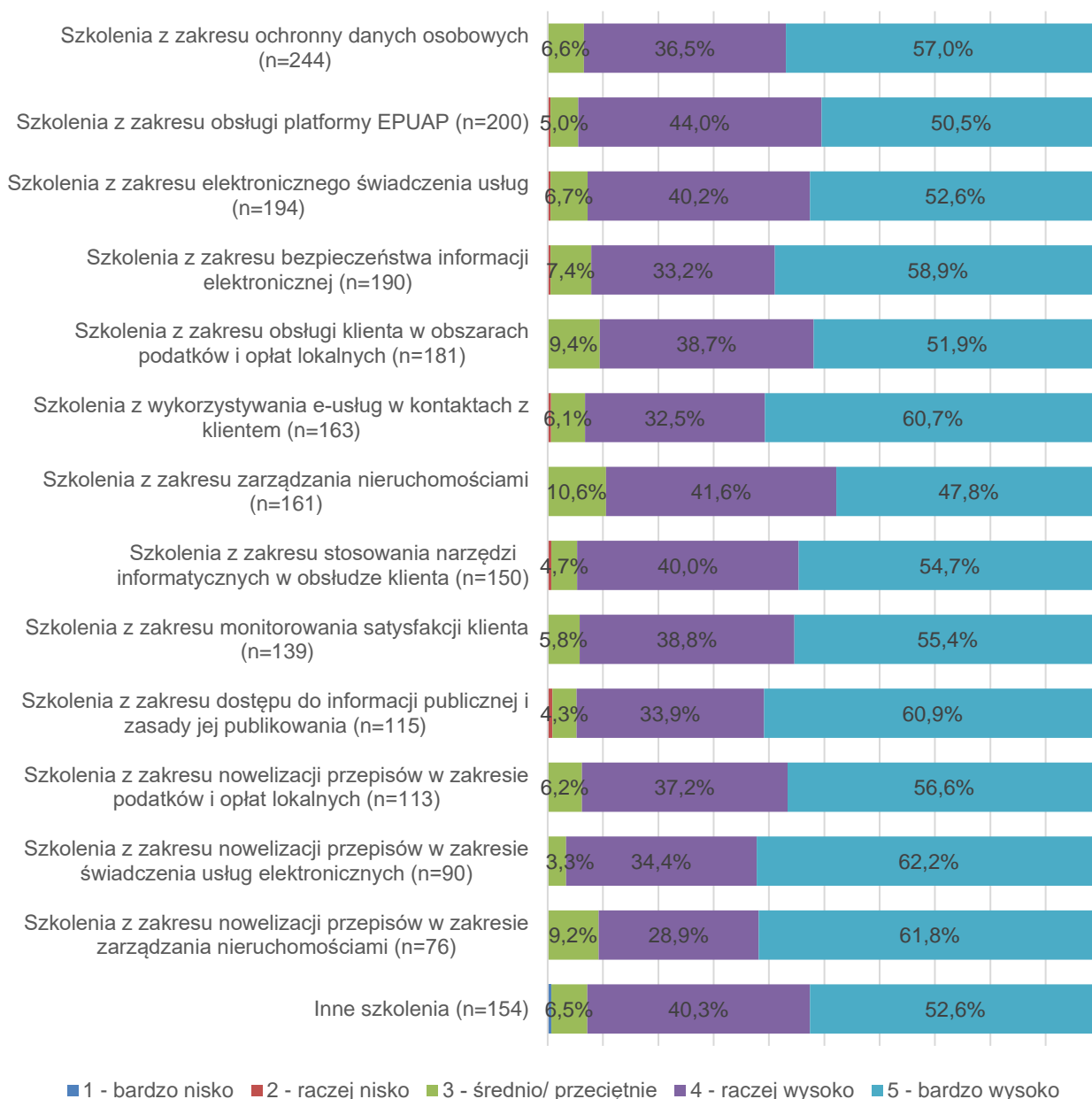


**Wykres 8** Ocena sposobu prowadzenia szkolenia przez trenera



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

**Wykres 9** Ogólna ocena kwestii organizacyjnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

Badanych zapytano także o to, w jakim stopniu zrealizowane szkolenia wpłynęły na ich kompetencje w zakresie:

- zarządzania nieruchomościami,
- obsługi podatkowej.

W obu przypadkach osoby, które zadeklarowały uczestnictwo w szkoleniach z tych obszarów, w większości wyraziły opinie, że programy wpłynęły na podniesienie ich kompetencji we wskazanych obszarach.

**Tabela 47** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zrealizowany program szkoleniowy wpłynął na podniesienie Pana/ Pani kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami? (n=599)

Ocena wpływu szkolenia	n
Zrealizowany program wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami	266
Zrealizowany program nie wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami	33
Respondent nie brał udziału w szkoleniach z tego zakresu	299
Brak odpowiedzi	1
Suma końcowa	599

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

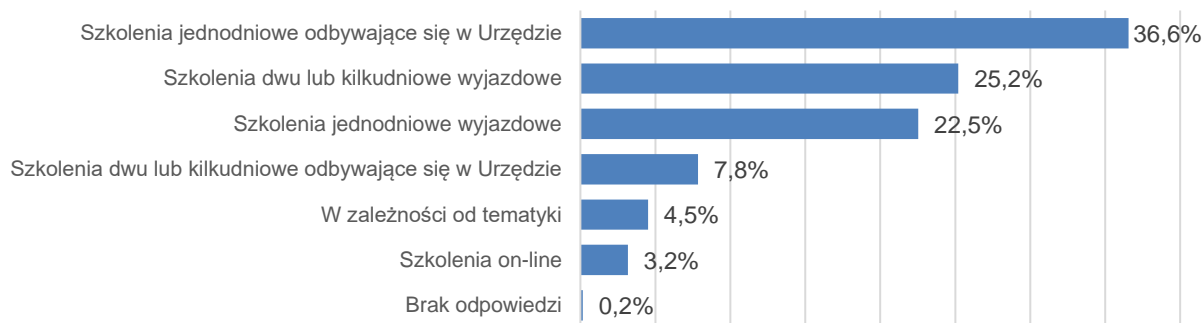
**Tabela 48** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zrealizowany program szkoleniowy wpłynął na podniesienie Pana/ Pani kompetencji w zakresie obsługi podatkowej? (n=599)

Ocena wpływu szkolenia	n
Zrealizowany program wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie obsługi podatkowej	231
Zrealizowany program nie wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie obsługi podatkowej	49
Nie brałem/am udziału w szkoleniach z tego zakresu	318
Brak odpowiedzi	1
Suma końcowa	599

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

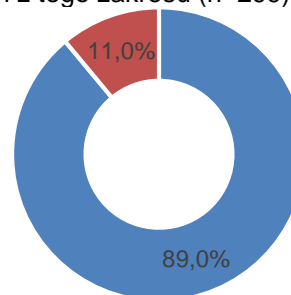
Wszystkich badanych zapytano także o to, jaką formę szkoleń preferują. Stosunkowo najczęściej wskazywano szkolenia jednodniowe odbywające się w urzędzie.

**Wykres 12** Preferowana forma szkolenia (n=599)



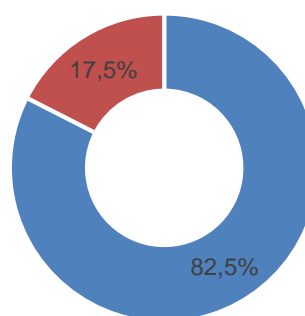
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

**Wykres 10** Ocena wpływu szkoleń na wzrost kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami w opinii osób biorących udział w szkoleniach z tego zakresu (n=299)



- Zrealizowany program wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami
- Zrealizowany program nie wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami

**Wykres 11** Ocena wpływu szkoleń na wzrost kompetencji w zakresie obsługi podatkowej w opinii osób biorących udział w szkoleniach z tego zakresu (n=280)



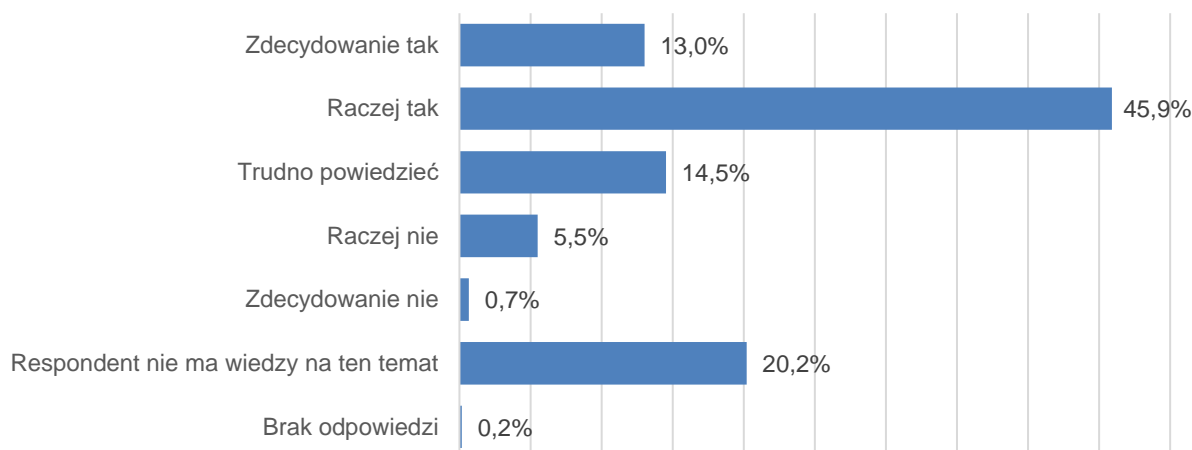
- Zrealizowany program wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie obsługi podatkowej
- Zrealizowany program nie wpłynął na podniesienie kompetencji w zakresie obsługi podatkowej

Badani mieli także możliwość opisania, jakie formy szkoleń preferują dla określonych rodzajów tematyki szkolenia. Badani, którzy dokonali tego doprecyzowania (24 osoby), zwracali uwagę przede wszystkim na fakt, że w przypadku szkoleń obejmujących mniejszą i/lub mniej złożoną tematykę preferują szkolenia realizowane bezpośrednio w urzędzie. Szkolenia poświęcone bardziej złożonym zagadnieniom powinny być, w ich opinii, realizowane w formie kilkudniowych wyjazdów.

### 3.7.2. Dostęp do informacji

Respondenci byli również zapytani o dostępność informacji w serwisach internetowych urzędów, a także o to, jak zmienił się zakres tych informacji w ciągu ostatnich dwóch lat i jakie zmiany w tym zakresie, w opinii respondentów, należałoby wprowadzić.

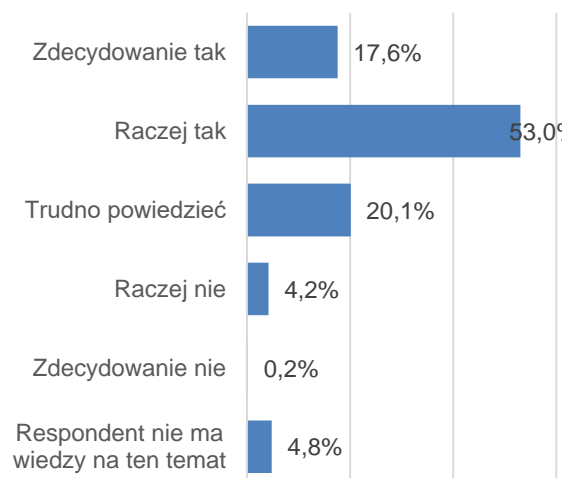
**Wykres 13** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem informacje dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są dostępne i łatwe do odnalezienia w serwisie internetowym urzędu? (n=599)



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI*

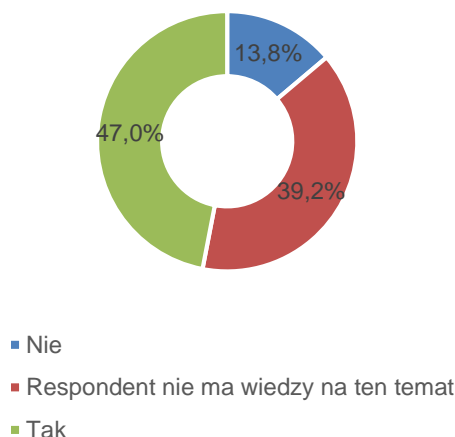
Respondentów, którzy wyrazili swoją opinię na temat dostępności informacji dotyczących ulg i zwolnień na stronie urzędów, zapytano także o to, czy w latach 2017-2018 można zauważyć poprawę w tym zakresie, a także czy zakres informacji został poszerzony w wyniku realizacji projektu (pytania nie zadano respondentom, którzy odpowiedzieli, że nie mają wiedzy na ten temat).

**Wykres 14** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć poprawę w tym zakresie? (n=477)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

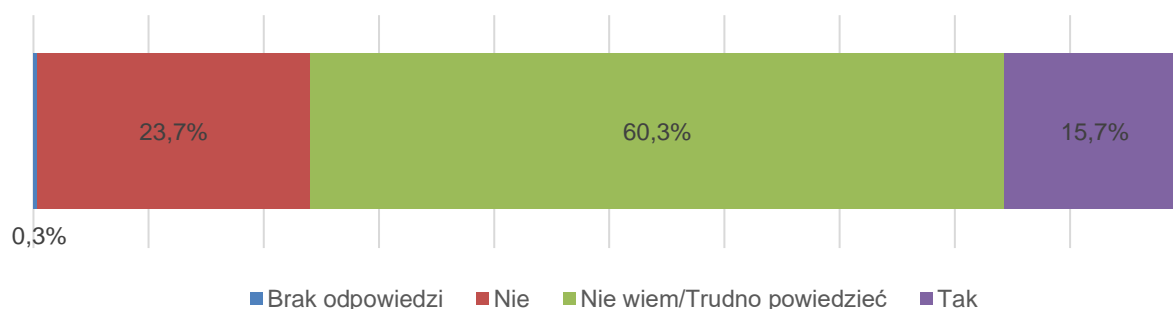
**Wykres 15** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w wyniku realizacji projektu zakres informacji dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych dostępnych on-line został poszerzony? (n=477)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

Respondenci mieli także możliwość wskazania, jakie usprawnienia powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji dotyczących ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej.

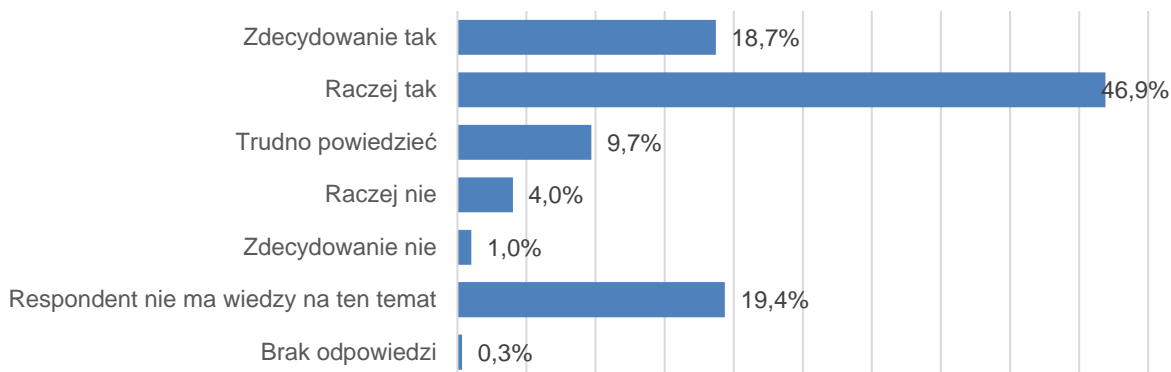
**Wykres 16** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy są inne usprawnienia, które Pana/ Pani zdaniem powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej? (n=599)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

Badani wyrazili również swoją opinię o dostępności i łatwości w wyszukaniu informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST zamieszczonych w serwisie internetowym urzędu.

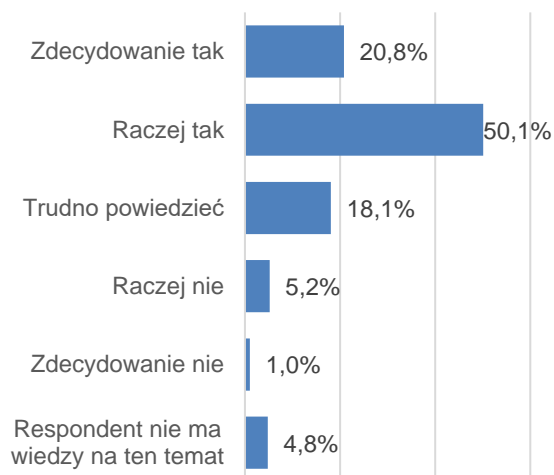
**Wykres 17** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem informacje na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są dostępne i łatwe do odnalezienia w serwisie internetowym urzędu? (n=599)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

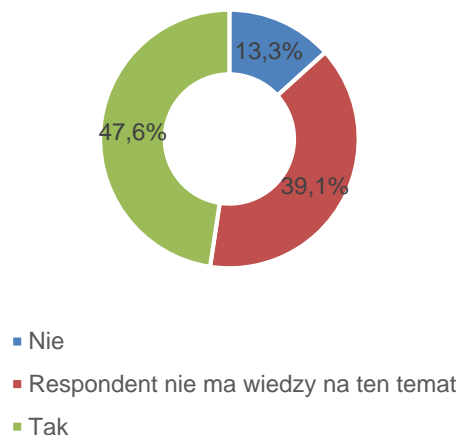
Respondentów, którzy potrafili wyrazić swoją opinię na temat dostępności informacji dotyczących lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST na stronie urzędów, zapytano także o to, czy w latach 2017-2018 można zauważyć poprawę w tym zakresie, a także czy zakres informacji został poszerzony w wyniku realizacji projektu (pytania nie zadano respondentom, którzy odpowiedzieli, że nie mają wiedzy na dany temat).

**Wykres 18** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć poprawę w tym zakresie? (n=481)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

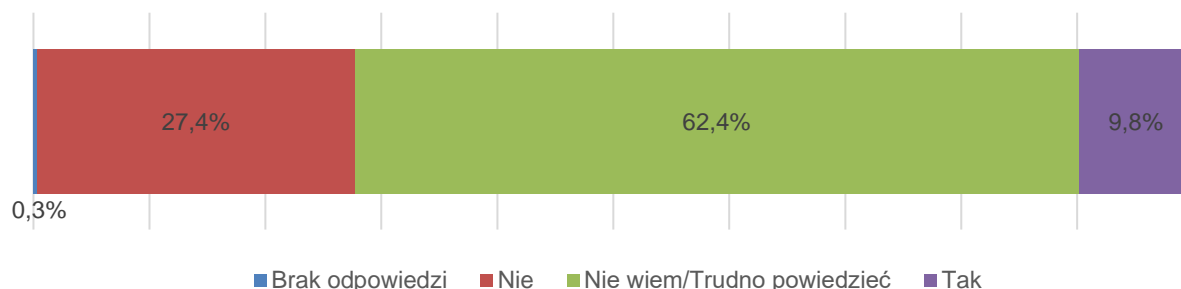
**Wykres 19** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w wyniku realizacji projektu zakres informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST dostępnych on-line został poszerzony? (n=481)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI

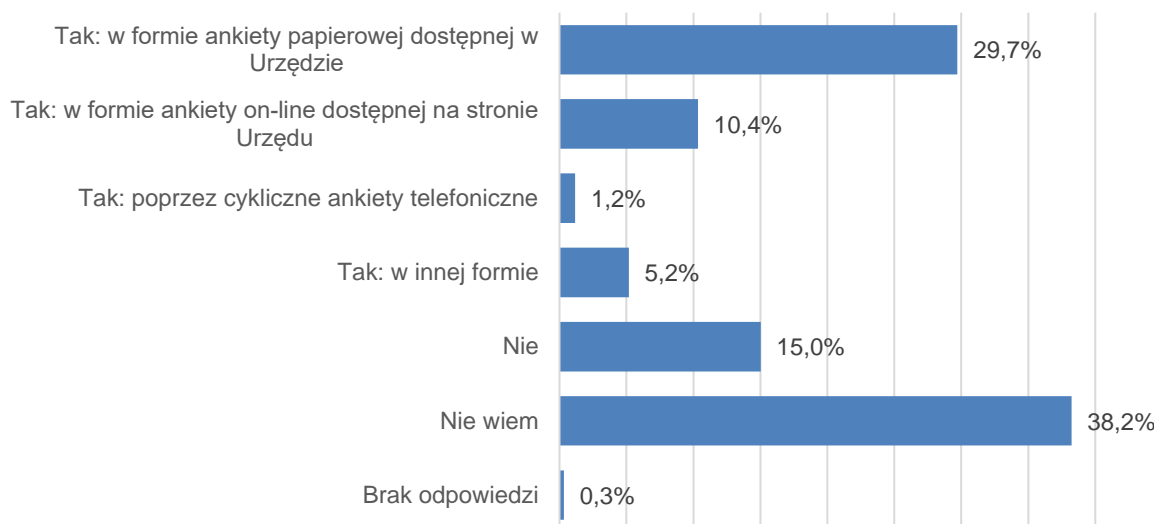
Respondenci mieli także możliwość wskazania, jakie usprawnienia powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej.

**Wykres 20** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy są inne usprawnienia, które Pana/ Pani zdaniem powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej? (n=599)



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI*

**Wykres 21** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Urzędzie realizowane są cykliczne badania satysfakcji klienta? (n=599)

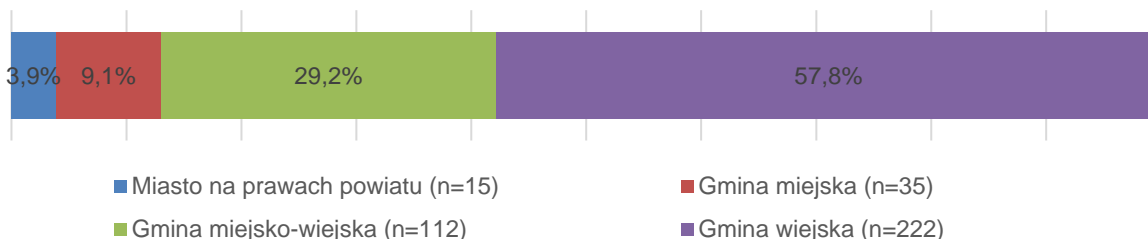


*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CAWI*

### 3.8. Perspektywa przedsiębiorców

W badaniu ilościowym wzięli udział przedstawiciele 384 przedsiębiorstw działających na terenie: gmin wiejskich (57,8% próby), gmin miejsko-wiejskich (29,2%), gmin miejskich (9,1%) i miast na prawach powiatu (3,9%).

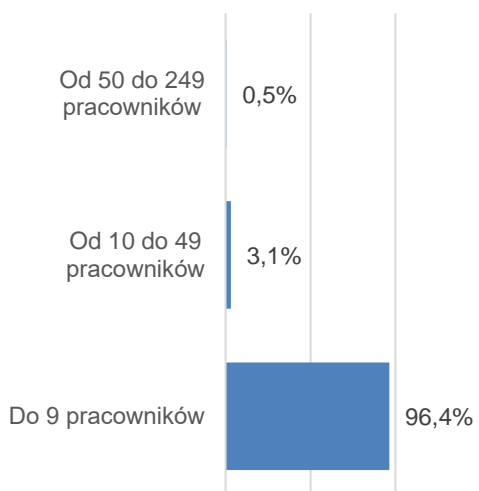
**Wykres 22** Udział w próbie podmiotów zarejestrowanych w poszczególnych typach JST (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

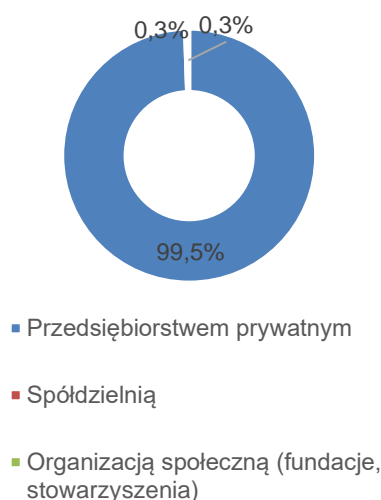
Większość badanych firm było prywatnymi firmami o różnych typach działalności (jednoosobowa działalność, spółka z o.o., spółka cywilna) zatrudniającymi do 9 osób (99,5%).

**Wykres 23** Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na wielkość (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 24** Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na formę działalności (n=384)

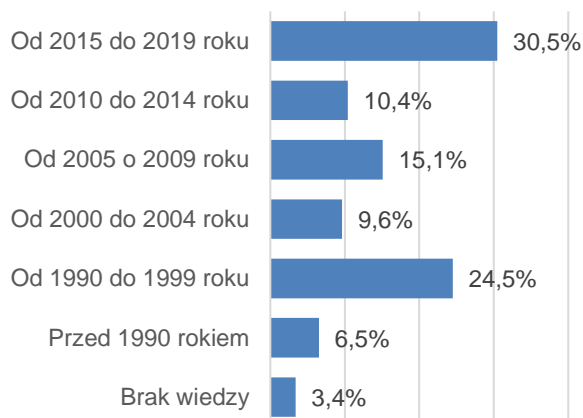


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Niemal 1/3 podmiotów to firmy powstałe w ciągu ostatnich 4 lat. Większość z nich koncentruje swoją działalność na rynku lokalnym (55,7%).

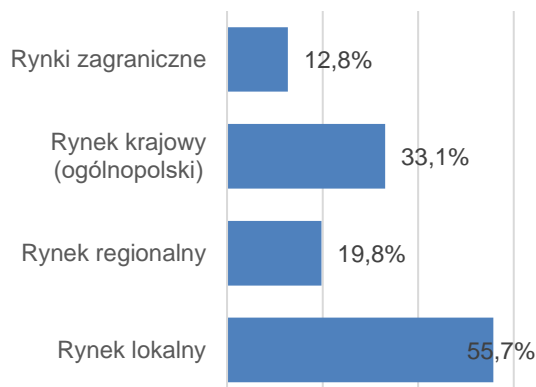


**Wykres 25** Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na rok założenia (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 26** Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na zasięg funkcjonowania (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Zdecydowana większość firm (366 podmiotów) objętych badaniem nie korzysta z ulg i zwolnień podatkowych oferowanych przez gminę. Respondenci, którzy korzystają z tego rodzaju ulg, wskazali:

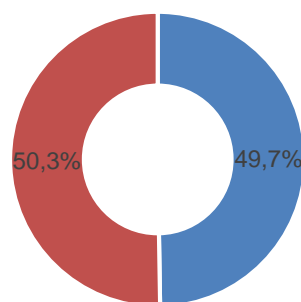
- ulga dot. podatku od nieruchomości: 9 firm,
- ulga dot. podatku rolnego: 2 firmy,
- ulga dot. podatku od środków transportu: 1 firma,
- zwrot akcyzy na paliwa: 1 firma,
- ulga związana ze szkoleniem ucznia: 1 firma.

Czterech respondentów wskazało także fakt płacenia preferencyjnej stawki ZUS – dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą – choć trzeba podkreślić, że to zwolnienie nie jest związane z tymi oferowanymi dzięki decyzji władzy samorządowej w danej JST.

Jeden z badanych choć wskazał, że korzystał z ulg i zwolnień nie był w stanie odpowiedzieć na pytanie jaki miały one charakter.

Ponad połowa badanych wyraziła opinie, że ulgi nie mają znaczącego wpływu na prowadzenie działalności gospodarczej.

**Wykres 27** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy przedmiotowe ulgi mają znaczący wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej? (n=384)



- Tak, ulgi mają znaczący wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej
- Ulg nie mają znaczącego wpływu na prowadzenie działalności gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

### 3.8.1. Identyfikowane problemy i bariery

Przedstawiciele firm zapytano także o to, na jakie bariery natrafiają przedsiębiorcy korzystający z usług JST w obszarze podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami. Uczestnicy badania mogli udzielić odpowiedzi otwartych, tj. w formie swobodnej wypowiedzi wskazać, jakie problemy i bariery w obu obszarach zauważają.

Po zakodowaniu odpowiedzi – tj. połączeniu ich w szersze kategorie – wyraźnie widać, że zdecydowana większość respondentów nie jest w stanie zidentyfikować konkretnych trudności.

**Wykres 28** Kategorie barier, na które według badanych natrafiają przedsiębiorcy korzystający z usług JST w obszarze podatków i opłat lokalnych (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

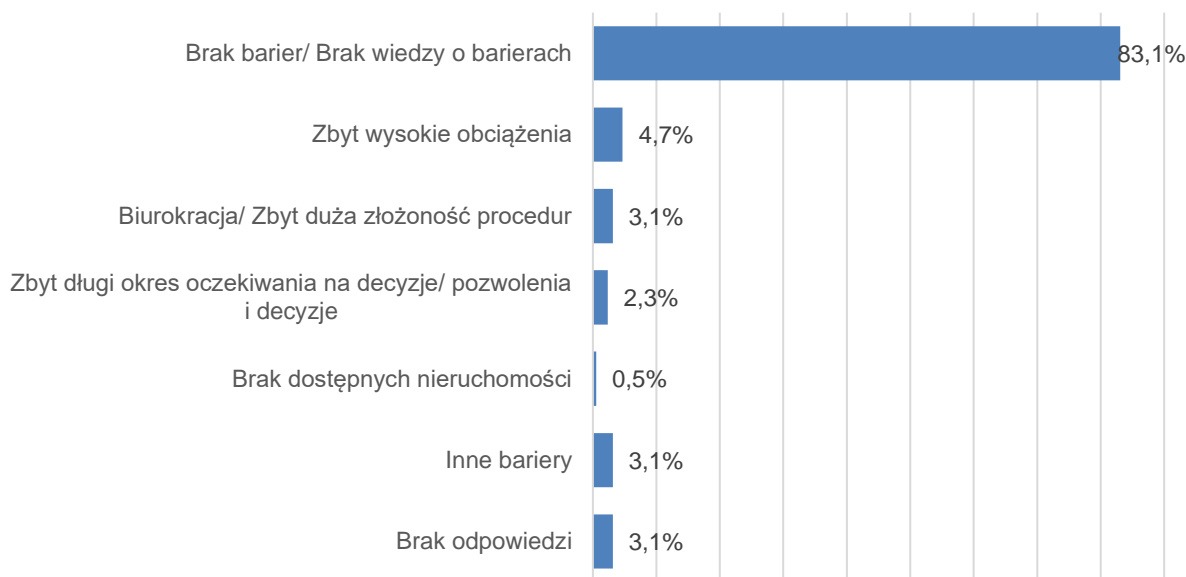
Zwraca uwagę fakt, że aż 62,2% badanych nie potrafiło wskazać konkretnych barier. Inne wymienione obszary to te, które tylko w ograniczonym stopniu uzależnione są od decyzji samorządów, jak np. zbyt duże obciążenia podatkowe, i część badanych podkreślała, że ma na myśli nie tylko same podatki, ale także takie daniny jak VAT czy składki ZUS.

Wśród 20 odpowiedzi zakwalifikowanych do kategorii „Inne bariery” znalazły się:

- „problem z rejestracją przy podłączeniu energii elektrycznej”,
- „ciężka współpraca”,
- „kary za ceny zaniżone, praca na czarno”,
- „brak wypłaconych pieniędzy podczas stażu”,
- „nic nie robią w tym temacie”,
- „brak wsparcia działań przedsiębiorców”,
- „opłaty są nieregularne i odsetki również nieregularne”,
- „ujednolicone konto”,
- „skarbowka”,
- „urząd skarbowy, zła interpretacja przepisów”,
- „gubią się dokumenty”,
- „na razie problemów”,
- „nadgorliwi urzędnicy”,

- „nie ma możliwości pertraktacji”,
- „brak możliwości dostępu do portali płatniczych”,
- „petent źle traktowany”,
- „brak możliwości odliczania, ryczałtu”,
- „małe dofinansowanie dla osób, które pracują i są niepełnosprawne”,
- „załatwianie czegokolwiek w Urzędzie Skarbowym”,
- „ePUAP nie jest doskonały”.

**Wykres 29** Kategorie barier, na które według badanych natrafiają przedsiębiorcy korzystający z usług JST w obszarze zarządzania nieruchomościami (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

W przypadku pytania o bariery występujące w obszarze zarządzania nieruchomościami jeszcze większa część badanych nie potrafiła ich wskazać – aż 83,1% respondentów wskazało, że nie identyfikuje takich barier lub nie jest w stanie ich wskazać. Wśród 12 odpowiedzi zakwalifikowanych do kategorii „Inne bariery” znalazły się:

- „konieczność posiadania pojemników do segregacji śmieci osobnych dla domu i osobnych dla sklepu”,
- „ułatwienia do dostępu do swoich papierów”,
- „muszę składać sprawozdania do KRS”,
- „brak pomocy w dotacjach”,
- „nie są chętni do współpracy”,
- „nietrafione inwestycje, źle wpisana umowa, również nie zajmuję się tymi tematami”,
- „nic nie robią, na nic nie mają pieniędzy”,
- „małe zainteresowanie samorządów rozwojem firm”,
- „użytkowanie wieczyste - lepiej gdyby go nie było”,
- „polegające na błędach, które wypływają ze strony urzędu, błędy merytoryczne, ktoś gdzieś zaznacza, ale niekoniecznie jest to dobrze”,
- „rozliczenia powinny być bardziej przejrzyste”,
- „mafie deweloperskie”.

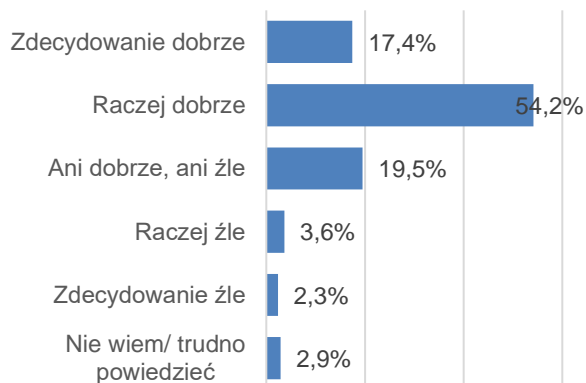
Warto zwrócić uwagę, że w obu przypadkach respondenci, jeśli potrafili wskazać dostrzegane bariery, skupiali się raczej na złożoności procedur, ich czasochłonności i kwestiach finansowych – elementy dotyczące obszarów, które mogą być rozwiązane lub wsparte dzięki cyfryzacji, pojawiały się niezwykle rzadko. Były to pojedyncze opinie wskazujące na źle działający system ePUAP, czy brak możliwości dostępu do portali płatniczych.

### 3.8.2. Ocena jakości pracy urzędów miast/ gmin

Badanych przedstawicieli przedsiębiorstw zapytano zarówno o to, jak oceniają jakość pracy urzędów miast/ gmin (w zakresie związanym z obsługą przedsiębiorców), jak też o opinie co do ewentualnych zmian w tym zakresie w latach 2017-2018.

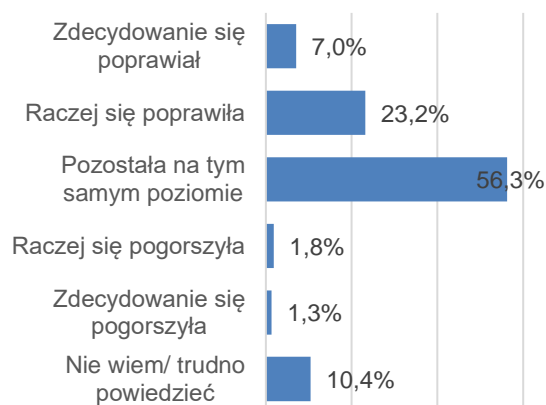
Zdecydowana większość badanych oceniła pozytywnie pracę urzędów – w sumie aż 71,6% respondentów określiła ją jako „raczej” lub „zdecydowanie” dobrą. W opinii ponad połowy ankietowanych (56,3%), jakość pracy urzędów pozostała w latach 2017-2018 na tym samym poziomie. Warto zauważyć, że aż 30,2% uznało, że ich funkcjonowanie w tym zakresie w ciągu omawianych dwóch lat poprawiło się. Zaledwie 3,1% przedsiębiorców było odmiennego zdania.

**Wykres 30** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak ogólnie ocenia Pan/ Pani jakość pracy urzędu miasta/ gminy w zakresie związanym z obsługą przedsiębiorców? (n=384)



*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI*

**Wykres 31** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy ogólna jakość pracy urzędu miasta/ gminy w zakresie związanym z obsługą przedsiębiorców uległa zmianie w ciągu ostatnich dwóch lat (tj. w latach: 2017–2018)? (n=384)



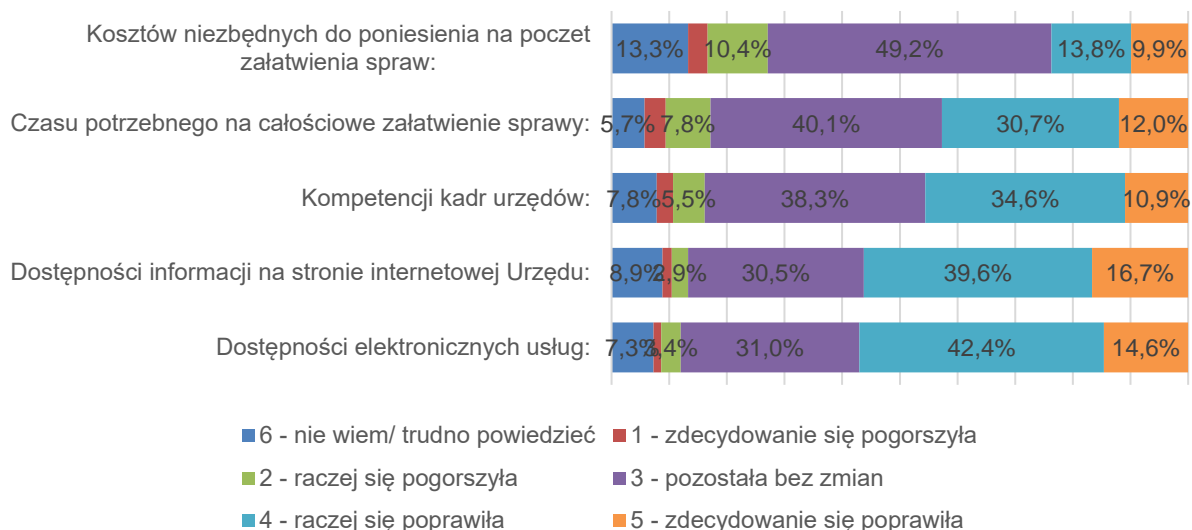
*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI*

Badanych poproszono także o ocenę zmian funkcjonowania urzędów w pięciu konkretnych obszarach:

- dostępności elektronicznej usług,
- dostępności informacji na stronie internetowej Urzędu,
- kompetencji kadr urzędów,
- czasu potrzebnego na całościowe załatwienie sprawy,
- kosztów niezbędnych do poniesienia na poczet załatwienia spraw.

O ile w przypadku oceny zmian kosztów niezbędnych do poniesienia na poczet załatwienia spraw niemal połowa badanych (49,2%) uznała, że pozostał on bez zmian, to wyraźnie zwraca uwagę, że inne obszary uległy wyraźnej poprawie: dostępność elektronicznych usług w opinii w sumie 57% badanych, a dostępność informacji na stronach internetowych poprawiła się w ocenie aż 56,3% badanych przedsiębiorców.

**Wykres 32** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (tj. w latach: 2017–2018) dostrzega Pan/ Pani zmianę jakości świadczonych przez JST usług? (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Niemal połowa badanych (48,2%) nie ma wiedzy co do tego, czy urzędy prowadzą badania satysfakcji klientów. Niewiele mniejsza grupa respondentów (41,4%) wyraziła opinię, że Urząd nie prowadzi tego rodzaju badań lub monitoringu. W przypadku tych urzędów, w których badania mają być prowadzone, są one realizowane najczęściej za pomocą papierowych ankiet (6%) udostępnionych bezpośrednio w urzędzie.

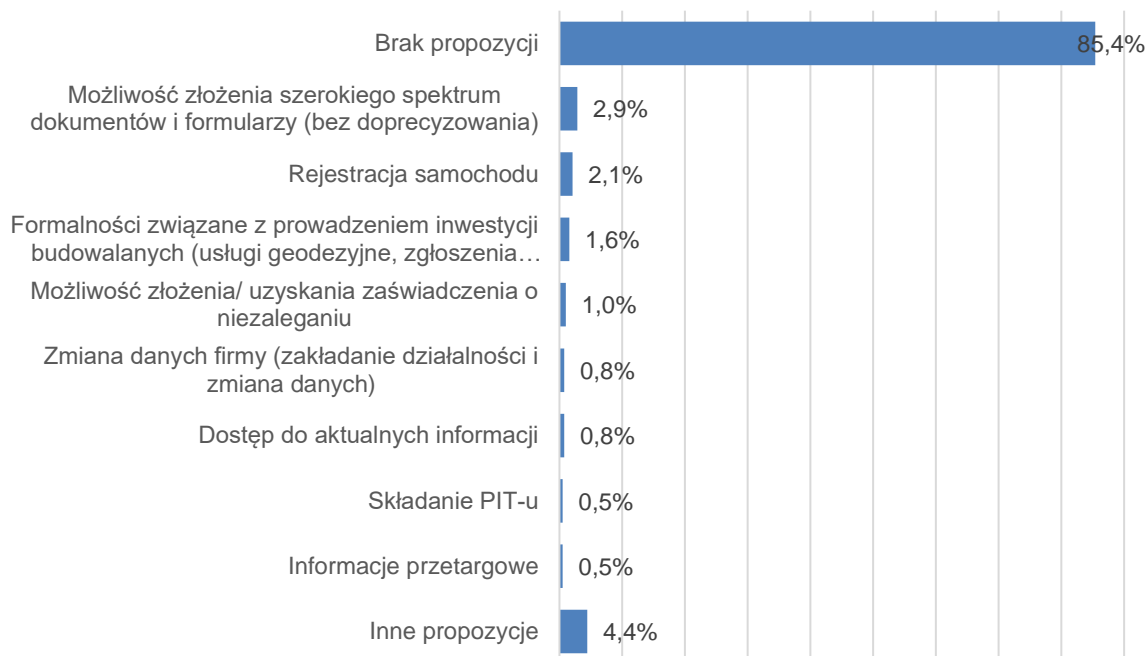
**Wykres 33** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Urząd prowadzi monitoring/ badania satysfakcji klientów? (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Badanych zapytano także o to, jakich usług (związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej) nie można obecnie zrealizować elektronicznie w danym JST i czego życzyliby sobie ankietowani w tym zakresie. Zdecydowana większość badanych nie wskazała takich usług i rozwiązań.

**Wykres 34** Kategorie usług, które według badanych powinny być dostępne elektronicznie (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Wśród 17 odpowiedzi zakwalifikowanych do kategorii „Inne propozycje” znalazły się:

- „możliwość przelewania podatku na konto Urzędu”,
- „złożenie deklaracji od środków transportu”,
- „do niektórych usług trzeba się uwierzytelniać, logować na platformach, a to zajmuje dużo czasu”,
- „chciałbym, żeby było załatwiane elektronicznie coś z urzędem skarbowym, ZUS - fajnie, gdyby to było zdalnie”,
- „zgłoszenie do podatku do śmieci”,
- „wysokość podatku rocznego”,
- „dochodzenie roszczeń, pomoc prawna”,
- „informacje podatkowe”,
- „w jednym zakresie nowa biurokracja się poprawia, a w innym ona przeszkadza (np. RODO)”,
- brak dostępu do zeznań podatkowych, urzędnicy nie udzielają informacji telefonicznie, kwota do zapłaty - jaka pozostaje, dostęp do pism”,
- „akcyza na alkohol w wersji elektronicznej”,
- „zaświadczenie Z3<sup>13</sup>”,
- „podatek od nieruchomości”,

<sup>13</sup> Zaświadczenie związane z zasiłkiem chorobowym

- „sprawa związana z energetyką, taka jak zgłaszanie awarii”,
- „utrudniony kontakt elektroniczny z KRS w temacie zeznań podatkowych”.

### 3.8.3. Dostęp do informacji

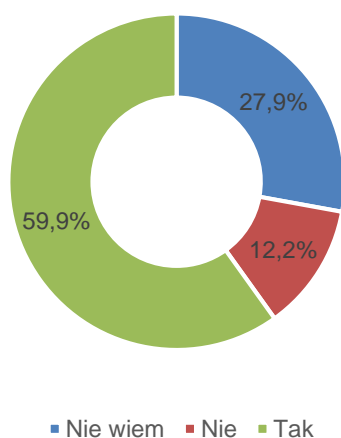
Istotną częścią badania było poznanie opinii respondentów na temat dostęp on-line do informacji:

- danych kontaktowych pracowników poszczególnych komórek w urzędzie,
- dotyczących ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych, a także o tego, czy są łatwe do znalezienia i czy w tym zakresie w latach 2017–2018 zauważana była przez respondentów pozytywna lub negatywna zmiana,
- dotyczących lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST, a także o tego, czy są łatwe do znalezienia i czy w tym zakresie w latach 2017–2018 zauważana była przez respondentów pozytywna lub negatywna zmiana.

Należy podkreślić, że pytania nie były zadawane wszystkim badanym. O łatwość dostępu do danych informacji, jak też o postrzeganą zmianę w tym zakresie spytano tylko tych, którzy wyrazili opinię, że dany zakres danych jest dostępny na stronie urzędu.

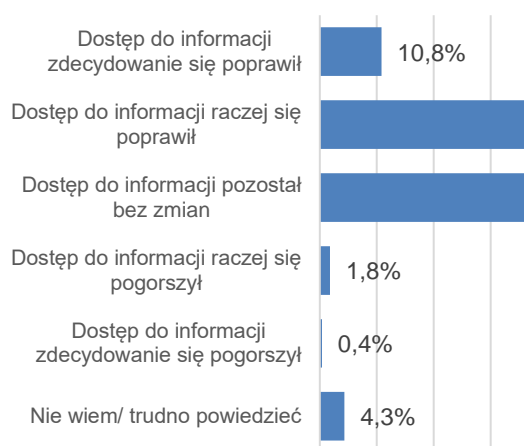
Warto zauważyć, że w przypadku każdej z trzech grup informacji duża część badanych wyraziła opinię, że są one niedostępne na stronach internetowych urzędów miast/ gmin. W każdym z przypadków nawet osoby świadome dostępu do nich wyraziły opinię, że w latach 2017-2018 nie nastąpiła poprawa w tym zakresie (w każdym przypadku ponad 40% badanych). Pozwala to przypuszczać, że strony internetowe nie są w tym zakresie dostatecznie przejrzyste, a ich architektura nie jest przyjazna przynajmniej dla części badanych.

**Wykres 35** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dot. danych kontaktowych (maili lub telefonów) pracowników poszczególnych komórek urzędu są dostępne on-line? (n=384)



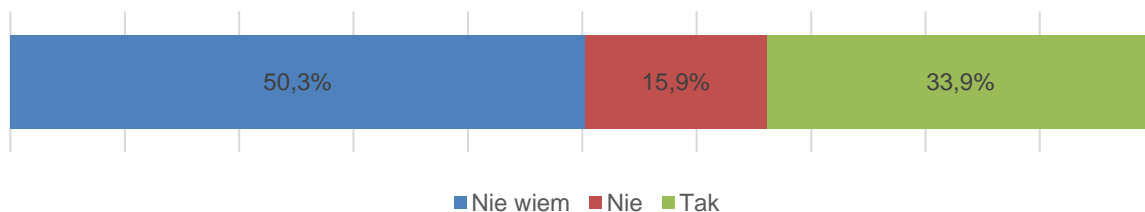
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 36** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w tym zakresie? (n=277)



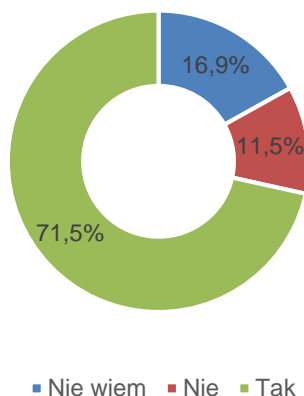
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 37** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=384)



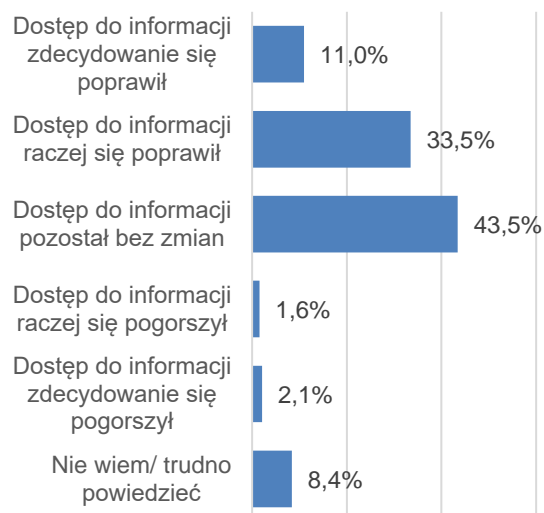
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 38** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są łatwo dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=130)



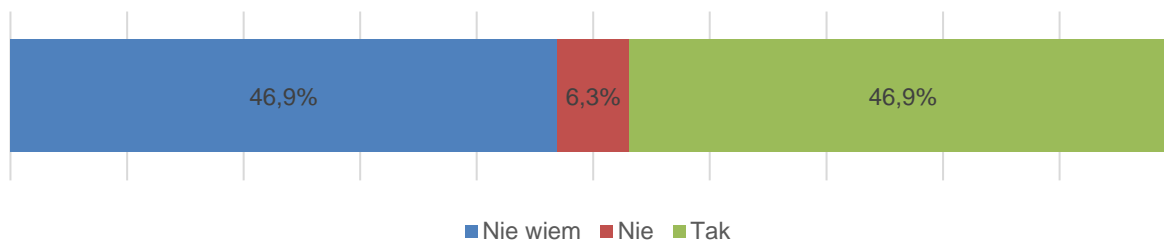
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

**Wykres 39** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w tym zakresie? (n=191)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

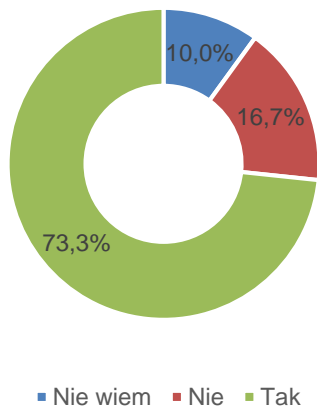
**Wykres 40** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

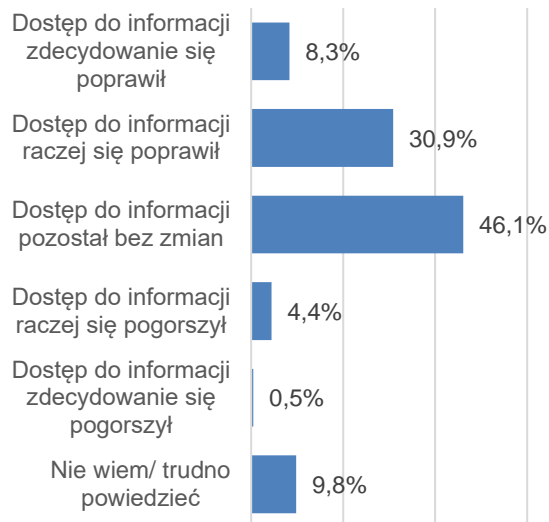


**Wykres 41** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są łatwe do odnalezienia w serwisach internetowych urzędu? (n=180)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

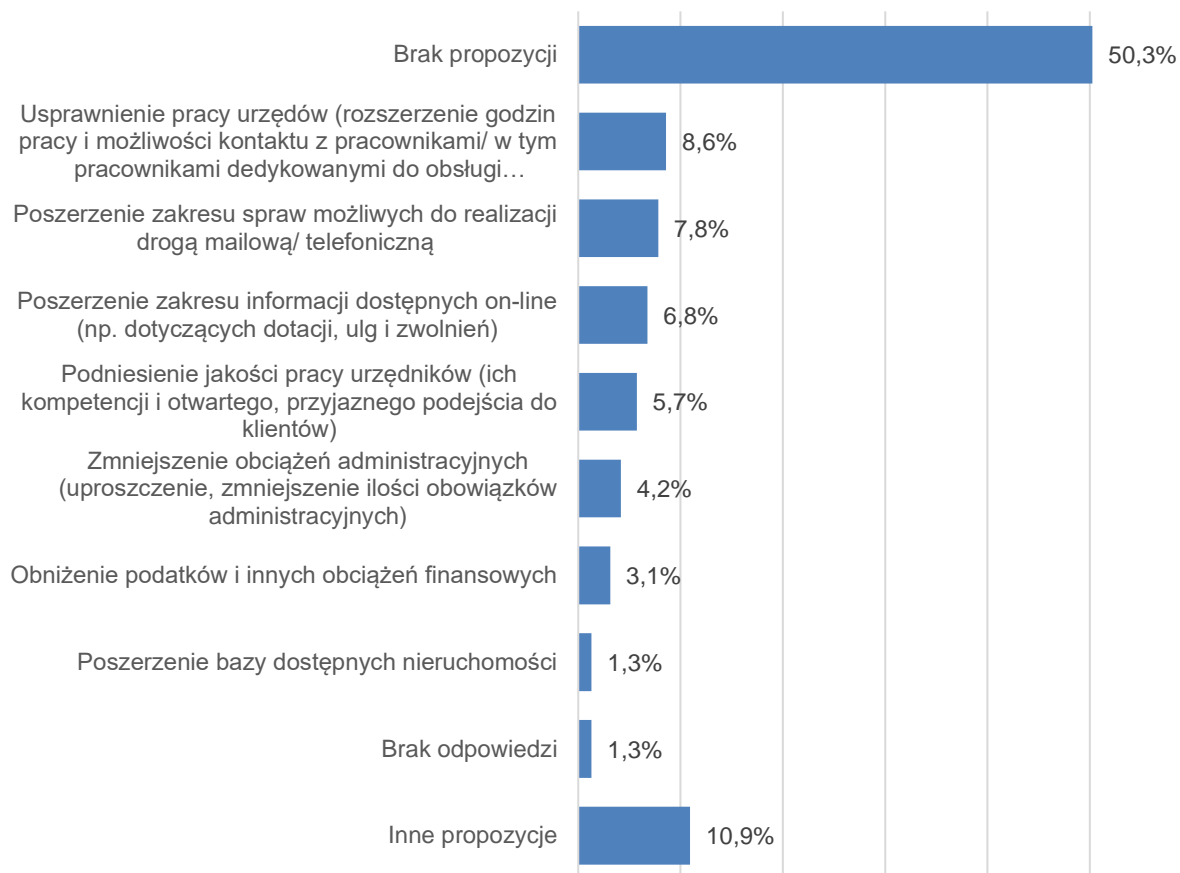
**Wykres 42** Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w zakresie dostępu do informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST? (n=204)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

W ostatniej części ankiety zapytano respondentów o to, jakich zmian oczekivaliby w funkcjonowaniu administracji publicznej. Odpowiedzi badanych były bardzo rozproszone i dotyczyły szerokiego spektrum działań związanych nie tylko z samym prowadzeniem działalności gospodarczej, ale całokształtem relacji państwo-obywatel. Wśród odpowiedzi znalazły się więc zarówno postulaty dotyczące obniżenia podatków, jak też mgliste apele o podniesienie kompetencji pracy urzędników, czy też dbałość o ich otwarty stosunek do przedsiębiorców.

**Wykres 43** Kategorie usprawnień, które powinny być wdrażane w urzędach w zakresie kwestii istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej (n=384)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z badania CATI

Wśród 42 „Innych propozycji” znalazły się:

- „terminy załatwiania spraw, szybkość, sprawność działania”,
- „urząd gminy utracił dawne kompetencje, np. prawo budowlane”,
- „ogólna poprawa przekazu”,
- „większa integracja z przedsiębiorstwami i wspólne działanie, pomoc w marketingu”,
- „pomoc prawna ze strony urzędu, odzyskiwanie należności, informacji na temat zleceń lub małych przetargów”,
- „dostępność środków unijnych, by były czytelne i dostępne w formie elektronicznej”,
- „pieniądze oferowane powinny być na szczeblu gminy”,
- „ogólna pomoc, gminy powinny wychodzić z większą pomocą, propozycje ulg”,
- „łatwiejsze uzyskanie pozwolenia na wyjazd i pracowanie za granicą”,
- „więcej zainteresowania ze strony urzędu”,
- „odpowiedzialność urzędnika za dane papiery większa”,
- „ujednolicone konto, jeśli chodzi o opłaty( jedno konto do wszystkich opłat)”,
- „sprawy jeśli chodzi o nowych pracowników- zatrudnienie, informacji o ilości nowo przyjętych osób”,
- „każde, które ulży, ułatwi działanie firmy”,
- „ogłoszenia publiczne na bieżąco, ogłoszenia o przetargach zamieszczane wcześniej, żeby można się było z nimi zapoznać”,

- „powinno się zlikwidować powiaty i w miastach wojewódzkich powinien być wojewoda lub marszałek; instytucji jest zdecydowanie za dużo”,
- „programy, dotacje dla firm i info czytelne o tym”,
- „pomoc w prowadzeniu i rozbudowie działalności gospodarczej”,
- „transparentność danych, składanych informacji i danych”,
- „osoby pracujące i jednocześnie prowadzące działalność nie powinny podwójnie płacić składek, takie osoby powinny mieć też zapewnione krótsze kolejki w przychodniach”,
- „usprawnienia dla niepełnosprawnych”,
- „lepszy kontakt z ZUS-em, informowanie o brakach czy niezgodnościach”,
- „sprawność większa działania odnośnie budownictwa”,
- „strony z przetargami, linki baza”,
- „kłopoty we współpracy z ZUS-em - trzeba popracować nad opieszałością urzędników ZUS-u. ZUS powinien lepiej funkcjonować, lepiej zająć się ludźmi”,
- „w urzędzie np. gminy powinno załatwić się wszystko”,
- „podatki na środki transportu, żeby deklaracje przychodziły w terminie”,
- „ujednolicenie podatków i wszystkich ulg”,
- „jednakowe podatki dla małych i dużych firm”,
- „problem z działem komunikacji - teraz jest on daleko, kiedyś był w Urzędzie Gminy”,
- „logiczny sposób podejścia do przedsiębiorstw. Ułatwienie rozwoju dla słabiej rozwiniętych przedsiębiorstw. Ułatwienie dostępu do funduszy z Unii Europejskiej”,
- „rozbudowany referat dot. dofinansowań z UE”,
- „proces wydawania decyzji o warunkach zabudowy powinien być wydawany szybciej”,
- „przekazywanie danych, korespondencji między urzędami”,
- „urzędnicy powinni być bardziej poinformowani na temat nowości działalności gospodarczych”,
- „sprawdzanie satysfakcji klientów urzędu”,
- „uważam, że jest łatwiej, np. możliwość zatrudniania sezonowo ludzi do pracy, nie mam zastrzeżeń”,
- „terminy płatności faktur powinny terminowe”,
- „stabilny system, który nie ulega co roku zmianie, stabilna stawka podatku, nie zmieniać co chwilę przepisów”,
- „lepszy start dla mikro przedsiębiorstw”,
- „więcej programów wsparcia”,
- „czytelny program przetwarzający dane do KRS-u (bardziej intuicyjny)”.

## 4. Spis tabel i wykresów

Tabela 1 Wykaz zrealizowanych projektów .....	7
Tabela 2 Liczba mieszkańców objętych projektem (2018 rok) .....	13
Tabela 3 Liczba i udział podmiotów działalności gospodarczych na terenie województw objętych wsparciem .....	14
Tabela 4 Średnie dochody na 1 mieszkańca w JST realizujących projekty .....	17
Tabela 5 Liczba realizowanych projektów przez poszczególnych liderów (n=35) .....	21
Tabela 6 Liczba partnerów wspieranych przez liderów projektów .....	22
Tabela 7 Rozproszenie partnerów realizujących projekty .....	22
Tabela 8 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Akcelerator e-Administracji.....	24
Tabela 9 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Akcelerator e-Rozwoju JST ....	25
Tabela 10 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Cyfrowe samorządy atutem Wielkopolski - nowe obszary świadczenia e-usług w 22 gminach województwa wielkopolskiego .....	25
Tabela 11 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Doskonalenie jakości usług administracyjnych istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej świadczonych w gminach Kraków, Biskupice, Skawina, Zabierzów, Jordanów i Libiąż.....	26
Tabela 12 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-administracja dla e-klienta	26
Tabela 13 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Elektronizacja procesów obsługi przedsiębiorców w 10 JST woj. kujawsko-pomorskiego.....	27
Tabela 14 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Elektronizacja usług administracyjnych 5 JST z województwa mazowieckiego.....	27
Tabela 15 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: e-Urzędy bliżej mieszkańców i przedsiębiorców w powiecie bydgoskim .....	27
Tabela 16 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: e-Urzędy przyjazne przedsiębiorcom.....	28
Tabela 17 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-urzędy w powiecie wągrowieckim i gnieźnieńskim.....	28
Tabela 18 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: E-urzędy w województwie małopolskim .....	29
Tabela 19 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Innowacyjna jakość obsługi inwestorów, rozbudowa usług ePodatnik dla rozwoju elektronicznych kompetencji realizacji procesów obsługi interesantów w celu stworzenia nowoczesnej elektronicznej administracji publicznej .....	29
Tabela 20 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Inowrocław, Bydgoszcz, Gniezno, Sopot, Toruń (IBGST) - przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami .....	30
Tabela 21 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Liderzy e-Rozwoju Podkarpacia .....	30
Tabela 22 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Małopolskie e-urzędy .....	30
Tabela 23 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Nowoczesna i skuteczna e-administracja .....	31
Tabela 24 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerstwo 6 JST na rzecz wdrażania wysokiej jakości usług administracyjnych .....	31

Tabela 25 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerstwo na rzecz podnoszenia jakości i efektywności usług administracyjnych w miastach w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami .....	32
Tabela 26 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Partnerzy dla e-Rozwoju .....	32
Tabela 27 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Podwyższenie standardów e - administracji w 9 gminach z terenu Małopolski .....	32
Tabela 28 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Pomorscy Partnerzy e-Rozwoju .....	33
Tabela 29 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Pomorskie Partnerstwo dla rozwoju e-usług .....	33
Tabela 30 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Przyjazny e-urząd – podniesienie jakości usług w zakresie podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami w gminach Strumień, Pawłowice, Godów, Radlin oraz Mszana.....	34
Tabela 31 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Razem dla e-Rozwoju .....	34
Tabela 32 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Samorząd otwarty na przedsiębiorców .....	35
Tabela 33 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Sprawne urzędy Małopolski..	35
Tabela 34 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Sprawność - kompetencja - satysfakcja - wysoka jakość obsługi klienta w pięciu JST z regionu płockiego i gostynińskiego .....	35
Tabela 35 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Szybciej, sprawniej, skuteczniej - rozwój e-administracji w gminach: Zielonki, Czernichów, Igołomia-Wawrzeńczyce, Iwanowice, Michałowice, Słomniki i Wielka Wieś.....	36
Tabela 36 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urząd otwarty na rozwój i współpracę z przedsiębiorcami.....	36
Tabela 37 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urząd przyjazny rozwojowi przedsiębiorców .....	37
Tabela 38 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Urzędy on-line .....	37
Tabela 39 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wdrożenie e-usług dla przedsiębiorców w oparciu o Zintegrowaną Platformę Systemów Dziedziny .....	38
Tabela 40 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wdrożenie rozwiązań zarządczych w gminach powiatu wołomińskiego .....	38
Tabela 41 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Wysoka jakość usług administracyjnych w gminach Brzyska, Dukla, Jasło, Skołyszyn i Tarnowiec .....	38
Tabela 42 Charakterystyka jednostek realizujących projekt: Samorząd najwyższej jakości – od administrowania do współzrządzenia .....	39
Tabela 43 Poziomy indeksów w obszarach: podatki i opłaty lokalne oraz zarządzanie nieruchomościami w JST realizujących projekty w ramach Działania 2.18 – pomiar z roku 2017 (N=160) .....	40
Tabela 44 Zmiany koncentracji siedzib podmiotów zatrudniających 250 i więcej osób w Polsce według kategorii miast w latach 1995–2014 (według 5-letnich okresów nawiązujących m.in. do reformy administracyjnej i wejścia Polski do UE) .....	45
Tabela 45 Udział uczestników w poszczególnych rodzajach szkoleń (n=599) .....	53
Tabela 46 Udział pracowników urzędów wśród uczestników poszczególnych typów szkoleń (n=599).....	54

Tabela 47 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zrealizowany program szkoleniowy wpłynął na podniesienie Pana/ Pani kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami? (n=599) .....	59
Tabela 48 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zrealizowany program szkoleniowy wpłynął na podniesienie Pana/ Pani kompetencji w zakresie obsługi podatkowej? (n=599) .....	59
Wykres 1 Udział JST według typów.....	13
Wykres 2 Udział pustostanów objętych projektem wobec województwa (2016 rok).....	16
Wykres 3 Liderzy projektów według typów (n=35).....	21
Wykres 4 Realizacja wskaźników rezultatu.....	42
Wykres 5 Udział respondentów pracujących w poszczególnych obszarach (n=599) .....	52
Wykres 6 Ocena dostosowania tematyki szkolenia do potrzeb uczestników.....	55
Wykres 7 Ocena jakości merytorycznej szkoleń .....	56
Wykres 8 Ocena sposobu prowadzenia szkolenia przez trenera .....	57
Wykres 9 Ogólna ocena kwestii organizacyjnych .....	58
Wykres 10 Ocena wpływu szkoleń na wzrost kompetencji w zakresie zarządzania nieruchomościami w opinii osób biorących udział w szkoleniach z tego zakresu (n=299)..	59
Wykres 11 Ocena wpływu szkoleń na wzrost kompetencji w zakresie obsługi podatkowej w opinii osób biorących udział w szkoleniach z tego zakresu (n=280).....	59
Wykres 12 Preferowana forma szkolenia (n=599) .....	59
Wykres 13 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem informacje dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są dostępne i łatwe do odnalezienia w serwisie internetowym urzędu? (n=599) .....	60
Wykres 14 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć poprawę w tym zakresie? (n=477).....	61
Wykres 15 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w wyniku realizacji projektu zakres informacji dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych dostępnych on-line został poszerzony? (n=477).....	61
Wykres 16 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy są inne usprawnienia, które Pana/ Pani zdaniem powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji dot. ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej? (n=599) .....	61
Wykres 17 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem informacje na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są dostępne i łatwe do odnalezienia w serwisie internetowym urzędu? (n=599).....	62
Wykres 18 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Pana/ Pani zdaniem w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć poprawę w tym zakresie? (n=481) .....	62
Wykres 19 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w wyniku realizacji projektu zakres informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST dostępnych on-line został poszerzony? (n=481).....	62
Wykres 20 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy są inne usprawnienia, które Pana/ Pani zdaniem powinny być wdrażane w urzędzie w zakresie dostępu do informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST, które mogą być istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej? (n=599) .....	63
Wykres 21 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w Urzędzie realizowane są cykliczne badania satysfakcji klienta? (n=599) .....	63

Wykres 22 Udział w próbie podmiotów zarejestrowanych w poszczególnych typach JST (n=384).....	64
Wykres 23 Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na wielkość (n=384).....	64
Wykres 24 Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na formę działalności (n=384) .....	64
Wykres 25 Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na rok założenia (n=384).....	65
Wykres 26 Udział w próbie poszczególnych typów podmiotów ze względu na zasięg funkcjonowania (n=384) .....	65
Wykres 27 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy przedmiotowe ulgi mają znaczący wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej? (n=384) .....	65
Wykres 28 Kategorie barier, na które według badanych natrafiają przedsiębiorcy korzystający z usług JST w obszarze podatków i opłat lokalnych (n=384) .....	66
Wykres 29 Kategorie barier, na które według badanych natrafiają przedsiębiorcy korzystający z usług JST w obszarze zarządzania nieruchomościami (n=384).....	67
Wykres 30 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jak ogólnie ocenia Pan/ Pani jakość pracy urzędu miasta/ gminy w zakresie związanym z obsługą przedsiębiorców? (n=384) .....	68
Wykres 31 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy ogólna jakość pracy urzędu miasta/ gminy w zakresie związanym z obsługą przedsiębiorców uległa zmianie w ciągu ostatnich dwóch lat (tj. w latach: 2017–2018)? (n=384) .....	68
Wykres 32 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (tj. w latach: 2017–2018) dostrzega Pan/ Pani zmianę jakości świadczonych przez JST usług? (n=384) .....	69
Wykres 33 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy Urząd prowadzi monitoring/ badania satysfakcji klientów? (n=384).....	69
Wykres 34 Kategorie usług, które według badanych powinny być dostępne elektronicznie (n=384).....	70
Wykres 35 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dot. danych kontaktowych (maili lub telefonów) pracowników poszczególnych komórek urzędu są dostępne on-line? (n=384) .....	71
Wykres 36 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w tym zakresie? (n=277).....	71
Wykres 37 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=384) .....	72
Wykres 38 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące ulg i zwolnień w zakresie podatków i opłat lokalnych są łatwo dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=130).....	72
Wykres 39 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w tym zakresie? (n=191).....	72
Wykres 40 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są dostępne w serwisach internetowych urzędu? (n=384).....	72
Wykres 41 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy informacje dotyczące lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST są łatwe do odnalezienia w serwisach internetowych urzędu? (n=180) .....	73

Wykres 42 Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy w ciągu minionych dwóch lat (2017–2018) można zauważyć zmianę w zakresie dostępu do informacji na temat lokali użytkowych i nieruchomości gruntowych oferowanych przez JST? (n=204) .....	73
Wykres 43 Kategorie usprawnień, które powinny być wdrażane w urzędach w zakresie kwestii istotnych z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej (n=384) .....	74



## 5. Wnioski i rekomendacje

Lp.	Wniosek	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Bazowy status rekomendacji
1.	<p>Pozytywnie należy ocenić fakt realizacji projektów w partnerstwach, co zdejmowało z partnerów obowiązki związane z administrowaniem projektami.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 19 stronie raportu.</b></p>	<p>Rekomenduje się zachowanie partnerskiego modelu realizacji projektów przy założeniu wprowadzenia zmian i korekt opisanych w kolejnych punktach.</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<i>Nie dotyczy</i>	<i>Nie dotyczy</i>	Rekomendacja programowa – operacyjna	System realizacji polityki spójności	<i>Określa MSWiA</i>
2.	<p>Idea realizacji projektów w partnerstwach została oceniona korzystnie. Należy jednak zauważyć, że w praktyce gminy często nie były partnerami, a współuczestnikami projektu kierowanego przez lidera. Zwraca uwagę niewystarczający poziom rzeczywistej kooperacji między partnerskimi JST, który pozwoliłby m.in. wypracować zakres wdrożeń, na które były składane wnioski.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 20 stronie raportu.</b></p>	<p>Rekomenduje się włączenie stałych konsultacji między uczestnikami projektów do planu działań na wszystkich etapach realizacji projektu.</p> <p>Rozbudowany proces konsultacyjny wpłynie także na przeniesienie części odpowiedzialności za cele i przebieg projektów na samorządy, które powinny być realnym liderem zmiany – niezależnie od wiodącej roli koordynacyjnej formalnego lidera projektu.</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<p>Włączenie do kryteriów oceny merytorycznej projektów wymogu określenia liczby spotkań partnerów i lidera projektu jako uzupełnienie punktu „Adekwatność sposobu zarządzania projektem do zakresu zadań w projekcie”.</p> <p>Opracowywanie protokołów z posiedzeń spotkań przedstawicieli lidera i partnerów zawierających listę najważniejszych decyzji podjętych w trakcie ich trwania</p>	<i>Do konsultacji</i>	Rekomendacja programowa – operacyjna	System realizacji Polityki spójności	<i>Określa MSWiA</i>
3.	<p>Jednym z najistotniejszych wniosków płynących ze zrealizowanego badania jest</p>	<p>Rekomenduje się kontynuowanie świadczenia wsparcia na rzecz jednostek</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p>	<i>Nie dotyczy</i>	<i>Nie dotyczy</i>	Rekomendacja programowa – operacyjna	System realizacji polityki spójności	<i>Określa MSWiA</i>

	<p>wysoka ocena komponentu szkoleniowego zrealizowanego w ramach projektów objętych badaniem. Respondenci podkreślali fakt, że zasób szkoleń realizowanych w ramach środków własnych urzędów administracji samorządowej jest niewystarczający w stosunku do potrzeb.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 20 stronie raportu.</b></p>	<p>samorządu terytorialnego w postaci szkoleń dla merytorycznych pracowników samorządowych.</p>	<p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>					
4.	<p>Istotną wartością dodaną Działania 2.18 była możliwość zbudowania podczas szkoleń relacji zawodowych między pracownikami zajmującymi się zbliżonymi zadaniami w poszczególnych urzędach. Choć nie wszyscy pracownicy brali udział w szkoleniach wspólnie z kolegami z innych jednostek (część szkoleń była dedykowana konkretnym urzędom), to w przypadkach, gdy szkolenie było wspólne dla kilku JST, zgodnie podkreślano dużą wartość możliwości wymiany doświadczeń.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 20 stronie raportu.</b></p>	<p>Rekomenduje się wdrożenie mechanizmów premiujących projekty zakładające organizację szkoleń, w których wspólnie będą uczestniczyć przedstawiciele kilku urzędów.</p> <p>Rekomenduje się tworzenie homogenicznych grup szkoleniowych (terytorialnie, funkcjonalnie, itp.).</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<p>Włączenie do kryteriów oceny merytorycznej projektów jako kryterium premiującego faktu realizacji szkoleń przewidujących jednoczesny udział w nich przedstawicieli więcej niż jednego partnera</p>	<p><i>Do konsultacji</i></p>	<p>Rekomendacja programowa – operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p><i>Określa MSWiA</i></p>

5.	<p>Rozwiązaniem sprzyjającym podjęciu decyzji o udziale w projektach była możliwość rozliczenia wkładu własnego czasem pracy urzędników, którzy brali udział w szkoleniach. Rozwiązanie to, korzystne szczególnie dla uboższych samorządów, rodzi jednak ryzyko, że komponent szkoleniowy będzie wykorzystywany jako dźwignia służąca do podwyższania wkładów własnych gmin, a zatem ogólnego budżetu, którym będzie dysponował lider – bez oparcia w realnych potrzebach szkoleniowych.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 43 i 51 stronie raportu.</b></p>	<p>Rekomenduje się włączenie komponentu konsultacyjnego i oceny potrzeb szkoleniowych w zakres wymaganych prac, co umożliwi ograniczenie ryzyka organizacji nieracjonalnych z punktu widzenia rzeczywistych potrzeb szkoleń.</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<p>Włączenie do kryteriów oceny merytorycznej projektów jako kryterium premiującego faktu przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych</p>	<p><i>Do konsultacji</i></p>	<p>Rekomendacja programowa – operacyjna</p>	<p>System realizacji polityki spójności</p>	<p><i>Określa MSWiA</i></p>
6.	<p>Swoistym paradoksem jest fakt, że mimo iż program dotyka obszarów cyfryzacji, to pula szkoleń technicznych dla informatyków była ograniczona. Informatyka jest dziedziną szybko się rozwijającą. Oferta szkoleniowa w tym obszarze jest szeroka, ale jednocześnie kosztowna i, jak wskazywali badani, wykracza poza możliwości finansowe urzędów. Brak możliwości systematycznego podnoszenia kwalifikacji przez informatyków</p>	<p>Rekomenduje się wdrożenie systemu szkolenia kadr urzędów odpowiadających za utrzymanie infrastruktury informatycznej. Ze względu na kosztochłonność szkoleń w tym zakresie należy rozważyć możliwość systemowej kooperacji między administracją publiczną a producentami oprogramowania i urzędzeń IT.</p> <p>Systemowe wsparcie procesu rozwijania kompetencji kadr informatycznych urzędów</p>	<p>MSWiA</p> <p>Ministerstwo Cyfryzacji (Departament Rozwoju Usług Cyfrowych, Departament Cyberbezpieczeństwa</p> <p>Ministerstwo Edukacji Narodowej (Departament Strategii, Kwalifikacji i Kształcenia Zawodowego)</p>	<p>Opracowanie strategii rozwoju kadr technicznych administracji samorządowej</p> <p>Zapewnienie przez Ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego i Ministra właściwego ds. cyfryzacji środków umożliwiających okresowe szkolenie ww. kadr w zakresie kluczowych obszarów zdiagnozowanych w ramach opracowanej</p>	<p><i>Do konsultacji</i></p>	<p>Rekomendacja pozasystemowa</p>	<p>Sprawność administracji</p>	<p><i>Określa MSWiA</i></p>

	<p>generuje ryzyko stopniowego oddalania się ich kompetencji od aktualnej wiedzy technicznej.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 19 i 52 stronie raportu.</b></p>	<p>należy traktować jako element w istotny sposób wspierający efektywność samego Działania 2.18 z uwagi na fakt zapewnienia personelu posiadającego umiejętności niezbędne do obsługi rozwijającej się infrastruktury technicznej.</p>		<p>strategii (np. cyberbezpieczeństwa, utrzymania sieci)</p>				
7.	<p>Istotnym elementem wpisującym się w cel cyfryzacji państwa i wdrażania rozwiązań technicznych usprawniającym funkcjonowanie administracji publicznej jest Elektroniczny Obieg Dokumentów. Zważywszy jednak na fakt, że obowiązkowym systemem jest obieg papierowy, systemy cyfrowe wymuszają dublowanie czynności administracyjnych. Elektroniczny Obieg Dokumentów stanowi co prawda usprawnienie zarządcze, umożliwiając sprawniejsze kontrolowanie stanu realizacji poszczególnych spraw, ale biorąc pod uwagę, że funkcjonuje nie zamiast, lecz obok systemu tradycyjnego nie wypełnia swojej kluczowej funkcji, jaką jest usprawnianie pracy urzędników na wszystkich szczeblach struktury urzędów.</p>	<p>Rekomenduje się całkowite lub stopniowe odchodzenie od papierowego obiegu dokumentów w skali ogólnopolskiej. Alternatywną rekomendacją jest dopuszczenie możliwości rezygnacji z papierowego obiegu dokumentów przez konkretne urzędy na zasadzie dobrowolności.</p> <p>Rekomenduje się kontynuowanie programów wspierających proces cyfryzacji back office w urzędach administracji samorządowej.</p>	<p>MSWiA</p> <p>Ministerstwo Cyfryzacji (Departament Rozwoju Usług Cyfrowych)</p>	<p>Wdrożenie rozwiązań prawnych zwalniających od stosowania przepisów poświęconych postępowaniu z dokumentacją papierową w przypadku jej elektronizacji</p>	<p><i>Do konsultacji</i></p>	<p>Rekomendacja pozasystemowa</p>	<p>Sprawność administracji</p>	<p><i>Określa MSWiA</i></p>

	<b>Szczegółowe informacje znajdują się na 49 stronie raportu.</b>							
8.	<p>Urzędy biorące udział w poszczególnych projektach posiadały infrastrukturę techniczną na różnym poziomie rozwoju. Oznaczało to konieczność wdrażania zakresu usług będącego kompromisem między potrzebami samorządów korzystających z zaawansowanych rozwiązań i tych, w których poziom rozwoju technicznego był wyraźnie niższy.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 40 stronie raportu.</b></p>	<p>Rekomenduje się uwzględnienie w ocenie wniosków faktu przeprowadzenia analizy stanu wyjściowego i oceny potrzeb. Należy rozważyć możliwość wykluczenia wniosków zakładających realizację projektów przy udziale partnerów znacząco odbiegających poziomem zaawansowania technologicznego posiadanej infrastruktury.</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<p>Włączenie do kryteriów oceny merytorycznej projektów jako kryterium premiującego faktu przeprowadzenia oceny stanu wyjściowego</p>	<i>Do konsultacji</i>	Rekomendacja programowa – operacyjna	System realizacji polityki spójności	<i>Określa MSWiA</i>
9.	<p>Poszczególne urzędy wykorzystują oprogramowanie (dziedzinowe i obsługujące Elektroniczny Obieg Dokumentów) projektowane i wdrażane w różnym czasie i dostarczane przez wielu wykonawców. Systemy te różnią się specyfiką techniczną i możliwościami integracji z nowymi rozwiązaniami. Rodziło to istotne problemy wdrożeniowe lub wręcz uniemożliwiło uruchomienie planowanych funkcjonalności.</p>	<p>Rekomenduje się uwzględnienie w ocenie wniosków faktu przeprowadzenia audytu stanu wyjściowego. Audyt umożliwi ocenę warunków technicznych i ocenę tego, na ile systemy już stosowane w poszczególnych partnerskich gminach są zbieżne i umożliwiają wdrożenie nowych rozwiązań.</p> <p>Uzyskanie wiedzy o wymaganiach stosowanych systemów i programów</p>	<p>MSWiA</p> <p>KM PO WER</p> <p>IZ PO WER (w strukturach Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju)</p>	<p>Włączenie do kryteriów oceny merytorycznej projektów jako kryterium premiującego faktu przeprowadzenia oceny stanu wyjściowego</p>	<i>Do konsultacji</i>	Rekomendacja programowa – operacyjna	System realizacji polityki spójności	<i>Określa MSWiA</i>

<p>Fakt ten jest obciążeniem dla powszechnego wprowadzania rozwiązań podnoszących poziom cyfryzacji administracji publicznej, ponieważ w użyciu jest szeroka gama programów i platform cyfrowych bazujących na odmiennych rozwiązaniach technicznych.</p> <p><b>Szczegółowe informacje znajdują się na 24 stronie raportu.</b></p>	<p>ograniczy ryzyko braku możliwości wdrożenia nowych rozwiązań ze względu na brak kompatybilności projektowanych usprawnień z już stosowaną infrastrukturą techniczną.</p>						
--	---	--	--	--	--	--	--