

Adrian Szatkiewicz¹

Uniwersytet Warszawski

https://doi.org/10.29316/9788368103359_2

INFORMATYZACJA USŁUG ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – BLASKI I CIENIE

THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES – THE PROS AND CONS

Streszczenie

Proces informatyzacji usług administracji publicznej jest w realiach XXI w., bezwzględnie konieczny, czego w jakikolwiek sposób nikt nie kwestionuje i absolutnie uważa za kluczowy dla perspektywnego rozwoju całego kraju. Generuje on bowiem szereg zalet, które immanentnie przenikają strukturę funkcjonowania administracji, jednocześnie kształtując korelację występującą pomiędzy organem a obywatelem. Jednakże w ramach globalnej elektronizacji należy a posteriori pamiętać o jej wadach generujących ryzyko intencjonalnego wykorzystania modelu zarządzania aparatem państwa przeciwko Naszemu państwu. Perspektywa ataków hybrydowych, względnie cyberataków ukierunkowanych dyrektywnie na krajową architekturę bezpieczeństwa, czy też infrastrukturę organizacyjną jest nie tylko realna, ale zwyczajnie prawdopodobna. Wiąże się to bowiem ściśle z rolą Polski w obecnej

¹ <https://orcid.org/0000-0003-4963-0313>, e-mail: a.szatkiewicz@wpia.uw.edu.pl

sytuacji geopolitycznej panującej w Europie Środkowo-Wschodniej, a także niekwestionowanym niebezpieczeństwem dalszej ewolucji konfliktu zbrojnego na Ukrainie. Równocześnie ustawodawca winien w dalekosiężnym modelu rozwoju usług administracji publicznej uwzględnić uwarunkowania osób zaawansowanych wiekowo, których naturalne inklinacje do obsługi aplikacji elektronicznych są radykalnie ograniczone. Konkretyzując, potencjalna globalna informatyzacja nie może naruszać powszechnej równości stanowiącej swoisty fundament cywilizacji zachodniej, w związku z czym oceniając krytycznie całokształt wad badanego procesu należy rozważyć zastosowanie dualnego (elastycznego) układu zarządzania sferą publiczną.

Słowa kluczowe: administracja, informatyzacja, sfera publiczna, obywatel, organ administracji publicznej

Abstract

The process of computerising public administration services is absolutely necessary in the 21st century, which no one questions in any way and is considered crucial for the prospective development of the entire country. It generates a number of advantages that inherently permeate the structure of the administration, while shaping the correlation between the authority and the citizen. However, in the context of global computerisation, it is important to remember its disadvantages, which generate the risk of intentional use of the state apparatus management model against our country. The prospect of hybrid attacks or cyberattacks directed at national security architecture or organisational infrastructure is not only real, but simply probable. This is closely related to Poland's role in the current geopolitical situation in Central and Eastern Europe, as well as the unquestionable danger of further escalation of the armed conflict in Ukraine. At the same time, the legislator should take into account the circumstances of elderly people, whose natural inclination to use electronic applications is radically limited, in a long-term model for the development of public administration services. To be specific, potential global computerisation must not violate universal equality, which is a fundamental principle of Western civilisation. Therefore, when critically assessing the overall disadvantages of the process under consideration, the use of a dual (flexible) public sector management system should be considered.

Keywords: administration, computerisation, public sphere, citizen, public administration agency

Wstęp

Newralgiczny proces informatyzacji usług administracji publicznej jest bez wątpienia konieczny dla interdyscyplinarnego rozwoju całego kraju, gdyż korelacja występująca na linii obywatele – państwo stanowi fundament dla wspólnej pracy sfery publicznej i prywatnej. Można zatem stwierdzić, iż sposób oraz szybkość działania organów władzy determinują sytuację poszczególnych osób i podmiotów zainteresowanych aktywnością wymagającą urzędowej aprobaty. Konkretyzując przystępna forma obsługi spraw publicznych z pewnością sprawia, że obywatele zmieniają utarty dotąd stosunek do administracji, jednakże w praktyce zdarzają się również przypadki, w ramach których powszechna informatyzacja marginalizuje, czy też nawet dyskryminuje określone grupy społeczne. Z kolei w ujęciu docelowym administracja publiczna winna obsługiwać sprawy poszczególnych obywateli wyłącznie w formie elektronicznej, co wzbudza liczne wątpliwości związane zwłaszcza z zaawansowanymi wiekowo grupami społecznymi. Mianowicie czy wówczas kontakty z organami państwowymi stanowiąc będą dla szeregu przeciętnych 60-latków wyzwanie, czy też może niemożliwe do zrealizowania zadanie skutkujące negatywnymi implikacjami? W ramach interdyscyplinarnej analizy procesu informatyzacji usług administracji publicznej nie można bowiem koncentrować się tylko na zaletach tegoż projektu, gdyż bezspornie konieczna jest również eliminacja jego wad (Kuzionko-Ochrymiuk, 2018).

Zalety procesu informatyzacji usług administracji publicznej

Sukcesywny rozwój wszelkich dziedzin życia społecznego generuje liczne możliwości, które dostrzec można również w sferze publicznej, czego wyrazem jest chociażby perspektywa złożenia dokumentu w kilka chwil. Otóż obecnie kontakt z organami państwowymi w dalszym ciągu posiada charakter podporządkowania, co przenika wprost istotę postępowania jurysdykcyjnego, jednakże sposób wymiany informacji uległ radykalnej modyfikacji. Obywatele mogą bowiem permanentnie korzystać z przystępnych w obsłudze elektronicznych kanałów komunikacji takich jak Elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej (ePUAP), czy też e-Urząd Skarbowy (e-US). Dodatkowo od 1 stycznia 2025 r., dysponują oni szeregiem innych form komunikacji elektronicznej, gdyż ustawodawca wprowadził do obrotu prawnego zarówno Publiczną Usługę Hybrydową (PUH), jak również

Publiczną Usługę Rejestrowanego Doręczenia Elektronicznego (PURDE). Co prawda PUH nie generuje obywatelom zasadniczych różnic w zakresie formy doręczenia korespondencji, niemniej jednak faktem kluczowym jest odstępianie od papierowej formy sporządzania dokumentów. Jest to zatem kolejny krok w sukcesywnie realizowanym procesie pełnego informatyzowania usług administracji publicznej, zaś w 2029 r., do grona stosownych instytucji powinny dołączyć również sądy².

Tak więc przed obywatelami kreśli się perspektywa zdalnego prowadzenia komunikacji z organami państwowymi, która *a natura rei* jest mniej absorbująca i przede wszystkim bardziej mobilna dla przeciętnych osób lub podmiotów. Nadto modyfikuje tempo korespondencji, paralelnie eliminując potencjalne wady związane z koniecznością doręczenia przesyłki za pośrednictwem operatora pocztowego. Nie dotyczy to jeszcze alternatywy wykorzystania PUH, jednakże w ujęciu finalnym całokształt działań administracji publicznej powinien dysponować charakterem elektronicznym. W związku z czym podatnicy korzystając, np. ze ścieżki e-US dedykowanej *stricte* kontaktom z organami Krajowej Administracji Skarbowej, czy też obywatele preferujący ePUAP nie będą ponosili dodatkowych obciążeń finansowych związanych z obsługą korespondencji. Elektroniczne kontakty z administracją publiczną stały się bowiem swoistym standardem, który *nolens volens* wyznacza zupełnie inną korelację pomiędzy obywatelem a organem państwowym. Możliwość stopniowego odstępiania od obecnego charakteru postępowania przewidziano również w projekcie Nowej Ordynacji Podatkowej (Rozporządzenie w sprawie utworzenia, organizacji i trybu działania Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego, 2014; Rozporządzenie w sprawie zniesienia Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego, 2024), który uwzględniał chociażby instytucję mediacji pomiędzy

² Należy zwrócić uwagę, że od 1.01.2025 r., wdrażana jest w sposób sukcesywny metoda e-Doręczeń marginalizująca wykorzystanie operatora pocztowego – postanowienie Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z 28.03.2024 r., III CZ 42/23, Legalis nr 3063259; Komunikat Ministra Cyfryzacji z 29 maja 2023 r., w sprawie określenia terminu wdrożenia rozwiązań technicznych niezbędnych do doręczania korespondencji z wykorzystaniem publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego lub publicznej usługi hybrydowej oraz udostępnienia w systemie teleinformatycznym punktu dostępu do usług rejestrowanego doręczenia elektronicznego w ruchu transgranicznym (Dz.U. z 2023 r. poz. 1077); Warto również zwrócić uwagę na uwarunkowania sfery e-government, a także jego kalendariusm w Polsce – Kaczorowska, A. (2013). *E-usługi administracji publicznej w warunkach zarządzania projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 17-32.

podatnikiem a organem podatkowym, co dotychczas w ogólnym prawie daninowym było swoistą abstrakcją. Konkretyzując póki co potencjalna perspektywa stworzenia substytutu dla żmudnych i często nieefektywnych procedur wyjaśniających (dowodowych) *a priori* generuje inklinacje sytuującej model krajowego prawodawstwa nieco bliżej systemu common law typowego dla krajów anglosaskich.

Zatem warto zastanowić się, czy pełna informatyzacja usług administracji publicznej nie stanowi asumptu do głębszej refleksji w zakresie toku postępowań jurysdykcyjnych, gdyż wraz z modernizacją wzajemnej komunikacji można dokonać również stopniowej reorganizacji procesowej. Konkretyzując z pewnością organy państwowe wielokrotnie nie są w stanie ustalić stanu faktycznego w sposób niebudzący jakichkolwiek wątpliwości, zaś poszczególne, bezproduktywne i kosztowne działania można ustalić w drodze mediacji, *ergo* przy pomocy wzajemnych ustępstw. Nadto poszczególne kategorie spraw *ad exemplum* o charakterze podatkowych ukierunkowane dyrektywnie na ustalenie dochodu z nieujawnionych źródeł przychodów ograniczają perspektywę stwierdzenia na podstawie dokumentów okoliczności wymaganych dla podjęcia należytego rozstrzygnięcia. Zatem wówczas wątpliwa jest bezwzględna konieczność wyjaśniania węzłowych kwestii merytorycznych w sposób permanentny, ponieważ podatnicy nie tylko fabrykują dowody, lecz także cynicznie wykorzystują aktywności organów celem uzyskania konkretnych korzyści. Mianowicie w praktyce występują sytuacje, w ramach których wszczęcie postępowania podatkowego stanowi wyłączny motyw dla przygotowania dokumentacji rachunkowej (Kuzionko-Ochrymiuk, 2018).

Wady procesu informatyzacji usług administracji publicznej

Newralgiczny proces informatyzacji usług administracji publicznej wiąże się paralelnie z wadami, które generują liczne wątpliwości, gdyż poszczególne grupy społeczne dysponują ograniczonymi zdolnościami w zakresie obsługi aplikacji elektronicznych. Tak więc godnym zastanowienia jest, czy perspektywa rezygnacji z tradycyjnej formy komunikacji jest rozwiązaniem uwzględniającym interesy wszystkich obywateli. Mianowicie obecnie aplikacja Twój e-PIT umożliwiająca złożenie deklaracji podatkowej do właściwego urzędu skarbowego w sposób elektroniczny korzysta

z tzw. mechanizmu automatycznego rozliczenia daninowego, w przypadku gdy podatnik nie dokona tego samodzielnie (Zarządzenie w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Finansów, 2022). Tak więc w ujęciu hipotetycznym obywatele, którzy nie dysponują możliwością zweryfikowania danych przygotowanych przez aplikację Twój e-PIT zostaną pozbawieni prawa do przedstawienia indywidualnego wyniku finansowego. Obecnie mogą oni bowiem złożyć *ad exemplum* formularz zeznania podatkowego PIT-37 w sposób tradycyjny, a więc posiadają alternatywę, której w przyszłości może zabraknąć. Co wówczas powinny zrobić wszystkie te osoby? Zdać się na jakość funkcjonowania aplikacji Twój e-PIT, czy też zwyczajnie udać się na szkolenie z obsługi całego szeregu systemów elektronicznych wymaganych przy kontaktach z administracją publiczną (Kuzionko-Ochrymiuk, 2018).

Poza tym pełna elektronizacja usług sfery publicznej generuje również inne wątpliwości związane m.in. z potencjalnymi przerwami w dostawie prądu, czy też coraz częściej obserwowanymi atakami hakerskimi, które *nolens volens* stymulują rozwój cyberbezpieczeństwa. Mianowicie już obecnie incydentalne deficyty energii elektrycznej generują uzasadniony brak świadczenia pracy przez pracowników merytorycznych, ponieważ ich realizacja ich obowiązków zawodowych warunkowana jest dostępem do funkcjonalnego komputera stacjonarnego, albo mobilnego. Niemniej jednak zasadnicza część jednostek pracuje w sposób tradycyjny, w związku z czym brak jest ryzyka pełnego paraliżu organizacyjnego, co zwłaszcza w kontekście możliwych kryzysów jest bardzo istotne. Aktualnie obserwujemy bowiem swoistą, polityczną wojnę hybrydową, która immanentnie penetruje interdyscyplinarną sferę ryzyka wzbudzenia sytuacji skrajnych wymagających wystarczającej odporności na konotacje zewnętrzne. Zatem warto rozważyć, czy perspektywa globalnej informatyzacji usług administracji publicznej nie powinna paralelnie uwzględniać swoistego „konserwatywnego buforu bezpieczeństwa”, który pozwoliłby zachować ciągłość pracy w przypadkach krytycznych. Względny obiektywne, *ergo* dotyczące zarówno uwarunkowań społecznych, jak również infrastruktury bezpieczeństwa przemawiają za dywersyfikacją form działania organów państwowych. Stwarza to bowiem fundamentalną alternatywę dla permanentnej – nieprzerwanej aktywności zwłaszcza w czasach powszechnego ryzyka, którego z jednej strony nikt nie

deprecjonuje, jednakże z drugiej strony momentami nie traktuje wystarczająco poważnie³.

Kolejną wadą badanego procesu jest mnogość elektronicznych form komunikacji funkcjonujących w obrocie prawnym od 1 stycznia 2025 r., co mimowolnie generuje liczne kontrowersje również na gruncie judykatury. Otóż szereg aplikacji takich jak PURDE, e-US, ePUAP i PUH samoistnie wzbudzają niejasność dla przeciętnego obywatela, zaś perspektywa zastosowania dwóch ścieżek kontaktowych (PURDE i e-US) w jednej, konkretnej sytuacji *a priori* generuje asumpt do głębszej refleksji, który powinien zostać niezwłocznie rozwiązany. Oddziałuje to bowiem negatywnie na newralgiczny proces wykładni oraz stosowania prawa daninowego, jednocześnie rozpoczynając niepotrzebne spory na linii organy podatkowe – podatnicy. Konkretyzując nakaz zawarty w art. 144 § 1a ustawy Ordynacja podatkowa (1997; dalej jako: O.p.), stwarza liczne problemy interpretacyjne, które w praktyce oczekują dopiero na ugruntowane stanowisko sądów administracyjnych⁴. Jednoznaczne brzmienie powyższego przepisu teoretycznie nie powinno budzić jakichkolwiek wątpliwości, jednakże mnogość form komunikacji elektronicznej sprawia, iż pełnomocnicy mogą dysponować równolegle zarówno adresem do doręczeń elektronicznych, jak również kontem w systemie e-US. W związku z czym w formularzu pełnomocnictwa szczególnego PPS-1 intencjonalnie deklarują oni gotowość do prowadzenia korespondencji za pośrednictwem kanału PURDE. Natomiast równolegle wyrażają zgodę na wykorzystywanie przez organy skarbowe systemu e-US, co *a natura rei* wprowadza niepotrzebny dualizm elektronicznych form komunikacji. Z kolei to stwarza perspektywę potencjalnego naruszenia norm procesowych przez administrację publiczną, która postępując zgodnie z literalnym brzmieniem art. 144 § 1a O.p., rzekomo kontestuje wolę profesjonal-

³ Analizując strukturę ewolucji procesu informatyzacji usług administracji publicznej warto zwrócić uwagę na pozycję Polski w Europie, gdyż *a posteriori* generuje to pozytywny asumpt na przyszłość – Kaczorowska, A. (2013). *E-usługi...op. cit.*, s. 17-32; Nadto dotyczy to również uwarunkowań światowych – Ibidem, s. 53-57.

⁴ W tym zakresie przywołać można zasadniczo akty judykacyjne sądów administracyjnych, np. wyrok WSA w Gliwicach z 15.02.2024 r., I SA/Gl 794/23, Legalis nr 3049761, czy też wyrok NSA z 3.04.2025 r., III FSK 1578/23, Legalis nr 3225567. Należy bowiem podkreślić, że stosownie do art. 144 § 5 O.p., doręczanie pism pełnomocnikowi będącemu adwokatem, radcą prawnym lub radcą podatkowym oraz organom administracji publicznej, następuje za pomocą środków komunikacji elektronicznej albo w siedzibie organu podatkowego.

nego pełnomocnika wyrażoną w formularzu pełnomocnictwa (wyrok WSA w Olsztynie z 9.04.2025 r., I SA/Ol 118/25). Jednakże jednocześnie należy dokonać wnikliwej analizy norm art. 35b ust. 1 pkt 2 lit. b) oraz art. 35d ust. 1 ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej (2016).

Zatem gdzie leży istota nie tylko prawa, ale fundamentów praworządności, jeżeli uczestnicy postępowania podatkowego mogą cynicznie wykorzystywać model alternatywnego układu komunikacji elektronicznej celem uzyskania partykularnych korzyści prawnych? Jednostronne oddziaływanie na newralgiczny proces doręczania korespondencji stanowi bowiem apodyktyczną i niedopuszczalną ingerencję w standardy demokratycznego państwa prawa. Czemu miało służyć wprowadzenie do krajowego prawodawstwa daninowego systematyki PURDE, w przypadku gdy zdecydowanie wcześniej ustawodawca wdrożył do obrotu normatywnego aplikację e-US? Czy w danym zakresie nie zachodzi konieczność uregulowania występujących już sytuacji kolizyjnych celem wyeliminowania zbędnych sporów sądowych ogniskujących wyłącznie wokół analizowanej kwestii procesowej? Tak więc można *a posteriori* stwierdzić, że przygotowywana od dłuższego czasu radykalna reorganizacja posiada istotne wadliwości, które bezwzględnie winny zostać niezwłocznie zmodyfikowane. Po raz kolejny dochodzi bowiem do sytuacji, gdy pryncypialne *ratio legis* oraz literalna treść przepisu wydają się posiadać charakter wtórny wobec irrelevantnych interesów lobbystycznych uczestników postępowania podatkowego, *ergo* zrzeszeń korporacyjnych. Warto zatem postulować wdrożenie do porządku prawnego norm statuujących pierwszeństwo wykorzystywania w przypadkach kolizyjnych systemu e-US, który ze swej istoty jest dedykowany w kontaktach z organami skarbowymi. Rozwieje to bowiem wszelkie występujące wątpliwości po raz kolejny uwłaczające legislacyjnym standardom państwa członkowskiego UE, paralelnie gwarantując należyta pewność prawodawstwa daninowego⁵.

⁵ Dodatkowo należy zwrócić uwagę na dynamiczne tempo rozwoju struktury informatyzacji w Polsce, którą na gruncie publicznym dobitnie obrazują zarówno wprowadzenie systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentami (EZD), jak również wdrożenie systemu e-Doręczeń (1.01.2025 r.) – Kuzionko-Ochrymiuk, E. (2018). *Informatyzacja...op. cit.*, s. 165-166; s. 169-172; Lewańska, E., Sokołowska, W., Stróżyna, M. (2016). Projektowanie e-usług dla administracji publicznej w podejściu procesowym – studium przypadku. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42, 97-102; Goliński, M. (2016). Rozwój e-administracji a rozwój gospodarczy w krajach Unii Europejskiej – próba analizy. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna*

Dodatkowo warto zastanowić się nad sensem dalszego utrzymywania dualizmu elektronicznych form komunikacji pomiędzy alternatywą PURDE a systemem e-US, gdyż jest nie tylko niekonieczne, ale raczej zbędne zarówno dla organów podatkowych, jak również podatników, względnie pełnomocników. Otóż uniwersalny model zastosowania PURDE można porównać do funkcjonalności ePUAP, który znajdował zastosowanie w sposób niezależny od dziedziny. Może zatem perspektywą substytucyjną dla konieczności przygotowania i wdrożenia wymaganych regulacji kolizyjnych będzie modyfikacja systemu e-US, który powinien posiadać pierwszeństwo w kontaktach prowadzonych w toku jurysdykcyjnego postępowania podatkowego. Potencjalne zastrzeżenie sfery użytkowej systemu e-US wyłącznie do indywidualnie oznaczonych czynności procesowych *ad exemplum* doręczenia rozstrzygnięcia kończącego postępowanie, może również stanowić realną alternatywę merytoryczną dla występującej obecnie problematyki interpretacyjnej. Zadaniem krajowego legislatora jest bowiem przygotowanie literalnego brzmienia art. 144 § 1a O.p., w taki sposób, aby nie zachodziła potrzeba wykorzystywania wtórnych metod wykładni, gdyż ta sytuacja praktycznie zawsze generuje spory sądowe. Nadto warto w sposób perspektywiczny zaplanować wykorzystanie zarówno PURDE, jak również systemu e-US chociażby do czasu wiążących decyzji politycznych w badanym przedmiocie, gdyż *quasi* konkurencyjność nie jest potrzebna na gruncie kanałów komunikacji elektronicznej (wyroki WSA w Gliwicach z: 6.04.2023 r., I SA/Gl 870/22; 12.04.2022 r., I SA/Gl 81/22).

Tym samym rozwiązanie swego impasu występującego pomiędzy organami skarbowymi a podatnikami i ich pełnomocnikami jest warunkowane przede wszystkim ideą ustawodawcy co do dalszego, perspektywnego rozwoju prawodawstwa daninowego. Alternatywy wdrożenia norm kolizyjnych, czy też normatywnego przypisania poszczególnych czynności procesowych do konkretnych kanałów komunikacji elektronicznej stanowią bowiem merytoryczne propozycje dla dalszej ewolucji struktury

Handlowa w Warszawie, 42, 27; Ludzia, M. (2016). Wybrane aspekty związane z realizacją strategii informatyzacji w urzędach miejskich w Polsce w kontekście koncepcji inteligentnych miast. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42, 149-150; Szyjewski, Z. (2016). Kwalifikacje informatyczne w administracji. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42, 227.

e-doręczeń w Polsce. Z kolei to jest zasadniczo pewne, gdyż stopniowa asymilacja wszystkich instytucji publicznych *nolens volens* generuje perspektywę potencjalnych, wtórnych modyfikacji mających na celu dostosowanie uwarunkowań obiektywnych do stanu pożądanego (Kuzionko-Ochrymiuk, 2018; Horbaczewski, 2025).

Podsumowanie

W ujęciu globalnym proces informatyzacji usług administracji publicznej ocenić należy jako bezwzględnie konieczny dla interdyscyplinarnej funkcjonalności nie tylko aparatu państwowego, ale także sfery prywatnej. Permanentna dostępność w kontaktach z organami, czy też sposobność udzielenia odpowiedzi w ciągu kilku minut kreuje bowiem zupełnie inną rzeczywistość w porównaniu do uwarunkowań występujących jeszcze w latach 90 XX w. Nadto na gruncie szeroko rozumianej elektronizacji możemy oczekiwać dalszego, dynamicznego rozwoju, co rodzi nadzieję na kolejne kroki w procesie sukcesywnego upraszczania wzajemnej komunikacji. Zatem wszelkie zalety badanego mechanizmu kwalifikować należy wyłącznie jako konstruktywną podstawę warunkującą sposobność przygotowania modelu wieloletniej ewolucji. Informatyzacja usług administracji publicznej winna bowiem stanowić swoisty punkt zwrotny dla zaawansowania struktury państwowej zwłaszcza w dobie trzeciej dekady XXI w.

Niemniej jednak nie można paralelnie deprecjonować szeregu istotnych niebezpieczeństw, które *nolens volens* wiążą się z procesem sukcesywnego rozwoju administracji publicznej. Problematyka potencjalnych ataków hybrydowych, czy też wykluczenia określonych grup społecznych generuje bowiem perspektywę uwłaczającą standardom nie tylko kraju członkowskiego UE, lecz także uwarunkowaniom demokratycznego państwa prawa. Mianowicie przeciętni przedstawiciele pokolenia Baby boomers mogą posiadać zasadnicze trudności z adaptacją do pełnej informatyzacji usług administracji publicznej, co *per se* zmusza ustawodawcę do zagwarantowania alternatywnych form komunikacji nieelektronicznej. W świetle wynikającej z art. 32 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej (1997) zasady równości wszystkich wobec prawa każdy obywatel bez względu na wiek, czy też zdolności intelektualne musi dysponować analogicznymi uprawnieniami również w zakresie dostępu do usług struktury państwowej.

Paralelnie krajowy legislator powinien należycie zakwalifikować realną perspektywę intencjonalnego wykorzystania modelu obsługi spraw publicznych do organizacji ataków hybrydowych. Otóż w kontekście permanentnego konfliktu zbrojnego na Ukrainie oraz obserwowanych sukcesywnie działań destabilizacyjnych, które z jednej strony nie stanowią asumptu do pełnoskalowych operacji wojskowych, jednakże z drugiej strony negatywnie oddziałują na autonomię i bezpieczeństwo państwa, należy rozważyć dywersyfikację metodologiczną w danym obszarze. Przechodząc *ad rem* alternatywa dualnego – wymiennego zastosowania formy elektronicznej oraz konwencjonalnej, *ergo* tradycyjnej z pewnością wzmocni architekturę bezpieczeństwa całego regionu Europy Środkowo-Wschodniej, gdyż Polska jest bezspornie krajem pośredniczącym w organizacji pomocy Ukrainie. Dotyczy to zwłaszcza obserwowanych relatywnie często wydarzeń krytycznych takich jak niewyjaśnione pożary poszczególnych budynków, czy też utraty kontroli nad koleją publiczną, których bez wątpienia można było uniknąć przy zastosowaniu wymaganych form wysokiej ostrożności. Nie tylko krajowa klasa polityczna, ale także polskie społeczeństwo muszą bowiem dokonać świadomej transformacji mentalnej zakładającej wzmocnienie profilaktycznych aktywności zaradczych. Sytuacje związane z rojem rosyjskich dronów na terytorium Rzeczypospolitej z pewnością stanowią wyłącznie incydent generujący wysokie prawdopodobieństwo powtarzalności. Niezależnie od jej przypadkowego, czy też radykalnie intencjonalnego charakteru powinniśmy analogicznie jak, np. Finlandia uwzględnić badane ryzyko w ujęciu prospektywnym, a więc obejmującym rozwój w najbliższych co najmniej 10 latach.

Podsumowując, należy postulować wdrożenie sukcesywnego rozwoju elastycznego (dualnego) modelu zarządzania sferą publiczną, gdyż tylko on generuje swoistą, konstruktywną odpowiedź na obiektywne uwarunkowania występujące w rejonie konfliktu zbrojnego. Powszechna informatyzacja rodzi bowiem nie tylko liczne zalety, ale także potencjalną sferę krytyczną dla agresora, który może ją cynicznie wykorzystać bez względu na alternatywne zabezpieczenia. Nadto stabilizacja warunkowana pewnością zarządzania sprawami przeciętnych obywateli pełni niebagatelną rolę w dobie permanentnych napięć politycznych ogniskujących nawet na gruncie militarnym.

Literatura

1. Goliński, M. (2016). Rozwój e-administracji a rozwój gospodarczy w krajach Unii Europejskiej – próba analizy. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42.
2. Horbaczewski, R. (2025). *Nowa ustawa o informatyzacji – kluczowe zmiany w cyfryzacji administracji publicznej*. Pobrano z: <https://www.prawo.pl/samorzadz/zmiany-w-cyfryzacji-administracji-publicznej-nowe-przepisy,534544.html> (dostęp: 13.10.2025).
3. Kaczorowska, A. (2013). *E-usługi administracji publicznej w warunkach zarządzania projektami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
4. Ministerstwo Cyfryzacji. (2023). *Komunikat Ministra Cyfryzacji z 29 maja 2023 r., w sprawie określenia terminu wdrożenia rozwiązań technicznych niezbędnych do doręczania korespondencji z wykorzystaniem publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego lub publicznej usługi hybrydowej oraz udostępnienia w systemie teleinformatycznym punktu dostępu do usług rejestrowanego doręczenia elektronicznego w ruchu transgranicznym* (Dz. U. z 2023 r. poz. 1077).
5. Kuzionko-Ochrymiuk, E. (2018). Informatyzacja administracji publicznej w województwach Polski. *Optimum. Economic Studies*, 1(91), 160.
6. Lewańska, E., Sokołowska, W., Stróżyna, M. (2016). Projektowanie e-usług dla administracji publicznej w podejściu procesowym – studium przypadku. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42.
7. Ludzia, M. (2016). Wybrane aspekty związane z realizacją strategii informatyzacji w urzędach miejskich w Polsce w kontekście koncepcji inteligentnych miast. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42.
8. Szyjewski, Z. (2016). Kwalifikacje informatyczne w administracji. *Rocznik Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*, 42.

Akty prawne

1. Postanowienie Sądu Najwyższego – Izby Cywilnej z 28.03.2024 r., III CZ 42/23.

2. Postanowienie WSA w Olsztynie z 9.04.2025 r., I SA/OI 118/25.
3. Rozporządzenie Rady Ministrów z 21 października 2014 r. w sprawie utworzenia, organizacji i trybu działania Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego (Dz. U. z 2014 r. poz. 1471).
4. Rozporządzenie Rady Ministrów z 27 maja 2024 r. w sprawie zniesienia Komisji Kodyfikacyjnej Ogólnego Prawa Podatkowego (Dz. U. z 2024 r. poz. 818).
5. Ustawa z 16 listopada 2016 r. o Krajowej Administracji Skarbowej (j.t. Dz. U. z 2025 r. poz. 1131 ze zm.).
6. Ustawa z 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483 ze zm.).
7. Ustawa z 29 sierpnia 1997 r. Ordynacja podatkowa (j.t. Dz. U. z 2025 r. poz. 111 ze zm.).
8. Wyrok NSA z 3.04.2025 r., III FSK 1578/23.
9. Wyrok WSA w Gliwicach z 12.04.2022 r., I SA/GI 81/22.
10. Wyrok WSA w Gliwicach z 15.02.2024 r., I SA/GI 794/23.
11. Wyrok WSA w Gliwicach z 6.04.2023 r., I SA/GI 870/22.
12. Zarządzenie Ministra Finansów z 31 stycznia 2022 r. w sprawie ustalenia regulaminu organizacyjnego Ministerstwa Finansów (j.t. Dz. Urz. MF z 2025 r. poz. 7 ze zm.).