Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych
nr 29/2013

Andrzej Sobczak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Koncepcja cyfrowej transformacji sieci organizacji publicznych

1. Wprowadzenie

Szczególnym rodzajem zmiany organizacyjnej jest cyfrowa transformacja (*Digital Transformation*). Stolterman i Fors wskazują, że może być ona rozumiana jako zmiana, która powoduje, że technologia cyfrowa przenika wszystkie aspekty ludzkiego życia[1]. Natomiast zdaniem Day-Yang, Shou-Weii Tzu-Chuan Chou, cyfrowa transformacja to taka transformacja organizacji, której efektem jest integracja technologii cyfrowych i procesów biznesowych. Ma to prowadzić do powstania nowego modelu funkcjonowania danej jednostki, którego rdzeniem będą cyfrowe technologie[2]. Wreszcie, w raporcie przygotowanym przez MIT Center for Digital Business oraz Capgemini cyfrowa transformacja została określona jako wykorzystanie technologii cyfrowych w celu radykalnej poprawy wydajności lub osiągnięć organizacji. Zdaniem twórców raportu, cyfrowa transformacja wpływa na trzy obszary organizacji: doświadczenia klientów organizacji (zrozumienie potrzeb klientów, wprowadzenie wielu kanałów kontaktu oraz elementów samoobsługi), procesów operacyjnych (procesy wewnętrzne organizacji i środowisko pracy, a także mechanizmy monitorowania wydajności) oraz model działania organizacji (jakie produkty/usługi organizacja dostarcza i na jakie rynki) – por. rysunek 1.

---

[1] E. Stolterman, A. Fors, *Information Technology and the Good Life*, w: *Proceedings from IFIP 8.2 Manchester Conference*, July 2004, s. 689.

[2] L. Day-Yang, C. Shou-Wei, C. Tzu-Chuan Chou, *Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project*, „Management Decision" 2011, vol. 49, issue 10, s. 1728–1742.

W przypadku organizacji publicznych, a zwłaszcza jednostek sektora publicznego, zagadnienie cyfrowej transformacji pełni w chwili obecnej szczególnie istotną rolę. Zarówno obywatele, jak i przedsiębiorstwa oczekują bowiem, że organizacje te będą dostarczały usług publicznych poprzez wszystkie możliwe kanały kontaktu na podobnym poziomie jakości jak sektor prywatny[3]. Wymaga to jednak przeprowadzania głębokich zmian w sposobie funkcjonowania całego sektora publicznego.

Rysunek 1. Komponenty składowe cyfrowej transformacji

Źródło: G. Westerman, C. Calméjane, D. Bonnet, P. Ferraris, A. McAfee, *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*, USA, November 2011.

Docelowym efektem cyfrowej transformacji będzie „cyfrowe państwo" (*Digital State*), tj. państwo, którego fundament działania stanowić będą następujące idee[4]:

- przepływ informacji bez barier – w cyfrowym państwie poszczególne jednostki będą postrzegane i będą funkcjonowały jako jedna całość; będzie to możliwe m.in. dzięki wdrożeniu mechanizmów efektywnej wymiany informacji za pomocą kanałów elektronicznych pomiędzy tymi organizacjami oraz wewnątrz nich; będzie stanowić to praktyczną realizację koncepcji interoperacyjności organizacji rozumianej bardzo szeroko (tj. interoperacyjności nie tylko na poziomie technicznym czy informacyjnym, ale także na poziomie organizacyjnym lub wręcz na poziomie interoperacyjności celów);

[3] Por. *Multichannel Transformation in the Public Sector*, Cabinet Office, UK 2006.

[4] Por. A. Sobczak, *Architektura korporacyjna państwa jako narzędzie zarządzania cyfrową transformacją organizacji sektora publicznego*, „Roczniki" Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, z. 24, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

- obywatel w centrum uwagi – cyfrowe państwo będzie nakierowane na świadczenie innowacyjnych usług publicznych za pomocą różnych kanałów; wyznacznikiem tych usług będzie fakt dostarczania przez nie wymiernych korzyści zarówno osobom fizycznym, jak i przedsiębiorcom; efektem realizacji takiej usługi będzie rozwiązany konkretny problem życiowy obywatela, a nie półśrodek w postaci np. zaświadczenia, które trzeba zanieść do innego urzędu; dodatkowo obywatel/przedsiębiorca będzie mógł wybrać odpowiedni dla siebie w danym momencie kanał kontaktu z jednostką administracji publicznej, a gdy okaże się, że zmieniły się określone uwarunkowania, będzie mógł w trakcie świadczenia usługi publicznej zmienić go na inny (np. z kanału internetowego przejść na kanał mobilny);
- otwartość i partycypacja – wyznacznikami cyfrowego państwa będzie przejrzystość działań podejmowanych przez władzę publiczną i możliwość współuczestnictwa obywateli w podejmowaniu decyzji publicznych; obywatele będą mieli możliwość włączenia się w działania państwa już na etapie tworzenia przepisów prawa (czy to lokalnego, czy też ogólnokrajowego) zarówno w formie biernej (tj. obserwowania przygotowywanych zmian/tworzenia nowych przepisów), jak i w formie czynnej (poprzez komentowanie i zadawanie pytań ustawodawcy); dodatkowo w ramach cyfrowego państwa będzie realizowana wizja przedstawiona w Partnerstwie na rzecz Otwartych Rządów (Open Government Partnership)[5];
- prawo do prywatności – pomimo że cyfrowe państwo będzie dysponować zintegrowanymi danymi o obywatelach (pochodzącymi z różnych rejestrów, ewidencji i baz danych), to jednakże będzie chronić te dane przed niewłaściwym użyciem (będzie to zabezpieczone zarówno na poziomie przepisów prawa, jak i na poziomie technicznym); jest to wymóg konieczny do realizacji – szczególnie w kontekście pierwszej idei – przepływu informacji bez barier, bez tego istnieje istotne ryzyko zagrożenia podstawowych swobód obywateli.

Celowo należy podkreślić tutaj rolę samego procesu transformacji, a nie dążenie do opisania jakiegoś „idealnego stanu końcowego" dla sektora publicznego. Stąd tak istotne są wskazane powyżej fundamentalne zasady cyfrowego państwa, pełniące rolę pryncypiów sterujących samą transformacją. Dzięki takiemu podejściu uzyskuje się o wiele większą elastyczność w przeprowadzaniu transformacji i w razie potrzeby możliwość zmiany pewnych jej elementów.

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie zagadnienia koncepcji cyfrowej transformacji na poziomie określonego zbioru jednostek

[5] Por. http://www.opengovpartnership.org/open-government-declaration.

organizacyjnych połączonych ze sobą i funkcjonujących w formie sieci. Takie zdefiniowanie głównego celu artykułu jest rezultatem przeprowadzonych przez autora studiów dotyczących literatury, których wyniki jednoznacznie wskazują, że istotne w kontekście zarówno praktyki, jak i badań jest rozpatrywanie przedsięwzięć dotyczących cyfryzacji realizowanych nie na poziomie pojedynczej organizacji, lecz na poziomie sieci organizacji[6].

Przyjęcie powyżej przytoczonego celu narzuciło określoną konstrukcję opracowania: punkt drugi zawiera definicję sieci organizacji publicznych; w punkcie trzecim dokonano identyfikacji kluczowych problemów związanych z zarządzaniem cyfrową transformacją sieci jednostek publicznych; punkt czwarty przedstawia strukturę autorskiego modelu podejścia do zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych; artykuł zakończony jest podsumowaniem i wskazaniem kierunków dalszych prac badawczych. Niniejszy artykuł stanowi kontynuację i rozwinięcie wcześniejszej pracy autora – *Architektura korporacyjna państwa jako narzędzie zarządzania cyfrową transformacją organizacji sektora publicznego*[7].

2. Definicyjne ujęci sieci organizacji publicznych

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji pojęcia sieci. Najczęściej mianem tym opisuje się warunki strukturalne, dzięki którym oddzielne węzły (ludzie, komputery, firmy) połączone są ze sobą dzięki powiązaniom (więziom) oraz przepływom (*flows*)[8]. Pomimo braku jednej, powszechnie obowiązującej definicji sieci w praktyce gospodarczej bardzo często można spotkać się z pojęciem sieci biznesowych/gospodarczych, nazywanych również sieciami międzyorganizacyjnymi (*inter-organizational network*). O ile w przypadku

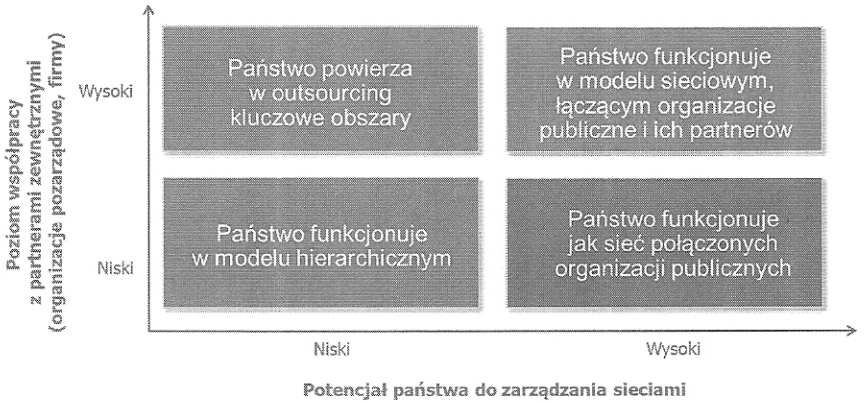
[6] Por. W. Eggers, S. Goldsmith, *The New Public Management Imperative: Government by Network*, Deloitte, John F. Kennedy School of Governmentat Harvard University, Cambridge 2004; V. Homburg, V. Bekkers, *The Back-Office of E-Government*, w: *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii 2002; C. Codagnone, M. Wimmer, *Roadmapping eGovernment Research. Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020. Results from the EC-funded Project eGovRTD2020*, 2007; K. Möller, S. Svahn, *Managing strategic nets: A capability perspective*, „Marketing Theory" 2003, vol. 3, no. 2, s. 201–226.

[7] Por. A. Sobczak, *Architektura korporacyjna...*, op.cit.

[8] T. Bal-Woźniak, *Problemy zarządzania sieciami gospodarczymi a realizacja celów modernizacyjnych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", nr 18, Rzeszów 2011, s. 246–257.

generalnego ujęcia sieci mówi się o węzłach, więziach i przepływach, o tyle w przypadku sieci gospodarczych właściwe są terminy: „partnerzy" (aktorzy), „relacje" i „interakcje"[9]. W tym ujęciu sieć międzyorganizacyjna może być zdefiniowana jako zespół partnerów i względnie trwałych relacji między nimi, opierających się na zaufaniu oraz długoterminowych kontraktach.

Definicji tej nie można przenieść bezpośrednio na grunt sektora publicznego. Dlatego autor zaproponował następującą definicję sieci organizacji publicznych: jest to zespół organizacji publicznych i względnie trwałych więzi między nimi, opierających się na długoterminowych porozumieniach, tworzonych na podstawie i w ramach obowiązujących przepisów prawa (por. rysunek 2). Z rysunku 2 wynika, że sieć organizacji publicznych nie obejmuje partnerów zewnętrznych, np. organizacji pozarządowych czy też firm, które mogłyby realizować część zadań publicznych. Wydaje się jednak, że to może być kolejny etap dojrzałości w zakresie zarządzania organizacjami publicznymi.



Rysunek 2. Możliwe rodzaje funkcjonowania organizacji publicznych

Źródło: W. Eggers, S. Goldsmith, *The New Public Management Imperative: Government by Network*, Deloitte, John F. Kennedy School of Governmentat Harvard University, Cambrigde 2004.

Dzięki wprowadzeniu sieci organizacji publicznych możliwe będzie maksymalizowanie wartości publicznej dostarczanej przez poszczególne organizacje publiczne znajdujące się w sieci dzięki[10]:

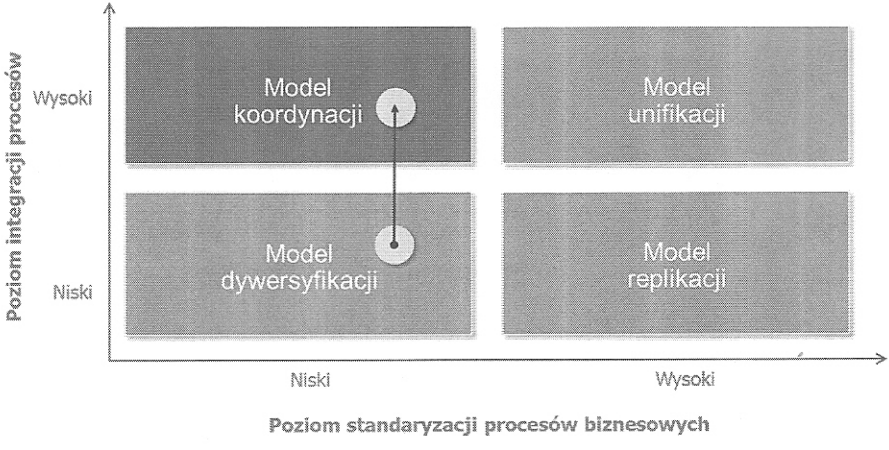
[9] Ibidem.

[10] Por. M. Janssen, *Governing and Integrating Public Service Networks*, tGov Workshop 2010, United Kingdom 2010.

- zwiększeniu efektywności wykorzystania każdego zasobu materialnego i niematerialnego (w szczególności wiedzy) znajdującego się w posiadaniu tej sieci;
- likwidacji duplikujących się nakładów i czynności podejmowanych w organizacjach publicznych znajdujących się w sieci;
- zaoferowaniu nowych (innowacyjnych) usług nieosiągalnych bez współpracy poszczególnych organizacji publicznych znajdujących się w sieci.

Autor zaproponował również następującą definicję cyfrowej transformacji sieci organizacji publicznych: jest to zastosowanie technologii informatycznych w celu radykalnego zwiększenia wartości publicznej dostarczanej w formie usług przez sieć organizacji publicznych poprzez:

- wprowadzenie nowych sposobów obsługi klientów sieci organizacji publicznych,
- przebudowę procesów operacyjnych na poziomie organizacji będących elementami sieci, ukierunkowaną na zwiększenie stopnia ich interoperacyjności,
- wprowadzenie nowych modeli działania organizacji publicznych wchodzących w skład sieci.



Uwaga: strzałka poprowadzona na rysunku z modelu dywersyfikacji do modelu koordynacji odwzorowuje kierunek, w którym następuje obecna zmiana funkcjonowania jednostek publicznych – tj. od całkowitego zróżnicowania pod względem sposobów realizacji procesów i braku współdziałania do modelu, w którym następuje silna integracja procesów międzyorganizacyjnych.

Rysunek 3. Docelowy model funkcjonowania sieci organizacji publicznych po zakończeniu przedsięwzięcia transformacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Ross, P. Weill, D. Robertson, *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Review Press, USA 2006.

Oznacza to, że sukces realizacji transformacji nie będzie mierzony tym, czy udało się wdrożyć systemy X i Y, lecz tym, czy zostały osiągnięte określone korzyści biznesowe (np. zwiększono szybkość obsługi klientów sieci organizacji publicznych, zmniejszono stopień obciążenia pracowników organizacji działaniami administracyjnymi itp.).

Ze względu na fakt, iż każda z organizacji publicznych znajdujących się w sieci realizuje inną misję, nie ma możliwości podczas transformacji wprowadzenia modelu unifikacji rozumianego jako wysoka standaryzacja i wysoka integracja procesów biznesowych. Ze względu jednak na wspomnianą wcześniej oczekiwaną maksymalizację wartości publicznej dostarczanej przez te jednostki niezbędne jest dążenie do zapewnienia integracji procesów biznesowych tych organizacji. Implikuje to konieczność prowadzenia modelu koordynacji (por. rysunek 3).

3. Problemy związane z zarządzaniem cyfrową transformacją sieci jednostek sektora publicznego

W dokumencie *Avoiding the Pitfalls of eGovernment – 10 lessons learnt from eGovernment deployments*, przygotowanym przez międzynarodową organizację standaryzacyjną OASIS (Organization for the Advancement of Structured Information Standards), dokonano identyfikacji głównych barier związanych z realizacją przedsięwzięć dotyczących wdrażania e-administracji[11]. Na bazie tego opracowania autor wskazał 10 głównych barier, które mogą uniemożliwić (lub w zdecydowanym stopniu utrudnić) realizację przedsięwzięcia polegającego na cyfrowej transformacji sieci organizacji publicznych:

1. Brakuje wspólnego zrozumienia i akceptacji wizji cyfrowej transformacji sieci organizacji publicznych, która obowiązywałaby wszystkie jednostki objęte tą transformacją (cały czas dominuje bowiem podejście silosowe – poszczególne jednostki realizują przedsięwzięcia z obszaru IT).
2. Brakuje właściciela na najwyższym szczeblu decyzyjnym odpowiadającego za cyfrową transformację sieci organizacji publicznych – obecnie można znaleźć przykłady przedsięwzięć, w których zidentyfikowano takich decydentów,

[11] Por. *Avoiding the Pitfalls of eGovernment – 10 lessons learnt from eGovernment deployments*, OASIS, wersja 1.0, 12.04.2010, http://www.oasis-egov.org/files/eGov_Pitfalls_Guidance%20Doc_v1.pdf [dostęp 15.01.2013].

ale są oni przypisani do poszczególnych organizacji, a nie odpowiadają za całość zmiany.

3. Brakuje zaangażowania i współuczestnictwa kluczowych interesariuszy w poszczególnych jednostkach objętych programem cyfrowej transformacji (najwyżej angażują się oni w prace mające chronić *status quo*).
4. Brakuje politycznej zgody na współpracę jednostek publicznych w zakresie wymiany informacji oraz wspólnego świadczenia usług cyfrowych – bez tego nie można myśleć o radykalnej zmianie na poziomie sieci organizacji, a jest to jeden z wyznaczników cyfrowej transformacji.
5. Brakuje skutecznego sposobu finansowania przedsięwzięć realizowanych przez sieć organizacji publicznych – dominują tradycyjne, silosowe, mechanizmy budżetowania wydatków na IT.
6. Brakuje efektywnych mechanizmów realizacji zamówień publicznych na potrzeby przeprowadzenia transformacji sieci organizacji publicznych (w nikłym stopniu realizowana jest koncepcja zakupów grupowych czy też zakupów bazujących na profilach standardów).
7. Brakuje odpowiedniej liczby zasobów ludzkich po stronie administracji publicznej, które byłyby w stanie przeprowadzić tak złożone przedsięwzięcie, jakim jest cyfrowa transformacja sieci organizacji publicznych.
8. Brakuje mechanizmów zapewniających efektywną realizację przepisów w zakresie interoperacyjności procesów i/lub systemów w administracji publicznej.
9. Brakuje wymaganych kompetencji na wszystkich szczeblach organizacji publicznych w zakresie zrozumienia, na czym polega transformacja sieci organizacji publicznych i czym się ona różni od innych programów zmian.
10. Brakuje odpowiednio zaprojektowanych usług cyfrowych oferowanych przez administrację publiczną obywatelom, co utrudnia popularyzację koncepcji cyfrowego państwa, a to z kolei utrudnia realizację dużych przedsięwzięć transformacyjnych.

Niezbędne jest więc znalezienie narzędzia (mechanizmu) pozwalającego przynajmniej na częściowe zlikwidowanie wyżej przedstawionych barier. Wydaje się, że taką rolę może pełnić zaproponowany przez autora model zarządzania cyfrową transformacją sieci organizacji publicznych.

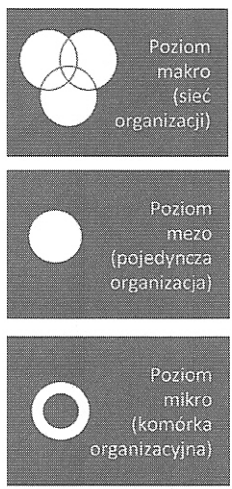
4. Struktura modelu zarządzania cyfrową transformacją sieci organizacji publicznych

Punktem wyjścia do zdefiniowania struktury autorskiego modelu zarządzania cyfrową transformacją sieci organizacji publicznych była obserwacja, że do realizacji takiego przedsięwzięcia niezbędny jest określony potencjał organizacyjny, czyli zdolność do wykonania określonego zestawu działań. Na potencjał składają się umiejętności pracowników, zasoby informacyjne, procesy oraz wyposażenie (w szczególności rozwiązania informatyczne).

Zdaniem autora, w celu efektywnej transformacji sieci organizacji publicznych niezbędne jest dostarczenie potencjału do przeprowadzenia takiej zmiany na trzech poziomach, tj.:

- sieci wszystkich organizacji objętych transformacją – jest to tzw. poziom makro;
- pojedynczych organizacji będących elementami sieci jednostek objętej transformacją – jest to tzw. poziom mezo;
- komórek organizacyjnych wchodzących w skład organizacji – jest to tzw. poziom mikro.

Jest to pierwszy wymiar modelu zaproponowanego przez autora. Rysunek 4 przedstawia graficzną reprezentację wymienionych poziomów.



Rysunek 4. Poziomy organizacyjne zidentyfikowane w ramach modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Drugim wymiarem ujętym w autorskim modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych są obszary potencjału, którym musi dysponować organizacja, tj.:

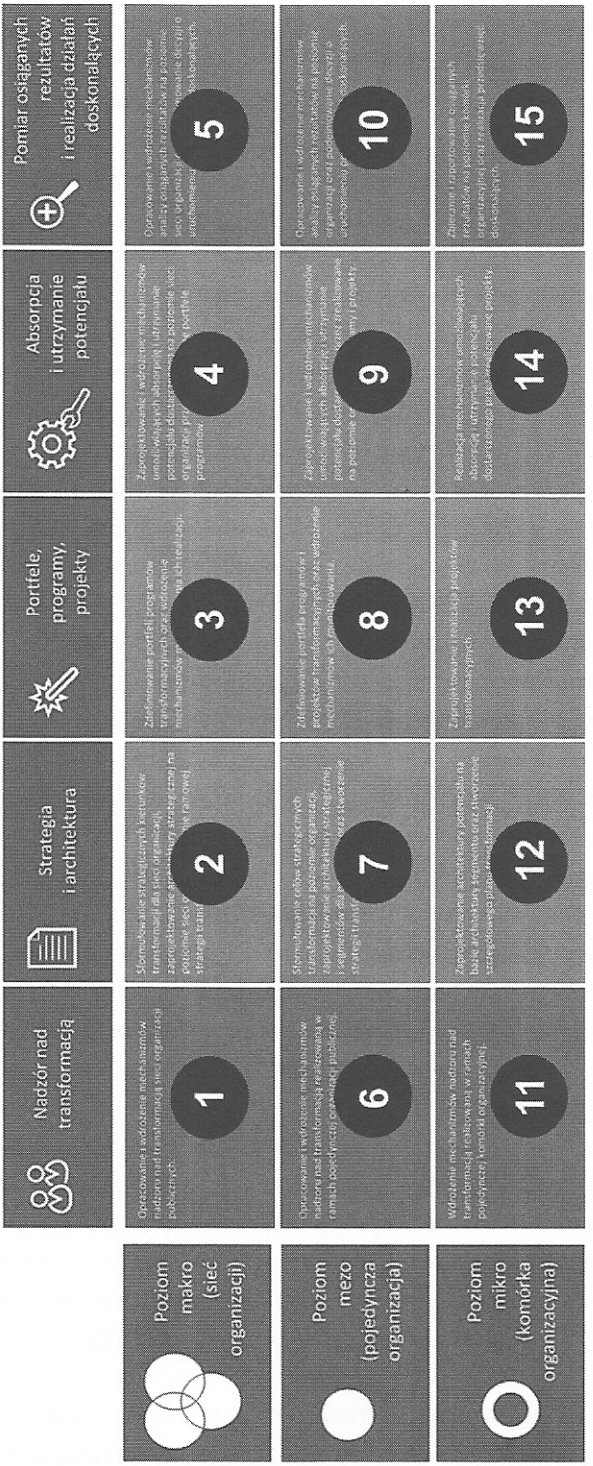
- nadzór nad transformacją – obszar ten odpowiada za nadzór nad realizacją przedsięwzięcia transformacyjnego; najczęściej jest on realizowany przez osoby pełniące role kierownicze i reprezentujące merytoryczne części organizacji;
- strategia i architektura – obszar ten odpowiada za stworzenie strategii transformacji oraz wynikającej z niej architektury korporacyjnej;
- portfele, programy i projekty – obszar odpowiedzialny za realizację portfela projektów i programów, poszczególnych programów oraz składowych programów mających postać projektów;
- absorpcja i utrzymanie potencjału – obszar odpowiedzialny za zdolność do przyswajania (a w dłuższej perspektywie utrzymania) przez organizację rozwiązań (zarówno biznesowych, jak i informatycznych), które powstają podczas realizacji poszczególnych projektów wchodzących w skład portfeli i programów transformacyjnych;
- pomiar osiąganych rezultatów i realizacja działań doskonalących – obszar odpowiedzialny za monitorowanie osiągania zakładanych rezultatów (tj. korzyści) z wdrożonych rozwiązań i podejmowanie w razie konieczności działań doskonalących.

Rysunek 5 przedstawia w formie graficznej opisane powyżej obszary potencjału organizacyjnego.

Rysunek 5. Obszary potencjału zidentyfikowane w ramach modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6 przedstawia całościowe ujęcie struktury modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych. Składa się na nią łącznie 15 komórek. Można je analizować w kontekście poszczególnych wierszy – wówczas rozpatruje się zdolność do transformacji na poszczególnych poziomach organizacyjnych, tj. sieci organizacji, poszczególnych organizacji wchodzących w skład sieci, komórek organizacyjnych będących składowymi danej organizacji. Drugim sposobem analizy jest rozpatrywanie poszczególnych kolumn. Wówczas uzyskuje się informacje nt. potencjału poszczególnych obszarów (omówionych powyżej).



Rysunek 6. Struktura modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono charakterystykę zawartości poszczególnych komórek modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych:

- Komórka 1 obejmuje: opracowanie i wdrożenie mechanizmów nadzoru nad transformacją sieci organizacji publicznych, obejmujących zdefiniowanie ról i odpowiedzialności oraz mechanizmów raportowania i eskalacji.
- Komórka 2 obejmuje: sformułowanie strategicznych kierunków transformacji dla sieci organizacji, zaprojektowanie architektury strategicznej na poziomie sieci oraz opracowanie ramowej strategii transformacji.
- Komórka 3 obejmuje: zdefiniowanie portfeli programów transformacyjnych oraz wdrożenie mechanizmów monitorowania ich realizacji.
- Komórka 4 obejmuje: zaprojektowanie i realizację mechanizmów umożliwiających absorpcję i utrzymanie potencjału dostarczonego na poziomie sieci organizacji przez zrealizowane portfele programów i projektów.
- Komórka 5 obejmuje: opracowanie i wdrożenie mechanizmów analizy osiąganych rezultatów na poziomie sieci organizacji oraz podejmowanie decyzji o uruchomieniu przedsięwzięć doskonalących.
- Komórka 6 obejmuje: opracowanie i wdrożenie mechanizmów nadzoru nad transformacją realizowaną w ramach pojedynczej organizacji publicznej, obejmujących zdefiniowanie ról i odpowiedzialności oraz mechanizmów raportowania i eskalacji.
- Komórka 7 obejmuje: sformułowanie celów strategicznych transformacji na poziomie poszczególnych organizacji wchodzących w skład sieci podlegającej transformacji, zaprojektowanie architektury strategicznej i segmentów dla organizacji oraz stworzenie strategii transformacji.
- Komórka 8 obejmuje: zdefiniowanie portfela programów i projektów transformacyjnych oraz wdrożenie mechanizmów ich monitorowania.
- Komórka 9 obejmuje: zaprojektowanie i realizację mechanizmów umożliwiających absorpcję i utrzymanie potencjału dostarczonego przez zrealizowane na poziomie organizacji programy i projekty.
- Komórka 10 obejmuje: opracowanie i wdrożenie mechanizmów analizy osiąganych rezultatów na poziomie pojedynczej organizacji oraz podejmowanie decyzji o uruchomieniu przedsięwzięć doskonalących.
- Komórka 11 obejmuje: wdrożenie mechanizmów nadzoru nad transformacją realizowaną w ramach pojedynczej komórki organizacyjnej, obejmujących zdefiniowanie ról, odpowiedzialności oraz mechanizmów raportowania i eskalacji.
- Komórka 12 obejmuje: zaprojektowanie architektury potencjału na bazie architektury segmentu oraz stworzenie szczegółowego planu transformacji.

- Komórka 13 obejmuje: zaprojektowanie i realizację projektów transformacyjnych.
- Komórka 14 obejmuje: realizację mechanizmów umożliwiających absorpcję i utrzymanie potencjału dostarczonego przez zrealizowane projekty.
- Komórka 15 obejmuje: zbieranie i raportowanie osiąganych rezultatów na poziomie komórki organizacyjnej oraz realizację przedsięwzięć doskonalących.

Przyjęta konstrukcja modelu narzuca zastosowanie podejścia *top-down*, tj. od działań na poziomie sieci organizacji poprzez działania na poziomie poszczególnych organizacji aż do działań realizowanych w poszczególnych komórkach organizacyjnych. W celu zapewnienia efektywnej realizacji przedsięwzięcia transformacyjnego niezbędne jest to, aby były one realizowane w sposób spójny i komplementarny względem siebie.

Szczególnie istotną rolę pełni warstwa makro, czyli poziom zarządzania transformacją obejmujący sieć organizacji. Niezbędne jest tutaj w szczególności uwzględnienie dwóch zagadnień, tj.:

- nadzoru nad siecią postrzeganą poprzez pryzmat takich zagadnień, jak:
  - struktura władzy,
  - koordynacja podejmowania decyzji,
  - negocjacje i kontrakty,
  - mechanizmy komunikacji;
- mechanizmów zapewnienia interoperacyjności (na poziomie zarówno organizacyjnym, jak i informatycznym), rozpatrywanych poprzez pryzmat takich zagadnień, jak:
  - wizja współdziałania,
  - standardy i pryncypia,
  - modele referencyjne.

Oczywiście rozważania dotyczące modelu zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych przedstawione w tym punkcie należy uznać za wstępne. Kolejny etap prac powinien polegać na doprecyzowaniu zawartości poszczególnych komórek modelu i określeniu relacji pomiędzy nimi.

5. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Przedstawione w niniejszym artykule zagadnienie związane z zarządzaniem cyfrową transformacją sieci organizacji publicznych jest stosunkowo nowym obszarem badawczym – szczególnie w warunkach polskich. Wydaje się jednak,

że znaleźliśmy się w punkcie, w którym realizacja projektów informatycznych w sektorze publicznym na dotychczasowych zasadach przestaje wystarczać – tzn. nawet jeżeli projekty uznane zostaną za zakończone sukcesem (tj. zostaną dostarczone produkty w określonym terminie oraz zakresie i o określonym budżecie), to i tak nie spowodują one wykreowania zakładanej wartości publicznej, tym bardziej że rosnące oczekiwania ze strony społeczeństwa będą generowały konieczność zwiększenia stopnia i zakresu współpracy pomiędzy organizacjami publicznymi.

Niezbędne jest więc wdrożenie nowego podejścia. Można tutaj wykorzystać koncepcję architektury korporacyjnej państwa, która została sprawdzona w innych krajach, takich jak: Finlandia, Dania, Kanada czy wreszcie Australia[12]. Można jednak spojrzeć na to szerzej (tj. oprócz zagadnień architektonicznych uwzględnić także aspekty zarządcze) i próbować wdrażać zaproponowany przez autora model, którego struktura została przedstawiona w niniejszym artykule. Najpierw należy jednak zbudować wśród decydentów świadomość istnienia zagadnienia, jakim jest transformacja na poziomie sieci organizacji, i tego, jakie wiążą się z tym wyzwania. Niezbędne są także dalsze prace metodyczne i weryfikacyjne w zakresie opracowanego przez autora podejścia do zarządzania transformacją sieci organizacji publicznych.

Bibliografia

1. *Avoiding the Pitfalls of eGovernment – 10 lessons learnt from eGovernment deployments*, OASIS, wersja 1.0, 12.04.2010, http://www.oasis-egov.org/files/eGov_Pitfalls_G uidance%20Doc_v1.pdf [dostęp 15.01.2013].
2. Bal-Woźniak T., *Problemy zarządzania sieciami gospodarczymi a realizacja celów modernizacyjnych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", nr 18, Rzeszów 2011, s. 246–257.
3. Codagnone C., Wimmer M., *Roadmapping eGovernment Research. Visions and Measures towards Innovative Governments in 2020. Results from the EC-funded Project eGovRTD2020*, 2007.
4. Day-Yang L., Shou-Wei C., Tzu-Chuan Chou C., *Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project*, „Management Decision" 2011, vol. 49, issue 10.

[12] Por.: A. Sobczak, *Koncepcja architektury korporacyjnej państwa*, w: A. Sobczak, *Architektura korporacyjna. Aspekty teoretyczne i wybrane zastosowania praktyczne*, Ośrodek Studiów nad Cyfrowym Państwem, Łódź 2013.

5. Eggers W., Goldsmith S., *The New Public Management Imperative: Government by Network*, Deloitte, John F. Kennedy School of Government at Harvard University, Cambridge 2004.
6. Homburg V., Bekkers V., *The Back-Office of E-Government*, w: *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii 2002.
7. Janssen M., *Governing and Integrating Public Service Networks*, tGov Workshop 2010, United Kingdom 2010.
8. Möller K., Svahn S., *Managing strategic nets: A capability perspective*, „Marketing Theory" 2003, vol. 3, no. 2, s. 201–226.
9. *Multichannel Transformation in the Public Sector*, Cabinet Office, UK 2006.
10. Ross J., Weill P., Robertson D., *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business Review Press, USA 2006.
11. Sobczak A., *Architektura korporacyjna państwa jako narzędzie zarządzania cyfrową transformacją organizacji sektora publicznego*, „Roczniki" Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, z. 24, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
12. Sobczak A., *Koncepcja architektury korporacyjnej państwa*, w: A. Sobczak, *Architektura korporacyjna. Aspekty teoretyczne i wybrane zastosowania praktyczne*, Ośrodek Studiów nad Cyfrowym Państwem, Łódź 2013.
13. Stolterman E., Fors A., *Information Technology and the Good Life*, w: *Proceedings from IFIP 8.2 Manchester Conference*, July 2004.
14. Westerman G., Calméjane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A., *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*, USA, November 2011.

* * *

The concept of digital transformation of a network of public organizations

Summary

The article discusses the issue of digital transformation of a network of public organizations. The starting point for discussion was the definition of a network of public organizations. Distinguishing features of this transformation have been identified and defined the structure of the two-dimensions framework necessary for the implementation of such a transformation.

Keywords: digital transformation, network of organizations, public organization, transformation framework