

THE IDEAL TYPE OF ROBOCRACY – A MODEL OF EFFICIENCY OR DEHUMANIZATION?

TYP IDEALNY ROBOKRACJI – WZÓR EFEKTYWNOŚCI CZY ODHUMANIZOWANIA?

Antoni Jerzy Kolek^{A-G}

Department of Management, Kozminski University, Poland
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego, Polska

Kolek, A. J. (2025). The ideal type of robocracy – a model of efficiency or dehumanization? / Typ idealny robokracji - wzór efektywności czy odhumanizowania? Social Dissertations / Rozprawy Społeczne, 19(1), 211-219. <https://doi.org/10.29316/rs/211029>

Authors' contribution /
Wkład autorów:

- A. Study design /
Zaplanowanie badań
- B. Data collection /
Zebranie danych
- C. Data analysis /
Dane – analiza i statystyki
- D. Data interpretation /
Interpretacja danych
- E. Preparation of manuscript /
Przygotowanie artykułu
- F. Literature analysis /
Wyszukiwanie i analiza literatury
- G. Funds collection /
Zebranie funduszy

Tables / Tabele: 0

Figures / Ryciny: 0

References / Literatura: 28

Submitted / Otrzymano:

2025-06-26

Accepted / Zaakceptowano:

2025-09-01

Abstract: Growing challenges in public administration, such as human error and staffing shortages, are driving the adoption of robocracy – a model based on autonomous decision-making algorithms. This article analyzes the potential and limitations of such an approach.

Material and methods: A qualitative, comparative case study was conducted (Estonia, Singapore, the UK, Denmark) using secondary data: government reports, performance metrics, policy documents, and public opinion surveys.

Results: Algorithm implementation significantly reduced decision times (up to 90%), lowered error rates (to 1-4%), and improved staff efficiency. Public acceptance levels correlated with transparency and oversight – highest in Estonia (82%) and Denmark (77%).

Conclusions: Effective robocracy requires balancing three pillars: technology, oversight institutions, and social transparency. Only their integration can deliver a democratic, efficient, and trustworthy public administration system.

Keywords: robocracy, public administration, decision automation, algorithmic governance, process efficiency

Streszczenie: Rosnące wyzwania administracji publicznej, takie jak błędy ludzkie i niedobory kadrowe, skłaniają do wdrażania robokracji – modelu opartego na autonomicznych algorytmach decyzyjnych. Artykuł analizuje potencjał oraz ograniczenia tego podejścia.

Materiał i metody: Zastosowano jakościowe, komparatywne studia przypadków (Estonia, Singapur, Wielka Brytania, Dania) w oparciu o dane zastane: raporty, metryki, dokumenty i badania opinii.

Wyniki: Wdrożenie algorytmów przyniosło znaczne skrócenie czasu decyzji (do 90%), redukcję błędów (do 1-4%) oraz zwiększyło efektywność pracy urzędników. Poziom akceptacji społecznej zależała od przejrzystości i nadzoru – najwyższy w Estonii (82%) i Danii (77%).

Wnioski: Skuteczna robokracja wymaga zrównoważenia trzech filarów: technologii, instytucji nadzorczych i społecznej transparentności. Tylko ich integracja może zapewnić demokratyczny, efektywny i zaufany system administracyjny.

Słowa kluczowe: robokracja, administracja publiczna, automatyzacja decyzji, governance algorytmiczne, efektywność procesów

Adres korespondencyjny: Antoni Jerzy Kolek, Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania, ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa, Polska; email: koleka@kozminski.edu.pl ORCID: 0000-0003-3315-1609

Copyright: © 2025 Antoni Jerzy Kolek



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

Wstęp

Administracja publiczna stoi obecnie w obliczu szeregu narastających wyzwań, które obniżają jej zdolność do sprawnego i rzetelnego świadczenia usług. Po pierwsze, błędy ludzkie wynikające z przeciążenia pracowników, monotonii zadań czy ograniczeń poznawczych wciąż generują koszty dla systemu i narażają obywateli na niepotrzebne opóźnienia bądź pomyłki (Reason, 1990). Po drugie, kryzys demograficzny i związane z nim niedobory kadr w urzędach publicznych prowadzą do wzrostu obciążenia pracowników oraz wydłużania się procedur administracyjnych (European Commission, 2020). Wreszcie różne gałęzie administracji, np. wymiar sprawiedliwości borykają się z chronicznie długimi postępowaniami, co obniża zaufanie społeczne i powoduje narastające zatory w obiegu spraw (Council of Europe, 2019; Gawlik, Łoboda, 2021).

Zawarty w tytule niniejszego opracowania termin „robokracja” odnosi się do modelu zarządzania publicznego, w którym kluczowe decyzje są podejmowane nie przez urzędników, lecz przez autonomiczne algorytmy, czy też roboty wyposażone w zaawansowane mechanizmy uczenia maszynowego (Kolek 2025, Wirtz i in., 2019). W odróżnieniu od tradycyjnych systemów wspomagania decyzji (decision support systems), które pełnią funkcję doradczą, robokracja przenosi część uprawnień decyzyjnych na rzecz maszyn, zyskując potencjalnie na szybkości i eliminując błędy wynikające z czynnika ludzkiego (Janssen i in., 2012). Znaczenie robokracji polega na możliwości znaczącej poprawy efektywności procesów administracyjnych, optymalizacji alokacji zasobów oraz zwiększenia transparentności i powtarzalności decyzji (Rahwan i in., 2019).

Głównym celem niniejszego artykułu jest zbadanie możliwości i ograniczeń wdrożenia rozwiązań robokratycznych w administracji publicznej oraz ocena jej wpływu na jakość, szybkość i odpowiedzialność decyzji administracyjnych. W szczególności badanie to stawia sobie za zadanie ocenę, w jakim stopniu autonomiczne algorytmy mogą zredukować błędy ludzkie i przeciwdziałać skutkom kryzysu demograficznego, a także analizę wpływu robokracji na czas rozpatrywania spraw oraz wydajność procesów w instytucjach administracyjnych i sądowych.

W kontekście zarządzania publicznego coraz częściej podejmowane są badania nad wykorzystaniem technologii cyfrowych i algorytmicznych narzędzi decyzyjnych. Koncepty takie jak *New Public Management* (NPM) czy *Digital-Era Governance* akcentują rolę efektywności i innowacji w administracji, jednak tradycyjnie koncentrują się na optymalizacji procesów, a nie na pełnej automatyzacji decyzji (Dunleavy i in., 2006; Osborne, Gaebler, 1992). W literaturze poświęconej e-administracji zwraca się uwagę na potencjał systemów informatycznych w przyspieszaniu obiegu dokumentów i transparentności, ale stosunkowo rzadko omawia się zastosowanie zaawansowanych algorytmów decyzyjnych lub robotów („robokracja”) jako niezależnych podmiotów podejmujących decyzje administracyjne (Janowski, 2015; Kettunen, Kallio, 2017).

Zagadnienie efektywności w administracji publicznej analizowane jest z perspektywy ograniczeń instytucjonalnych i zasobowych. Kryzys demograficzny i niedobory kadr w wielu krajach UE prowadzą do przeciążenia pracowników administracji i spowolnienia procedur (European Commission, 2020). Równocześnie badania nad błędami ludzkimi w organizacjach publicznych wskazują na ryzyko systemowych pomyłek, związanych z przeciążeniem poznawczym urzędników (Reason, 1990; van der Aalst, 2016). W kontekście wymiaru sprawiedliwości zwraca się uwagę na długość postępowań sądowych oraz obciążenie sądów nadmiarem spraw, co generuje opóźnienia i obniża zaufanie obywateli (Council of Europe, 2019; Gawlik, Łoboda, 2021).

Badania nad zastosowaniem sztucznej inteligencji w administracji koncentrują się głównie na wspomaganiu decyzji (decision support systems), analizie dużych zbiorów danych oraz automatyzacji rutynowych zadań (Janssen i in., 2012; Mergel i in., 2019). Niemniej jednak większość studiów ma charakter teoretyczny bądź opisowy, a niewiele dotyczy rzeczywistych implementacji autonomicznych systemów decyzyjnych ocenianych pod kątem efektywności, etyki oraz odpowiedzialności administracyjnej (Wirtz i in., 2019).

Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto jednolitą nomenklaturę, w której termin *zarządzanie* stosowany jest jako odpowiednik pojęcia *governance*. Użycie tego tłumaczenia ma na celu zachowanie spójności terminologicznej oraz ułatwienie odbioru tekstu w kontekście polskojęzycznym. Wszelkie odniesienia do literatury anglojęzycznej, w której pojawia się termin *governance*, będą interpretowane i omawiane w ramach pojęcia *zarządzanie*.

Identyfikacja luki badawczej

Mimo rosnącej liczby publikacji dotyczących cyfryzacji i e-administracji, istnieje istotna luka dotycząca kompleksowej analizy „robokracji” jako autonomicznego modelu zarządzania publicznego. Można zatem stwierdzić, że brakuje badań empirycznych oceniających:

1. Wpływ autonomicznych algorytmów na jakość i szybkość decyzji administracyjnych (Janssen i in., 2012; Mergel i in., 2019).
2. Aspekty odpowiedzialności i transparentności dotyczące tego w jaki sposób można projektować systemy algorytmiczne, aby zachować odpowiedzialność prawną i społeczną (Rahwan i in., 2019).
3. Etykę i akceptację społeczną związaną z postrzeganiem autonomicznych decyzji przez obywateli i pracowników administracji (Floridi i in., 2018).

Zidentyfikowana luka badawcza wskazuje na konieczność sięgnięcia do istniejących opracowań naukowych, które – choć w większości koncentrują się na zagadnieniach cyfryzacji, e-administracji i wykorzystania algorytmów w sektorze publicznym – mogą stanowić punkt wyjścia do pogłębionej analizy „robokracji” jako odrębnego modelu. Przegląd literatury przedmiotu pozwoli zatem określić, w jaki sposób dotychczasowe badania odnoszą się do kluczowych obszarów zidentyfikowanej luki, a także wskaże, jakie koncepcje teoretyczne, wyniki badań empirycznych oraz studia przypadków mogą być użyteczne w projektowaniu ram analitycznych dla niniejszego opracowania.

Przegląd literatury przedmiotu

E-administracja traktowana jest jako fundament modernizacji sektora publicznego, obejmując digitalizację obiegu dokumentów, usług online oraz interaktywne platformy komunikacji z obywatelami. Badania wskazują na znaczący potencjał w zakresie przyspieszenia procedur i podniesienia transparentności, zwłaszcza dzięki wdrożeniom systemów zarządzania dokumentami (Dunleavy i in., 2006) oraz koncepcji *Digital-Era Governance* (Osborne, Gaebler, 1992; Janowski, 2015). Niemniej jednak większość analiz skupia się na procesach wspomagających, a nie na autonomicznych mechanizmach decyzyjnych, co pozostawia obszar „robokracji” słabo zbadanym.

Literatura dotycząca efektywności administracji publicznej podkreśla konieczność optymalizacji zasobów i pomiaru wyników (van Dooren i in., 2015). W modelu *New Public Management* (NPM) akcentuje się wdrażanie KPI oraz benchmarking między jednostkami, co jednak nie zawsze prowadzi do istotnej redukcji czasu obsługi spraw (European Commission, 2020). Ponadto badania *process mining* („odkrywanie procesów”, albo analiza procesów na podstawie logów zdarzeń) pokazują, że cyfrowe odwzorowanie procedur ujawnia wąskie gardła, ale brak jest prób wykorzystania robotów do ich automatycznego przełamywania (van der Aalst, 2016).

Błędy popełniane przez urzędników wynikają zarówno z obciążeń poznawczych, jak i rutynizacji zadań. W klasycznej analizie przyczyn (root-cause analysis) ujawniono, że większość pomyłek ma źródło w systemowych niedociągnięciach organizacyjnych, nieindywidualnej niekompetencji (Reason, 1990). W administracji publicznej prowadzi to do powtarzających się korekt, odwołań i długotrwałych kontroli wewnętrznych, co obciąża budżet i wydłuża procedury (van der Aalst, 2016).

Starzenie się społeczeństw UE oraz odpływ wykwalifikowanych kadr z sektora publicznego powodują deficyty personelu i wzrost kosztów szkoleń nowych pracowników (European Commission, 2020). Analizy prognostyczne wskazują, że bez znaczącej automatyzacji liczba spraw przypadających na jednego urzędnika wzrośnie o kilkadziesiąt procent w ciągu najbliższej dekady (Mergel i in., 2019). Brak personelu przekłada się bezpośrednio na wydłużanie terminów załatwiania spraw i spadek satysfakcji obywateli.

Wymiar sprawiedliwości w większości krajów europejskich boryka się z przewlekłością postępowań, co potwierdzają coroczne raporty Rady Europy (Council of Europe, 2019). Gawlik i Łoboda (2021) wskazują, że średni czas trwania spraw cywilnych przekracza 18 miesięcy, co prowadzi do obniżenia zaufania społecznego i presji na uproszczenie procedur. Dotychczas proponowane rozwiązania opierają się głównie na zmianach legislacyjnych i zwiększaniu liczby sędziów, nie zaś na wdrożeniu autonomicznych systemów rozstrzygania rutynowych kwestii.

Zastosowanie sztucznej inteligencji w administracji ogranicza się głównie do systemów wspomagania decyzji oraz analizy danych (Janssen, i in., 2012; Mergel i in., 2019). Coraz częściej pojawiają się pilotażowe projekty chatbotów czy systemów klasy RPA (Robotic Process Automation), jednak ich rola sprowadza się do odciążenia pracowników w zadaniach powtarzalnych (Wirtz i in., 2019). Pełna robotyzacja decyzji („robokracja”) pozostaje na poziomie koncepcyjnym, bez szeroko udokumentowanych implementacji empirycznych oceniających skutki wdrożenia takich rozwiązań (Rahwan i in., 2019).

Analiza rozwiązań w wybranych krajach

W odpowiedzi na zidentyfikowaną lukę badawczą, opracowano serię komparatywnych studiów przypadków, które pozwolą ocenić realne efekty wdrożeń autonomicznych algorytmów decyzyjnych w sektorze publicznym. Analiza zawierała odniesienie się do transparentności i legitymizacji decyzji algorytmicznych, odpowiedzialności prawnej (kto ponosi odpowiedzialność za błąd?), a także percepcji obywateli i pracowników administracji (akceptacja, zaufanie). Celem badania było zbiorcze zestawienie zarówno wymiaru efektywnościowego (czas załatwiania spraw, liczba błędów formalnych, obciążenie urzędników), jak i społeczno-prawnego (transparentność, odpowiedzialność, akceptacja) tych wdrożeń.

Badanie miało charakter celowy (Yin, 2018) i opierało się wyłącznie na danych zastanych. W pierwszym kroku zgromadzono metryki operacyjne z publicznych rejestrów oraz z raportów rządowych: średni czas rozpatrywania wniosków administracyjnych, odsetek błędów formalnych wymagających korekty, a także wskaźniki obciążenia pracą (sprawy przypadające na etat). Równolegle zestawiono dane o odwołaniach od decyzji algorytmicznych oraz wyniki ogólnokrajowych badań satysfakcji obywateli (np. Eesti Digital Survey, Singapore Citizen Satisfaction Index, Eurobarometer).

Estonia: kompleksowa automatyzacja e-Residency

Estonia zyskała międzynarodową sławę dzięki programowi e-Residency, umożliwiającemu wydawanie cyfrowych certyfikatów osobom na całym świecie. Od wprowadzenia automatyzacji kluczowych procesów administracyjnych w 2018 r., średni czas realizacji wniosków e-Residency spadł ze 30 do 3 dni roboczych (–90%), natomiast odsetek wniosków wymagających korekty formalnej obniżył się z 8% do 1,5% (e-Residency Annual Report, 2023). Przeciętny urzędnik obsługuje dziś ok. 180 spraw rocznie, wobec 520 przed wdrożeniem, co dowodzi znaczącej redukcji przeciążenia pracą i potwierdza tezy Dunleavy i in. (2006) o wydajności uzyskiwanej dzięki Digital-Era Governance.

Centralnym elementem mechanizmów zarządzania jest Rejestr Algorytmów prowadzony przez Digital Agency Estonia, w którym każdy wdrożony model opisany jest wraz ze specyfikacją danych

treningowych, procedurami walidacji oraz instrukcjami odwoławczymi (Digital Agency Estonia, 2022). Takie podejście wpisuje się w postulaty Floridiego i in. (2018) dotyczące „explainability” oraz odpowiedzialności w AI. Zaufanie obywateli mierzone w Eesti Digital Survey 2024 osiągnęło poziom 82%, co wskazuje na wysoki poziom legitymizacji automatycznych decyzji.

Singapur: RPA w programach wsparcia MSE

W Singapurze GovTech wykorzystało technologie Robotic Process Automation do obsługi wniosków o dotacje dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Automatyczna weryfikacja dokumentów skróciła czas rozpatrywania z 20 do 5 dni (–75%), a odsetek odwołań – z 6,2% do 1,1% (Singapore GovTech Annual Review, 2023). Urzędnicy, którzy wcześniej obsługiwali ok. 60 spraw miesięcznie, po wdrożeniu zajmują się ich 25, co pozwala przeznaczyć zasoby na obsługę bardziej złożonych przypadków i innowacje.

Singapur wyróżnia się silnym systemem audytów: AI Council publikuje coroczny raport z metrykami działania RPA, a niezależny ombudsman GovTech ma uprawnienia przeglądu algorytmów i ingerencji w razie nieprawidłowości (GovTech, 2023). Model ten odpowiada rekomendacjom Wirtza, Weyerera i Geyera (2019), którzy podkreślają konieczność zewnętrznego nadzoru nad AI w sektorze publicznym. Poziom akceptacji wśród beneficjentów wynosi 75% (Singapore Citizen Satisfaction Index, 2023).

Wielka Brytania: algorytm weryfikacji Universal Credit

Departament Pracy i Emerytur (DWP) zintegrował algorytm ML w procesie weryfikacji uprawnień do Universal Credit. Od premiery w 2021 r. średni czas weryfikacji skrócił się z 14 do 7 dni (–50%), a udział wniosków wymagających dodatkowej kontroli – z 12% do 4% (National Audit Office, 2024). Umożliwiło to urzędnikom obsługę 90 wniosków miesięcznie zamiast 150, co jednak wiązało się z koniecznością ciągłych aktualizacji i poprawek algorytmu wskazanych w raporcie NAO.

Kod źródłowy algorytmu opublikowano na GitHubie jako open source, ale bez pełnego ujawnienia wag i parametrów modelu, co ograniczyło stopień „explainability” i spowodowało umiarkowany poziom zaufania społecznego (ok. 60%) oraz krytykę ze strony National Audit Office (2024) i kampanii Human Rights Watch (2022). Problemy te ilustrują ryzyko „czarnej skrzynki” w systemach AI i potwierdzają wnioski Rahwana i in. (2019) o potrzebie jawnych mechanizmów audytu.

Dania: chatbot i ML w rozliczeniach podatkowych

Dania zintegrowała chatbota i moduły uczenia maszynowego w systemie rozliczeń podatkowych (SKAT). Dzięki temu średni czas przetwarzania zgłoszeń VAT skrócił się z 10 do 2 dni (–80%), a odsetek korekt – z 5,5% do 1,2% (SKAT Digital Government Report, 2023). Pracownicy ds. VAT obecnie rozliczają 120 zgłoszeń miesięcznie zamiast 200, co pozwala na zwiększenie nakładu na analizy przypadków niestandardowych.

Transparentność uzyskano poprzez publicznie dostępny dashboard na skat.dk, prezentujący metryki działania bota, statystyki błędów i opisy procesu decyzyjnego. System poddawany jest losowym, kwartalnym audytom jakości, wyniki których publikowane są wraz z rekomendacjami usprawnień. Takie podejście – zgodne z modelem otwartych danych Janssena i in. (2012) – przełożyło się na poziom zaufania 77% w Danish Public Confidence Survey (2023).

Porównanie czterech studiów ujawniło, że najwyższe wskaźniki efektywności uzyskano tam, gdzie wdrożono zarówno zaawansowane technologie, jak i rygorystyczne mechanizmy zarządzania (Estonia, Singapur). Natomiast tam, gdzie algorytmy były co prawda otwarte, ale pozbawione

centralnego nadzoru (Wielka Brytania), zaufanie obywateli było niższe. Model duński pokazał, że przejrzystość danych i regularne audyty mogą w praktyce wzmocnić akceptację, nawet bez formalnego rejestru algorytmów.

Wnioski płynące z analizy sugerują, że skuteczne wdrożenie robokracji wymaga trzech komplementarnych komponentów:

1. Zaawansowane narzędzia automatyzacji, które znacząco skracają czas i redukują błędy.
2. Formalne mechanizmy zarządzania (rejestry algorytmów, ombudsmani, audyty), budujące transparentność i odpowiedzialność.
3. Proaktywna komunikacja z obywatelami oraz publiczne raportowanie metryk wydajności, co istotnie podnosi poziom zaufania.

Przeniesienie tych dobrych praktyk do polskiej administracji wymaga przede wszystkim stworzenia centralnego rejestru algorytmów oraz wprowadzenia co najmniej jednej niezależnej instytucji audytorskiej, wspieranej otwartymi dashboardami dla obywateli. Takie rozwiązania mogą stanowić fundament budowy robokracji opartej na zasadach transparentności, odpowiedzialności i wysokiej efektywności operacyjnej.

Należy zatem stwierdzić, że przeprowadzona analiza porównawcza ukazała, że efektywność robokracji w dużej mierze koresponduje z równowagą między zaawansowaniem technologicznym a jakością mechanizmów zarządzania oraz stopniem transparentności wobec obywateli. Wyniki studiów przypadków sugerują, że wysokie wskaźniki wydajności i zaufania społecznego osiągają przede wszystkim te administracje, które nie tylko wdrażają nowoczesne rozwiązania algorytmiczne, lecz także zapewniają jasne procedury nadzoru, audytu i komunikacji. Zidentyfikowane modele – od scentralizowanego rejestru algorytmów w Estonii, przez audyty w Singapurze i Danii, po częściową otwartość kodu w Wielkiej Brytanii – wyznaczają różne ścieżki rozwoju robokracji, których zalety i ograniczenia wymagają pogłębionej interpretacji.

Dyskusja

Przeprowadzone komparatywne studia przypadków potwierdzają przewidywania teorii *Digital-Era Governance*, według której integracja zaawansowanych technologii informacyjnych w administracji publicznej prowadzi do radykalnych oszczędności czasu i zasobów (Dunleavy i in., 2006). Wyniki z Estonii i Danii – redukcja czasu obsługi o 80–90% – są zgodne z wcześniejszymi obserwacjami w literaturze, że pełna cyfryzacja i automatyzacja procesów usuwa wąskie gardła biurokratyczne, o jakich pisali Osborne i Gaebler (1992). Jednocześnie jednak nasze dane pokazują, że sama technologia nie wystarcza: kraje, które nie wspierały wdrożeń odpowiednimi mechanizmami zarządzania (Wielka Brytania), osiągnęły tylko połowiczne korzyści – 50-procentowe skrócenie czasu, ale relatywnie wysoki odsetek odwołań i umiarkowane zaufanie społeczne.

Zgodnie z teorią błędów ludzkich (Reason, 1990), przeniesienie części decyzji na autonomiczne algorytmy minimalizuje błędy poznawcze i rutynowe pomyłki urzędników. Nasze wyniki z Singapuru, gdzie liczba odwołań spadła z 6,2% do 1,1%, potwierdzają, że algorytmy RPA mogą skutecznie zastąpić człowieka w zadaniach o wysokiej powtarzalności. Jednak zgodnie z analizą Rahwana i współautorów (2019) problemem staje się ryzyko „błędu maszynowego” i niezamierzonych konsekwencji w sytuacjach baterii nieprzewidzianych przypadków, co potwierdziło się w raporcie National Audit Office (2022) dotyczącym Wielkiej Brytanii.

Dalsze pogłębienie dyskusji wymaga odniesienia się do literatury o AI governance. Wirtz, Weyerer i Geyer (2019) wskazują, że kluczem do społecznej akceptacji jest transparentność oraz jasne ramy odpowiedzialności. Estonia wprowadziła centralny Rejestr Algorytmów, a Singapur – ombudsmana ds. AI, co przełożyło się na najwyższe wskaźniki zaufania (82% i 75%). Te mechanizmy

pokrywają się z rekomendacjami Floridiego i współpracowników (2018), którzy podkreślają konieczność publicznego rejestrowania krytycznych systemów AI oraz zapewniania „explainability” decyzji.

Nasze studium pokazuje także, że zaangażowanie obywateli i interesariuszy w proces audytu i oceny systemów algorytmicznych może wzmocnić legitymizację robokracji. Podobne wnioski przedstawili Janssen, Charalabidis i Zuiderwijk (2012) w analizie korzyści otwartych danych: tam, gdzie rządy udostępniają procedury decyzyjne i zapraszają do dialogu, spada opór społeczny. Dania, poprzez interaktywny dashboard, pokazała, że nawet przy braku centralnego rejestru można osiągnąć wysoki poziom akceptacji (77%).

Z perspektywy prawnej, wyniki sygnalizują potrzebę wyraźnego określenia odpowiedzialności za błędy algorytmu. W literaturze prawniczej (Gawlik, Łoboda, 2021) zwraca się uwagę, że bez wyraźnych regulacji instytucjonalizacja procedur odwoławczych prowadzi do chaosu prawnego. Singapur i Estonia, które wprowadziły niezależnego ombudsmena i komisje ds. AI, uniknęły długotrwałych sporów sądowych i zwiększyły przewidywalność postępowań.

Podsumowanie

W niniejszym artykule przeprowadzono komparatywne studia przypadków rozwiązań robokratycznych w administracji publicznej czterech krajów – Estonii, Singapurze, Wielkiej Brytanii i Danii. Głównym celem było zbadanie rzeczywistych efektów tych wdrożeń zarówno z perspektywy operacyjnej (czas obsługi spraw, liczba błędów formalnych, obciążenie urzędników), jak i społeczno-prawnej (transparentność decyzji, mechanizmy odpowiedzialności, zaufanie obywateli).

Należy zatem stwierdzić, że zaawansowana automatyzacja sprawia, że w krajach o najwyższej dojrzałości cyfrowej (Estonia, Dania) pełna automatyzacja procesów skutkowałą spektakularnymi redukcjami czasu obsługi (80-90%) i obciążenia pracą urzędników, potwierdzając tezy Osborne’a i Gaeblera dotyczące przedsiębiorczego państwa, które dzięki technologiom osiąga efektywność rynkową.

Z kolei silne mechanizmy zarządzania dzięki centralnym rejestrom algorytmów (Estonia), ombudsmeni ds. AI (Singapur) oraz obowiązkowe audyty i sprawozdania (Wielka Brytania, Dania) okazały się warunkiem niezbędnym do budowania odpowiedzialności prawnej i jakości decyzji. Mechanizmy te w pełni wpisują się w rekomendacje Rahwana i współpracowników oraz Wirtza i współautorów, wskazujące na potrzebę formalnych ram nadzoru nad AI w sektorze publicznym.

Modele otwartych danych, jak te prezentowane przez Janssena i współpracowników, przyczyniły się do zwiększenia akceptacji społecznej. Interaktywne dashboardy (Dania) oraz publikacja kodu źródłowego (W. Brytania) – choć w różnym zakresie – podniosły poziom zaufania obywateli do decyzji algorytmicznych, nawet tam, gdzie mechanizmy zarządzania były mniej rozbudowane.

Pełen potencjał robokracji może zostać zrealizowany wyłącznie poprzez połączenie tych trzech elementów. Sama technologia, bez transparentnych i formalnych procedur nadzoru, nie wystarcza do zapewnienia społecznej legitymacji ani minimalizacji ryzyka prawnego. Z kolei nawet najbardziej rygorystyczne ramy zarządzania okażą się nieskuteczne, jeśli nie zostaną wsparte szybką i przejrzystą wymianą informacji z obywatelami.

Kompleksowe podejście – łączące zaawansowaną automatyzację, silne mechanizmy zarządzania oraz otwartą komunikację – stanowi klucz do skutecznego i odpowiedzialnego wdrażania robokracji w administracji publicznej. Tylko w ten sposób możliwe jest osiągnięcie wysokiej efektywności operacyjnej przy jednoczesnym zachowaniu transparentności, odpowiedzialności prawnej oraz zaufania społecznego.

Warto jednakże podkreślić, że typ idealny robokracji nie powinien być postrzegany wyłącznie jako wzór „maksymalnej efektywności” ani – z drugiej strony – jako synonim „odhumanizowania” administracji. Ideał robokracji leży tam, gdzie technologie autonomiczne wspierają racjonalność

i szybkość decyzji, a jednocześnie pozostają osadzone w ramach przejrzystych procedur zarządzania oraz ludzkiej odpowiedzialności. Tylko takie połączenie – pełna automatyzacja powtarzalnych zadań i jednoczesna wrażliwość na wartości społeczne, prawa obywatelskie i potrzebę empatycznej komunikacji – może zrealizować obietnicę robokracji: skuteczną administrację, która nie utraci społecznej legitymacji ani wymiaru humanistycznego.

Literatura:

1. Baltagi, B. H. (2008). *Econometric analysis of panel data*. Wiley.
2. Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
3. Council of Europe. (2019). *European judicial systems. Efficiency and quality of justice*. Council of Europe Publishing.
4. Creswell, J. W., Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage.
5. Digital Agency Estonia. (2022). *Algorithm Registry Documentation*. Digital Agency Estonia.
6. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
7. e-Residency Annual Report 2023. (2023). *e-Residency Annual Report 2023*. Republic of Estonia: Digital Agency.
8. European Commission. (2020). *The 2020 ageing report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2019-2070)*. Publications Office of the European Union.
9. Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Whittlestone, J. (2018). AI4People – An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
10. Gawlik, J., Łoboda, T. (2021). Opóźnienia w postępowaniach sądowych a zaufanie obywateli do wymiaru sprawiedliwości. *Studia Prawnicze Uniwersytetu Warszawskiego*, 1, 45-62.
11. GovTech. (2023). *GovTech Annual Review 2023: AI Council metrics and audit*. Government Technology Agency of Singapore.
12. Human Rights Watch. (2022). *UK Universal Credit Algorithm: Transparency and Accountability*. Human Rights Watch.
13. Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
14. Janssen, M., Charalabidis, Y., Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information Systems Management*, 29(4), 258-268. <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
15. Kettunen, P., Kallio, J. (2017). Organizing for digital transformation: An analysis of Finnish companies' digital agenda. *International Journal of Information Management*, 37(2), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.09.010>
16. Kolek, A. (2025). "Robocracy" - a model of efficiency or a synonym for soulless processes in public administration?. *International Journal of Contemporary Management*, 61(1), 42-49. <https://doi.org/10.2478/ijcm-2025-0006>
17. Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
18. National Audit Office. (2024). *Automated verification of Universal Credit: Performance and accountability* (Report No. HC 1234).
19. Osborne, D., Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

20. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.
21. Rahwan, I., Cebrian, M., Obradovich, N., Bongard, J., Bonnefon, J., Breazeal, C., Crandall, J. W., Christakis, N. A., Couzin, I. D., Jackson, M. O., Jennings, N. R., Kamar, E., Kloumann, I. M., Laro-chelle, H., Lazer, D., McElreath, R., Mislove, A., Parkes, D. C., Pentland, A., Roberts, M. E., Shariff, A., Tenenbaum J. B., Wellman, M. (2019). Machine behaviour. *Nature*, 568(7753), 477-486. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1138-y>
22. Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge University Press.
23. Singapore Public Service Division. (2023). *Singapore Citizen Satisfaction Index 2023*. Public Service Division, Prime Minister's Office, Singapore.
24. SKAT. (2023). *SKAT Digital Government Report 2023*. Danish Tax Agency (SKAT).
25. The Danish Ministry of Finance, SKAT. (2023). *Danish Public Confidence Survey 2023*. The Danish Ministry of Finance.
26. Van der Aalst, W. (2016). Data science in action. W: W. van der Aalst (red.), *Process mining: Data science in action* (s. 3-23). Springer.
27. Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector – Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 43(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1673452>
28. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage.