

Jak administracja kupuje technologie?

**Analiza rynku ICT w sektorze
publicznym w 2025 r.**

Spis treści

■	Komentarze wprowadzające do Raportu	3
	Michał Kanownik – Prezes Związku Cyfrowa Polska Agnieszka Olszewska – Prezes Urzędu Zamówień Publicznych Paweł Olszewski – Sekretarz Stanu, Ministerstwo Cyfryzacji	
■	Wprowadzenie	8
■	Polski rynek zamówień publicznych	9
■	Rynek zamówień publicznych ICT w Polsce	12
■	Podsumowanie i rekomendacje	16

**Michał Kanownik**

Prezes Związku Cyfrowa Polska

Szanowni Państwo,

Prezentujemy drugą edycję raportu poświęconego zamówieniom publicznym ICT w Polsce. Jego publikacja przypada na moment szczególnie, czyli przyjęcie przez rząd „Polityki zakupowej państwa na lata 2026–2029”, co stanowi ważny sygnał wzmocniający znaczenie zamówień publicznych jako narzędzia realizacji polityki rozwojowej, szczególnie istotny dla obszaru technologii, gdzie skala i sposób realizacji zamówień bezpośrednio wpływają na tempo cyfryzacji oraz rozwój rynku. W porównaniu z ubiegłym rokiem wyraźnie zmieniła się zarówno skala, jak i dynamika rynku. Dane za rok 2025 pokazują bezprecedensowy wzrost liczby i wartości zamówień, w dużej mierze związany z realizacją programów finansowanych ze środków europejskich.

Jednocześnie coraz wyraźniej widoczne są ograniczenia systemowe bo nadal procedury zamówień publicznych nie nadążają za dynamiką rynku technologicznego, dostępność rozwiązań ulega zmianom, a struktura konkurencji pozostaje ograniczona. Na te zjawiska dodatkowo nakładała się rosnąca presja kosztowa w sektorze IT. Dynamika wzrostu cen infrastruktury technologicznej coraz częściej wyprzedza cykle planowania i realizacji zamówień publicznych, co prowadzi do sytuacji, w której postępowania przygotowywane z wyprzedzeniem nie odpowiadają realiom rynkowym w momencie ich rozstrzygnięcia. W efekcie instytucje publiczne stają przed koniecznością modyfikacji zakresu projektów, powtarzania postępowań lub zwiększania budżetów inwestycyjnych. Właśnie w tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera rzetelna analiza danych oraz doświadczeń rynku, które pozwalają lepiej zrozumieć skalę zachodzących zmian i ich konsekwencje.

Dlatego też tegoroczna edycja raportu to nie tylko aktualna analiza danych, ale również rozwinięcie rekomendacji, a także głos branży – firm, które na co dzień uczestniczą w realizacji zamówień publicznych i bezpośrednio mierzą się z ich praktycznymi uwarunkowaniami. Zapraszamy do lektury z przekonaniem, że przedstawione wnioski i rekomendacje, podobnie jak kierunki wskazane w „Polityce zakupowej państwa”, mogą stanowić realne wsparcie dla wszystkich uczestników rynku, zarówno po stronie administracji, jak i biznesu, w podejmowaniu decyzji dotyczących dalszego rozwoju cyfrowego państwa.



Paweł Olszewski

Sekretarz Stanu,
Ministerstwo Cyfryzacji

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem zawartym w raporcie, że cyfryzacja państwa nie jest już kierunkiem jego rozwoju, ale warunkiem jego sprawnego funkcjonowania. Sprawne funkcjonowanie państwa to przede wszystkim bezpieczne usługi publiczne. Dziś już można załatwić wiele spraw nie wychodząc z domu. To zasługa zaawansowanej cyfryzacji państwa, rozwoju tych usług oraz zwiększania ich bezpieczeństwa.

Nie ulega wątpliwości, że budowanie cyberbezpieczeństwa państwa zaczyna się od zakupu produktów ICT. Aby produkty ICT miały realny wpływ na bezpieczeństwo, ich zakup musi być poprzedzony analizą ryzyka uwzględniającą takie aspekty jak cykl życia produktu czy dostawca i podmioty, z którymi współpracuje. Istotny jest również czas trwania postępowania zakupowego, szczególnie w sytuacji wymagającej szybkiej reakcji na wykrytą podatność i konieczność zakupu nowych produktów ICT. W Ministerstwie Cyfryzacji dostrzegamy więc potrzebę wprowadzenia rozwiązań umożliwiających szybkie pozyskiwanie usług i produktów związanych z cyberbezpieczeństwem w pilnych przypadkach związanych z bezpieczeństwem państwa. Rozwiązania te mogą obejmować wprowadzenie mechanizmu uwzględniania w zamówieniach publicznych wymogów związanych z cyberbezpieczeństwem w odniesieniu do produktów ICT oraz mechanizmu umożliwiającego wyłączenie pilnych zakupów związanych z cyberbezpieczeństwem spod wymogów prawa zamówień publicznych. Potrzebę wprowadzenia zmian w zakresie zamówień publicznych uwzględniających kwestie cyberbezpieczeństwa przedstawiliśmy w ramach przeglądu dyrektyw zamówieniowych oraz ujęliśmy w Strategii Cyberbezpieczeństwa RP.

Jednocześnie rozwijamy krajowy system certyfikacji cyberbezpieczeństwa, który umożliwi wyróżnienie określonych certyfikatów, np. wydanych w ramach europejskiego programu certyfikacji cyberbezpieczeństwa EUCC czy certyfikatów wydanych w ramach innych europejskich programów certyfikacji cyberbezpieczeństwa, w szczególności przez wprowadzenie obowiązku posiadania tego typu certyfikatów w przypadku realizacji określonej kategorii zakupów dla podmiotów KSC.

Natomiast w kontekście realizacji zamówień publicznych w obszarze ICT, w szczególności w świetle doświadczeń związanych z wdrażaniem Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO), należy potwierdzić trafność części wniosków zawartych w raporcie oraz wskazać na istotne uwarunkowania praktyczne wpływające na przebieg postępowań.

Istotnym problemem wpływającym na efektywność realizacji zamówień są przedłużające się procedury odwoławcze. W praktyce powodują one znaczące opóźnienia w realizacji dostaw oraz utrudniają dotrzymanie terminów wynikających z umów o finansowanie ze środków Unii Europejskiej. Szytywne ramy czasowe określone w ustawie Prawo zamówień publicznych sprawiają, że nawet pojedynczy wykonawca może skutecznie wstrzymać postępowanie na czas przejścia całej ścieżki odwoławczej, obejmującej także kolejne instancje.

Jednocześnie należy podkreślić potrzebę zapewnienia wysokiej jakości i bezpieczeństwa zakupów poprzez stosowanie powszechnie uznanych standardów certyfikacji funkcjonujących w Europejskim Obszarze Gospodarczym. Obecnie zamawiający samodzielnie określają wymagania w tym zakresie w zależności od charakteru zamówienia, lecz w praktyce bywa to kwestionowane przez dostawców jako przejaw nadmiernego zaostrzania kryteriów. Stosowanie ustandaryzowanych certyfikatów jest jednym ze środków zabezpieczających wysokie standardy i jakość realizowanych zakupów.

W przypadku dużych projektów inwestycyjnych, w szczególności w zakresie wyposażenia w sprzęt ICT, należy uwzględnić w procesie zakupowym wpływ czynników zewnętrznych, niezależnych od zamawiających, takich jak zakłócenia w handlu międzynarodowym. Mają one bezpośrednie przełożenie na łańcuchy dostaw i mogą powodować opóźnienia, które są szczególnie problematyczne w kontekście sztywnych, nieprzekraczalnych terminów realizacji określonych dla wydatkowania funduszy unijnych.

Odnosząc się do kwestii koncentracji korzyści w ramach zamówień centralnych, należy podkreślić, że w praktyce podejmowane były działania mające na celu maksymalizację konkurencyjności. Przykładowo, w postępowaniach dotyczących zakupu urządzeń przenośnych dla szkół oraz wyposażenia laboratoriów AI i STEM zastosowano rozwiązania sprzyjające udziałowi mniejszych podmiotów, takie jak podział zamówień na poszczególne typy urządzeń oraz ich regionalizacja według klasyfikacji NUTS 2 i NUTS 3. Ponadto, dobre praktyki realizowanych przetargów wskazują na istotną rolę mechanizmów opiniowania i ochrony tarczy antykorupcyjnej i współpracy z Prokuraturą Generalną.

Mając na uwadze powyższe doświadczenia, należy podjąć dyskusje o konieczności zwiększenia znaczenia uwarunkowań zapewnienia cyberbezpieczeństwa w przetargach publicznych z uwzględnieniem przesłanki bezpieczeństwa państwa oraz urealnienia i skrócenia procedur zakupowych. Uproszczenie i przyspieszenie procesów przetargowych, przy jednoczesnym zachowaniu zasad transparentności i konkurencyjności, stanowi kluczowy warunek skutecznej realizacji projektów publicznych i zapewnienie bezpieczeństwa państwa.

Jesteśmy przekonani, że działania jakie podejmuje Ministerstwo Cyfryzacji w tym zakresie są potrzebne, a ich wpływ na cyberbezpieczeństwo jest niepodważalny.

**Agnieszka Olszewska**

Prezes Urzędu Zamówień Publicznych

Zamówienia publiczne stają się dziś nie tylko instrumentem wydatkowania środków publicznych, ale są również narzędziem realizacji strategicznych celów państwa – wzmocnienia bezpieczeństwa, odporności gospodarczej, budowania konkurencyjności i potencjału polskiej gospodarki oraz rozwoju nowoczesnych usług publicznych. **W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera „Polityka zakupowa państwa na lata 2026–2029”, wskazująca na potrzebę budowania bardziej efektywnego, jakościowego i innowacyjnego systemu zakupów publicznych.**

Raport trafnie pokazuje, że rynek zamówień ICT funkcjonuje dziś w warunkach dużej dynamiki technologicznej i kosztowej. Wymaga to większej elastyczności procedur zakupowych, lepszego planowania inwestycji, opracowywania strategii zakupowych dla strategicznych kategorii zakupowych, zarządzania strategiczną funkcją zakupową w organizacjach a czasem dla grupy wielu zamawiających publicznych dokonujących zakupów w ramach tej samej kategorii zakupowej, w tym szerszego wykorzystania analiz rynkowych na etapie przygotowania postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a także mitygacji ryzyk, które mogą wystąpić na każdym etapie procesu zakupowego. **Ważny jest też dialog z potencjalnymi wykonawcami w postaci wstępnych konsultacji rynkowych przed wszczęciem postępowania czy też w trakcie postępowania prowadzonego np. w trybie dialogu konkurencyjnego.** Coraz większego znaczenia nabierają również kryteria jakościowe, analiza kosztu cyklu życia produktów, bezpieczeństwo dostaw oraz zwiększanie udziału MŚP w rynku zamówień publicznych – czyli kierunki spójne z założeniami „Polityki zakupowej państwa”.

Raport stanowi cenny głos w dyskusji o przyszłości zamówień publicznych i cyfryzacji państwa, pokazując zarówno skalę zmian, jak i potrzebę dalszej profesjonalizacji uczestników rynku zamówień publicznych.

Wprowadzenie

Zamówienia publiczne należą dziś do kluczowych instrumentów realizacji polityk publicznych oraz kształtowania rozwoju gospodarczego państwa. Ich rola wykracza daleko poza operacyjne wydatkowanie środków. Wpływają one bowiem na kierunki inwestycji, tempo transformacji technologicznej oraz zdolność państwa do realizacji zadań o charakterze strategicznym. **Perspektywę tę wzmacnia przyjęta przez rząd „Polityka zakupowa państwa na lata 2026–2029”, która traktuje system zamówień jako jedno z kluczowych narzędzi wzmacniania odporności państwa, wspierania rozwoju gospodarczego oraz budowania bezpieczeństwa.**

W wielu obszarach kierunki te pozostają spójne z wnioskami i rekomendacjami przedstawionymi w poprzedniej edycji raportu „Cyfryzacja sektora publicznego. Jak w Polsce zamawiane są produkty ICT przez administrację?”. Doświadczenia ostatniego roku pokazują jednak, że mimo widocznego postępu część wyzwań ma charakter strukturalny i nadal wymaga dalszych działań, szczególnie w zakresie elastyczności procedur, dostępności rynku dla szerszego grona wykonawców oraz zdolności systemu do funkcjonowania w warunkach dynamicznych zmian technologicznych i gospodarczych. **Na tym tle cyfryzacja państwa przestaje być wyłącznie kierunkiem rozwoju. Jest warunkiem jego sprawnego funkcjonowania, bezpieczeństwa oraz zdolności do świadczenia usług publicznych. Jednocześnie rosnące napięcia geopolityczne, zmienność łańcuchów dostaw oraz presja kosztowa zwiększają poziom niepewności, w jakiej funkcjonuje system zamówień publicznych. W efekcie rośnie znaczenie jakości i sprawności mechanizmów zakupowych państwa, nie tylko jako narzędzia wydatkowania środków publicznych, lecz także jako elementu budowania stabilności, odporności oraz zdolności do reagowania na zmieniające się uwarunkowania.** Tym samym coraz większego znaczenia nabiera rzetelna analiza rynku i funkcjonowania systemu zamówień publicznych.

Niniejszy raport stanowi próbę uchwycenia tych zmian oraz oceny aktualnej kondycji systemu zamówień publicznych w Polsce. Przedstawia skalę rynku, główne trendy, bariery rozwojowe oraz szanse stojące przed administracją i biznesem, a także zawiera zestaw rekomendacji, których wdrożenie może zwiększyć efektywność wydatkowania środków publicznych oraz lepiej wykorzystać potencjał cyfrowy polskiej gospodarki.

Polski rynek zamówień publicznych

ok. 595 mld zł

→ szacunkowa całkowita wartość rynku zamówień publicznych w 2025 roku

ok. 350 mld zł (8,99% PKB)

→ szacunkowa wartość zamówień w ramach ustawy PZP w 2025 roku

3,01 oferty

→ średnia liczba ofert w postępowaniu o wartości poniżej progów unijnych

9% vs 14–15% PKB (UE)

→ udział zamówień publicznych w Polsce vs średnia unijna

Polski rynek zamówień publicznych osiągnął w ostatnich latach skalę, która czyni go jednym z kluczowych obszarów oddziaływania państwa na gospodarkę. Zgodnie z szacunkowymi danymi z Urzędu Zamówień Publicznych za rok 2025, **całkowita wartość rynku w ubiegłym roku wyniosła około 595 mld zł, natomiast wartość zamówień udzielonych w ramach ustawy Prawo zamówień publicznych osiągnęła poziom ok. 350 mld zł, co odpowiada ok. 9% polskiego PKB. Potwierdza to rosnącą rolę zamówień publicznych jako narzędzia polityki gospodarczej państwa.** Na pełne oficjalne dane za 2025 rok należy jeszcze poczekać do publikacji kolejnego sprawozdania UZP, jednak dostępne informacje cząstkowe oraz analizy rynkowe wskazują, że **rynek utrzymał wysoką dynamikę i funkcjonuje już na nowym, wyższym poziomie wartościowym.** Jednocześnie obserwowany jest wzrost złożoności postępowań oraz większa skala projektów, co pozostaje w ścisłym związku z intensyfikacją inwestycji publicznych, w tym finansowanych ze środków europejskich i Krajowego Planu Odbudowy.

Z punktu widzenia aktywności przetargowej, **szacunkowe dane UZP za 2025 rok wskazują na jeszcze większą niż w roku 2024 liczbę postępowań. Struktura zamówień pozostaje stabilna i zbliżona do lat poprzednich – największy udział mają dostawy (ok. 44%) oraz usługi (ok. 36%), przy mniejszym udziale robót budowlanych (ok. 20%). Średnia liczba ofert składanych w postępowaniach wynosi 2,92, przy czym dla zamówień o wartości poniżej progów unijnych wskaźnik ten wyniósł 3,01.** Oznacza to wzrost względem wcześniejszych lat, jednak nadal wskazuje na relatywnie ograniczony poziom konkurencji w porównaniu do bardziej rozwiniętych rynków europejskich.



Michał Cich

Wiceprezes Zarządu SUNTAR

Z naszej perspektywy dane za 2025 rok istotnie pokazują, że rynek zamówień publicznych ICT wszedł w fazę dużej skali, ale jednocześnie większej koncentracji i wyższego ryzyka realizacyjnego. Wzrost wolumenów, szczególnie w obszarze notebooków i urządzeń mobilnych, był w dużej mierze napędzany przez projekty centralne oraz środki z KPO. To pozytywny impuls dla cyfryzacji państwa, ale nie powinien być interpretowany jako równomierny wzrost całego rynku. **Moim zdaniem konieczne jest rozdzielanie danych „z KPO” i „bez KPO”, ponieważ tylko wtedy można właściwie ocenić kondycję standardowych zakupów administracji publicznej.**

Dla firm realizujących przetargi największym wyzwaniem pozostaje dziś niedopasowanie procedur do dynamiki rynku technologicznego oraz zmian geopolitycznych. Wchodzimy w fazę w której cena oraz dostępność technologii staje się kluczowa dla realizacji projektów ICT. Sytuacja na świecie związana z ogromnymi inwestycjami w AI, sytuacja geopolityczna oraz ciągnące się po kilka miesięcy postępowania to dzisiaj bolączka wykonawców realizujących projekty w Polsce. Prowadzi to do zmian cen, dostępności produktów, konfiguracji sprzętowych, kosztów serwisu, warunków gwarancyjnych oraz terminów dostaw. Przetargi przygotowywane kilka miesięcy wcześniej w momencie ich rozstrzygnięcia nie odpowiadają warunkom rynkowym. **Aby utrzymać tempo rozwoju Państwa potrzebujemy realnych zmian w zakresie podejścia do realizacji zamówień publicznych i wyposażenia Zamawiających w narzędzia prawne pozwalające im na dynamiczne reagowanie na zmiany.**

Rynek się zmienia, branża jest coraz bardziej nieprzewidywalna i tutaj potrzeba jest realnych i dostosowanych do warunków rynkowych zmian, to właśnie te elementy powinny stać się priorytetem w kolejnych latach.

Na jakość konkurencji wpływają również uwarunkowania regulacyjne. Nowelizacja przepisów obowiązująca od września 2025 roku umożliwiła zamawiającym ograniczenie dostępu do postępowań wykonawcom z tzw. państw trzecich, co może wzmocnić pozycję lokalnych dostawców. Jednocześnie **Polska pozostaje jednym z krajów o najwyższym udziale postępowań o wartości równej lub powyżej progów unijnych z jedną ofertą – sięgającym blisko 50%, co wskazuje na utrzymujące się wyzwania w zakresie konkurencyjności rynku. Z kolei dla postępowań o wartości niższej niż progi unijne, odsetek ten wynosi ok. 34%.** Równolegle obserwowany jest istotny wzrost liczby działań kontrolnych i sporów. W 2025 roku liczba kontroli uprzednich prowadzonych przez Prezesa UZP osiągnęła poziom wyraźnie wyższy niż w latach poprzednich. Przeprowadzono 130 kontroli, wobec 108 w całym 2024 roku i 78 w 2023 roku. Liczba wniosków o kontrole doraźne wzrosła do ok. 615, czyli o blisko 50% rok do roku, co pozostaje bezpośrednio związane ze zwiększoną skalą inwestycji publicznych.

Analiza rynku wskazuje, że wzrost jego wartości i aktywności idzie w parze z narastającymi wyzwaniami strukturalnymi. **Należą do nich w szczególności wysoka złożoność procedur, długi czas trwania postępowań, ograniczona konkurencja w części segmentów oraz rosnące obciążenia formalne po stronie wykonawców. Dodatkowo rosnąca presja kosztowa oraz zmienność otoczenia gospodarczego zwiększają ryzyko realizacyjne i utrudniają planowanie inwestycji.**

W ujęciu makroekonomicznym **Polska nadal pozostaje poniżej średniej unijnej pod względem udziału zamówień publicznych w PKB (ok. 9% wobec 14–15% w UE), co wskazuje na istotny potencjał dalszego wzrostu rynku.** Jednocześnie rosnąca rola zamówień publicznych w realizacji polityk państwa, w szczególności w obszarach cyfryzacji, infrastruktury i bezpieczeństwa, powoduje, że sektor ten będzie odgrywał coraz większe znaczenie w kształtowaniu rozwoju gospodarczego w kolejnych latach.



Katarzyna Chojecka-Tomaszewska, Ph.D.

Head of Government Affairs CEE, CISCO

Cisco od ponad 30 lat aktywnie wspiera cyfryzację Polski, traktując sektor publiczny jako jeden z kluczowych segmentów naszej działalności. Nasze zaangażowanie w kraju ma wymiar strategiczny – to właśnie w Krakowie zlokalizowaliśmy kluczowe centrum kompetencyjne, zatrudniające obecnie ponad 3000 pracowników, które niebawem zostanie wzmocnione o nowoczesne centrum danych. Inwestycja ta ugruntuje pozycję Polski jako jednego z najważniejszych hubów technologicznych Cisco w regionie EMEA. Nasz model biznesowy opiera się na silnym ekosystemie partnerskim, w ramach którego współpracujemy z setkami lokalnych przedsiębiorstw, w tym z sektora MŚP. To właśnie z perspektywy wieloletnich doświadczeń w realizacji kontraktów publicznych – zarówno poprzez sieć naszych partnerów, jak i w ramach umów ramowych z centralnymi organami zakupowymi – zauważamy kluczowe obszary wymagające pewnej optymalizacji.

Współczesny rynek IT charakteryzuje się bezprecedensową dynamiką, napędzaną m.in. przez rozwój sztucznej inteligencji oraz stale ewoluujące cyberzagrożenia. Aby system zamówień publicznych skutecznie wspierał budowę nowoczesnego państwa, procedury zakupowe muszą nadążać za tempem innowacji. Na bazie naszych obserwacji identyfikujemy cztery fundamentalne wyzwania i działania, które mogą na nie odpowiedzieć. Pierwszym z nich jest **uelastycznienie umów**

ramowych i procesów zmian. Negocjacje długoterminowych umów ramowych są procesem czasowo- i kosztochłonnym dla obu stron. Zwiększenie elastyczności w określaniu czasu ich trwania pozwoliłoby uniknąć paraliżujących i powtarzalnych renowacji. Kolejnym zagadnieniem jest **długość procesów przetargowych**. Standardowa procedura przetargowa trwa dziś często od 6 do 12 miesięcy (z uwzględnieniem wszystkich procedur towarzyszących poza standardową procedurą). W realiach tak dynamicznych obszarów jak AI czy cyberbezpieczeństwo oznacza to, że specyfikacja techniczna stworzona na początku drogi potrafi zdezaktualizować się jeszcze przed podpisaniem umowy. Zmiany w modelach licencjonowania oraz dynamiczne wahania cen rynkowych nierzadko zmuszają do unieważnienia postępowań, co generuje straty po obu stronach.

Wydaje się, że obecnym procesom mogłoby pomóc bardziej szczegółowe dostosowanie ram prawnych do specyfiki oprogramowania, które jest przedmiotem przetargu. Nowoczesne narzędzia IT i rozwiązania chmurowe wymagają ciągłych, natychmiastowych aktualizacji, by zachować pełne bezpieczeństwo i stabilność. Zmiana kodu czy wprowadzenie nowej wspierającej funkcjonalności nie musi zawsze być traktowane jako naruszenie pierwotnych warunków kontraktu. Wypracowanie mechanizmów, które odróżnią naturalny cykl życia oprogramowania od niedozwolonej modyfikacji przedmiotu

zamówienia, byłoby wsparciem zarówno dla zamawiających, jak i wykonawców. Wreszcie **warto wskazać na zagadnienie automatyzacji klauzul waloryzacyjnych**. W dobie zmienności makroekonomicznej klauzule waloryzacyjne w umowach IT nie powinny być przedmiotem uznaniowości czy skomplikowanych sporów prawnych. Być może mogłyby one działać w sposób automatyczny, bazując na obiektywnych i realnych wskaźnikach rynkowych, takich jak dedykowane wskaźniki GUS dla sektora usług IT czy oficjalne kursy walut.

Jako lider technologiczny wierzymy, że dialog pomiędzy stroną publiczną a dostawcami technologii jest kluczem do wypracowania standardów zakupowych, które zabezpieczą interesy państwa, a jednocześnie pozwolą na wdrażanie najbardziej innowacyjnych i bezpiecznych rozwiązań na rynku. Jesteśmy bardzo wdzięczni przedstawicielom organów administracji publicznej, w tym Prezes Urzędu Zamówień Publicznych, za konstruktywny i otwarty dialog z sektorem prywatnym.

Rynek zamówień publicznych ICT w Polsce

Pomimo dużej skali całego rynku zamówień publicznych, sektor ICT nadal stanowi jego relatywnie niewielką część pod względem wartości, jednak jego znaczenie systematycznie rośnie. To właśnie w tym obszarze koncentrują się kluczowe procesy modernizacyjne państwa, co sprawia, że sektor ICT pełni funkcję jednego z głównych czynników determinujących skalę oraz dynamikę transformacji cyfrowej administracji publicznej. Dane za 2025 rok wskazują na wyraźne odbicie rynku po słabszym 2024 roku.

Łączny wolumen zamówień w segmencie komputerów (PC, AiO, notebooki) wzrósł w 2025 roku o 321% rok do roku przy uwzględnieniu projektów finansowanych z Krajowego Planu Odbudowy. Po wyłączeniu tych projektów wzrost wyniósł 36%, co pokazuje, że skala dynamiki rynku była w dużym stopniu efektem realizacji programów centralnych. Całkowity wolumen rynku (rozumiany jako pipeline obejmujący wszystkie statusy postępowań) osiągnął w 2025 roku poziom ok. 1,48 mln urzędzeń, co oznaczało wzrost o 211% rok do roku. W IV kwartale 2025 liczba nowych postępowań wzrosła o 19% rok do roku, a średnia wielkość przetargu wyniosła 63 urzędzenia (+55% r/r).

Struktura zamówień została wyraźnie zdominowana przez urządzenia mobilne – notebooki odpowiadały za ok. 79% całego wolumenu sprzętu IT (PC/AiO/NTB), podczas gdy komputery stacjonarne stanowiły ok. 15%, a urządzenia typu AiO ok. 6%. Wzrosty odnotowano w niemal wszystkich kategoriach sprzętowych: tablety (+257% r/r), notebooki (+147%), urządzenia AiO (+121%), komputery PC (+97%), storage (+61%), monitory (+61%) oraz serwery (+33%). Jedyną kategorią ze spadkiem był segment druku (-38%).



Karolina Kot

Education Sales Manager, iSpot

Rok 2025 był dla rynku zamówień publicznych ICT czasem intensywnej realizacji inicjatyw finansowanych m.in. ze środków KPO oraz programów centralnych. Wiązało się to z dużą liczbą postępowań i koniecznością sprawnego prowadzenia wdrożeń w krótkim czasie. Dla naszej organizacji był to wymagający, ale jednocześnie cenny okres pod względem doświadczeń zdobytych przy dużych projektach dla sektora publicznego. Jednym z najważniejszych były dostawy iPAdów w ramach programu Cyfrowy Uczeń, które wymagały dobrej koordynacji logistycznej oraz szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Widzimy jednak, że sam zakup urządzeń jest dopiero początkiem cyfrowej transformacji. Istotne pozostają kompetencje nauczycieli i dyrektorów oraz odpowiednie wsparcie w codziennym wykorzystaniu technologii. Coraz większego znaczenia nabiera także elastyczność postępowań – przy dynamicznych zmianach rynkowych zdarza się, że specyfikacje przygotowane kilka miesięcy wcześniej nie odpowiadają już aktualnej dostępności produktów.

W naszej ocenie warto rozwijać konsultacje rynkowe i dialog techniczny jeszcze przed rozpoczęciem postępowań. Pozwala to lepiej dopasować wymagania do realiów rynku, zwiększyć konkurencyjność i poprawić efektywność przyszłych wdrożeń.

Analiza danych wskazuje na silną koncentrację wzrostu w wybranych obszarach administracji. **Największy udział w analizowanym wolumenie miały administracja centralna (62%) oraz szkolnictwo wyższe (27%), co było bezpośrednio powiązane z realizacją projektów KPO.** W szczególności liczba urzędzeń w administracji centralnej wzrosła z 14 239 do 549 680 jednostek (+3760%), a w szkolnictwie wyższym z 13 163 do 241 556 (+1735%). Jednocześnie wzrost odnotowały także sektor ochrony zdrowia (+156%) oraz samorządy (+64%), podczas gdy **sektor wymiaru sprawiedliwości po rekordowym 2024 roku zanotował spadek o 91%.**

W ujęciu geograficznym utrzymała się wysoka koncentracja postępowań w województwie mazowieckim, które odpowiadało za ok. 41% wszystkich zamówień. Na kolejnych miejscach znalazły się województwa śląskie (ok. 8%), małopolskie (ok. 7%) oraz lubelskie (ok. 6%), co potwierdza istotną dominację największych ośrodków administracyjnych i akademickich w strukturze rynku. W segmencie dostawców, w kategorii PC+NTB w 2025 roku największe udziały osiągnęły HP (ok. 28%), Lenovo (ok. 25%) oraz Dell (ok. 19%). W ujęciu kwartalnym (Q4 2025) liderem było Lenovo (33%), następnie Dell (26%) i HP (18%).

Dane te należało jednak interpretować z ostrożnością, bowiem struktura wzrostu w 2025 roku miała charakter silnie skoncentrowany i nie przekładała się równomiernie na cały rynek. **Decydujące znaczenie dla skali wzrostu miały duże projekty centralne, takie jak „Cyfrowy Uczeń”, pracownie AI oraz STEM. To one odpowiadały za skokowy wzrost wolumenu notebooków – o 721% rok do roku, podczas gdy bez tych projektów dynamika wyniosłaby 27%.** W praktyce oznaczało to koncentrację korzyści w ograniczonej grupie wykonawców, co wynikało m.in. ze specyficznych wymagań formalnych i technicznych stawianych w postępowaniach realizowanych w ramach programów centralnych. Model ten różnił się od wcześniejszych programów o charakterze rozproszonym, w których większą rolę odgrywali dostawcy lokalni.

Dominacja urządzeń mobilnych wskazywała również na zmianę modelu pracy w administracji publicznej, czyli rosnące znaczenie mobilności oraz cyfrowych procesów sprzyjało odchodzeniu od tradycyjnych stanowisk opartych na komputerach stacjonarnych. Jednocześnie istotną zmianą strukturalną był spadek znaczenia segmentu druku (-38%), przy jednoczesnym wzroście znaczenia rozwiązań wspierających cyfrowy obieg dokumentów.

Warto podkreślić, że skala wzrostu obserwowana w 2025 roku w istotnym stopniu zaburza obraz rynku w ujęciu porównawczym. **Dane uwzględniające projekty finansowane z KPO nie odzwierciedlały w pełni standardowej dynamiki zamówień, lecz pokazywały efekt skumulowanych, jednorazowych inwestycji o dużej skali.** W konsekwencji analiza trendów w kolejnych latach będzie wymagała wyraźnego rozróżnienia pomiędzy „rynkiem bazowym” a zamówieniami realizowanymi w ramach programów centralnych, aby uniknąć błędnej oceny rzeczywistej kondycji sektora ICT w zamówieniach publicznych.

+321% r/r – wzrost wolumenu zamówień komputerów
(PC/AiO/notebooki) w 2025 roku z uwzględnieniem
projektów KPO (+36% bez KPO)

1,48 mln urządzeń – łączny wolumen rynku
(pipeline wszystkich postępowań), **+211% r/r**

79% – udział notebooków w całkowitym wolumenie sprzętu IT
(dominacja urządzeń mobilnych)

+721% r/r – wzrost wolumenu notebooków dzięki projektom centralnym (+27% bez KPO)

62% i 27% – udział administracji centralnej i szkolnictwa
wyższego w generowaniu wolumenu zamówień

-91% r/r – spadek zamówień w sektorze wymiaru sprawiedliwości
(po rekordowym 2024 roku)

-38% r/r – spadek w segmencie urządzeń drukujących.



Maciej Polak

Public Sector Team Leader,
Lenovo Poland

Szanowni Państwo, z ogromnym zainteresowaniem zapoznałem się z drugą edycją raportu „Cyfryzacja sektora publicznego w 2025 r.”. Już sam tytuł oraz dane w nim zawarte potwierdzają to, co obserwujemy na co dzień: polska administracja weszła w fazę bezprecedensowego, przyspieszonego skoku cyfrowego. Skokowy wzrost wolumenu zamówień – w przypadku notebooków o ponad 320% – to dowód na skuteczne wykorzystanie środków europejskich i KPO. Cieszy nas, że Lenovo, z udziałem na poziomie 33% w IV kwartale, jest jednym z liderów tego procesu, dostarczając nowoczesny sprzęt do szkół, uczelni i urzędów.

Rok 2025 pokazał jednak nie tylko siłę inwestycji, ale również dojrzałość całego ekosystemu. Natomiast przyjęta właśnie „Polityka zakupowa państwa na lata 2026–2029” otwiera przed nami nowy rozdział. To moment, w którym przestajemy mówić wyłącznie o sprzęcie, a zaczynamy rozmawiać o strategicznym budowaniu cyfrowej odporności kraju. Jako Lenovo widzimy w tym swoją szansę – nie tylko do dostarczenia urządzeń, ale do aktywnego udziału

w projektowaniu standardów, które łączą innowacyjność z bezpieczeństwem i prostotą użytkowania. Raport słusznie wskazuje na dominację notebooków (79%) – to sygnał, że administracja myśli już o mobilności i elastyczności pracy.

Naszym celem na najbliższe lata jest wspieranie zamawiających w odważniejszym planowaniu: nie tylko na podstawie ceny zakupu, ale całkowitych kosztów utrzymania oraz realnej dostępności rozwiązań w dynamicznym otoczeniu rynkowym. **Każdorazowo rekomendujemy naszym klientom wykorzystywanie w swoich organizacjach najnowocześniejszych technologii, które charakteryzują się najwyższym poziomem jakości i bezpieczeństwa, wysokiej energooszczędności, wytrzymałości oraz produkcji z poszanowaniem środowiska naturalnego. Wszystkie te cechy znajdują odzwierciedlenie w certyfikatach takich jak TCO oraz EPEAT powszechnie stosowanych w innych krajach UE.** Razem możemy sprawić, że cyfrowe państwo będzie nie tylko widoczne w statystykach, ale przede wszystkim odczuwalne dla każdego obywatela.

Procedury zamówień publicznych w obszarze ICT przestały nadążać za rzeczywistością. Raport doskonale diagnozuje ból, który zgłaszają nasi klienci i partnerzy: długotrwałe postępowania, asymetria między cyklem budżetowym a cyklem życia technologii itp. Wierzimy, że dalsze etapowanie zakupów i stosowanie podejścia funkcjonalnego, zamiast sztywnych specyfikacji, pozwoli nam wspólnie budować odporny i nowoczesny sektor publiczny – taki, który nie tylko nadąża za zmianami, ale je wyprzedza.

W Lenovo jesteśmy gotowi nie tylko dostarczać sprzęt, ale być partnerem w transformacji. Apelujemy do zamawiających: nie odkładajcie zakupów w oczekiwaniu na spadek cen – to mit w dzisiejszej gospodarce. Korzystajcie z elastycznych trybów, waloryzujcie budżety i patrzcie na koszty całego cyklu życia sprzętu. Tylko wtedy cyfryzacja stanie się realnym, a nie tylko statystycznym, sukcesem.

Branżowe rekomendacje

Dane za 2025 rok pokazują, że skuteczność zamówień publicznych w obszarze ICT zależy dziś nie tylko od skali inwestycji, lecz przede wszystkim od zdolności systemu do działania w warunkach dynamicznie zmieniającego się rynku technologicznego.

Rekomendacje przedstawione w niniejszym raporcie stanowią rozwinięcie i aktualizację kierunków wskazanych w jego poprzedniej edycji. W ubiegłym roku szczególny nacisk położono na zwiększenie znaczenia jakości w zamówieniach publicznych, rozwój kompetencji po stronie administracji, szersze wykorzystanie kryteriów pozacenowych, a także zwiększenie dostępności rynku dla MŚP oraz poprawę transparentności danych i współpracy z sektorem prywatnym. Analiza zmian, jakie zaszły w 2025 roku, wskazuje, że część tych postulatów znajduje odzwierciedlenie w przyjętej przez rząd „**Polityce zakupowej państwa na lata 2026–2029**”. Dokument ten podkreśla m.in. konieczność zwiększenia efektywności systemu zamówień, wzmocnienia roli jakości i innowacyjności, poprawy dostępności rynku dla mniejszych podmiotów oraz lepszego wykorzystania zamówień publicznych jako narzędzia realizacji polityk publicznych, w tym w obszarze cyfryzacji i bezpieczeństwa.

Jednocześnie doświadczenia ostatniego roku pokazują, że **mimo wyraźnego postępu, wiele wyzwań ma charakter strukturalny i wymaga dalszych działań, szczególnie w kontekście rosnącej zmienności rynku technologicznego, presji kosztowej oraz znaczącego wpływu dużych programów publicznych na strukturę zamówień**. W praktyce oznacza to konieczność dalszego dostosowywania systemu zamówień publicznych do realiów dynamicznie zmieniającego się rynku ICT.



Tomasz Chomicki

Dyrektor ds. rozwoju biznesu,
Samsung Electronics Polska

Sektor publiczny odgrywa dziś kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki cyfrowej i pozostaje jednym z najważniejszych impulsów modernizacyjnych dla rynku technologicznego. Dynamiczny wzrost inwestycji, wspierany środkami europejskimi oraz programami rozwojowymi, stanowi istotny impuls zarówno dla sektora ICT, jak i dla końcowych odbiorców usług publicznych.

Trudno dziś wyobrazić sobie nowoczesne i odporne państwo bez sprawnie funkcjonujących procesów cyfrowych oraz technologii wspierających administrację, edukację, ochronę zdrowia czy bezpieczeństwo. Rozwiązania cyfrowe stają się fundamentem sprawnego działania instytucji publicznych oraz jakości usług świadczonych obywatelom. Jednocześnie współpraca z sektorem zamówień publicznych wymaga od dostawców nie tylko odpowiednich kompetencji i doświadczenia, ale także dobrej znajomości specyfiki procedur oraz zdolności do funkcjonowania w złożonym otoczeniu regulacyjnym. Coraz wyraźniej widać również potrzebę dalszego dostosowywania systemu zamówień publicznych do dynamiki rynku technologicznego, zarówno pod względem elastyczności postępowań, jak i większego uwzględniania realiów dostępności oraz zmienności cen technologii.

Przedstawiony raport zawiera zestaw rekomendacji i postulatów, które w naszej ocenie mogą stanowić punkt wyjścia do dalszego dialogu pomiędzy administracją a sektorem technologicznym. Wierzymy, że większa otwartość na współpracę, lepsze dopasowanie mechanizmów zakupowych do rynku oraz konsekwentne inwestowanie w cyfryzację pozwolą budować państwo bardziej nowoczesne, sprawne i przyjazne obywatelom.

Związek Cyfrowa Polska, uwzględniając zarówno kierunki wyznaczone w „Polityce zakupowej państwa”, jak i doświadczenia uczestników rynku – administracji oraz firm technologicznych – wynikające z praktyki realizacji zamówień w 2025 roku, wskazuje poniżej kluczowe kierunki zmian mogące zwiększyć efektywność i odporność systemu zamówień publicznych w obszarze ICT oraz wspierać budowę bardziej elastycznego i konkurencyjnego modelu zakupów publicznych, i proponuje:

■ Zrezygnować z odkładania zakupów w oczekiwaniu na spadek cen

W obecnych realiach rynkowych założenie o spadku cen technologii w krótkim okresie jest coraz mniej uzasadnione. Presja kosztowa wynikająca z globalnego popytu na rozwiązania cyfrowe, ograniczeń podażowych, rozwoju sztucznej inteligencji oraz niestabilności łańcuchów dostaw powoduje, że ceny infrastruktury IT pozostają zmienne i podatne na wzrosty. Odkładanie decyzji zakupowych zwiększa ryzyko ponoszenia wyższych kosztów w przyszłości oraz opóźnień w realizacji projektów, w tym projektów o charakterze strategicznym. **Wymaga to podejmowania decyzji w oparciu o aktualne warunki rynkowe i dostępność technologii.**

■ Dostosować mechanizmy prowadzenia postępowań do zmienności cen na rynku technologii

Dynamiczne zmiany cen oraz dostępności infrastruktury IT powodują, że długotrwałe procedury zakupowe coraz częściej rozmiągają się z realiami rynkowymi w momencie ich rozstrzygnięcia. W efekcie postępowania są unieważniane, zakres inwestycji ulega ograniczeniu lub konieczne staje się zwiększanie budżetów. Konieczne jest dostosowanie mechanizmów prowadzenia postępowań do tej zmienności, w tym poprzez stosowanie klauzul waloryzacyjnych, możliwość aktualizacji założeń w toku postępowania oraz częstsze etapowanie zakupów. **Pozwoli to zwiększyć skuteczność realizacji zamówień i ograniczyć ryzyko niedopasowania inwestycji do aktualnych warunków rynkowych.**

■ Zwiększyć elastyczność specyfikacji technicznych i podejścia do konfiguracji sprzętu

Zmieniająca się dostępność produktów technologicznych powoduje, że sztywne specyfikacje techniczne przygotowywane na etapie planowania często nie odpowiadają realiom rynkowym w momencie realizacji postępowania. Nadmierna szczegółowość wymagań ogranicza konkurencję i zwiększa ryzyko unieważniania przetargów. **Konieczne jest szersze stosowanie podejścia funkcjonalnego oraz dopuszczanie rozwiązań równoważnych, co pozwoli zwiększyć liczbę ofert, poprawić efektywność zakupów oraz skrócić czas realizacji postępowań.**



Maciej Bocian

Dyrektor ds. usług danych i pamięci masowych, Hewlett Packard Enterprise

Dynamiczne zmiany na rynku technologii oraz w globalnych łańcuchach dostaw coraz wyraźniej wpływają na przebieg postępowań publicznych. Wzrost kosztów energii i logistyki, wahania kursów walut, napięcia geopolityczne, a także dynamiczny rozwój rozwiązań związanych z AI sprawiły, że **utrzymanie stabilnych cen stało się dla dostawców dużym wyzwaniem. W praktyce oznacza to, że budżety przygotowywane z dużym wyprzedzeniem często nie odpowiadają realiom rynkowym na etapie składania ofert.**

Przy długotrwałych procedurach przetargowych prowadzi to do sytuacji, w których warunki rynkowe zmieniają się jeszcze w trakcie postępowania, co może skutkować koniecznością jego unieważnienia lub ograniczenia zakresu projektu. Utrudnia to również planowanie dostaw i rezerwację zasobów dla bardziej zaawansowanych wdrożeń infrastrukturalnych.

Dlatego tak istotną rolę w zamówieniach IT odgrywają dziś mechanizmy waloryzacji kontraktów, większa przewidywalność harmonogramów zakupowych oraz bardziej elastyczne podejście do projektów wieloetapowych. Kluczowe jest znalezienie równowagi pomiędzy transparentnością procedur a możliwością reagowania na dynamicznie zmieniające się realia rynku technologicznego.

W kontekście wyzwań związanych z dostępnością komponentów i napięciami geopolitycznymi coraz wyraźniej **widzimy również potrzebę odejścia od podejścia opartego wyłącznie na kryterium najniższej ceny na rzecz większego nacisku na bezpieczeństwo, wiarygodność dostaw oraz przewidywalność realizacji projektów.**

■ Dostosować planowanie budżetowe do realiów rynku technologicznego

Utrzymująca się presja kosztowa oraz wysoka zmienność cen wymagają rewizji podejścia do planowania finansowego w sektorze publicznym. W praktyce oznacza to konieczność bardziej realistycznego szacowania kosztów inwestycji oraz większej elastyczności budżetowej. Próba realizacji dotychczasowych planów przy niezmiennych środkach prowadzi do ograniczania zakresu projektów, opóźnień oraz powtarzania postępowań. **Konieczne jest silniejsze powiązanie planowania budżetowego z rzeczywistą sytuacją rynkową.**

■ Urealnić i skrócić procedury zakupowe

Obowiązujące procedury zamówień publicznych były projektowane w warunkach stabilnego rynku i nie odpowiadają obecnej dynamice sektora technologicznego. Długotrwałe postępowania zwiększają ryzyko niedopasowania zamówień do aktualnych warunków – zarówno cenowych, jak i dostępnościowych. Konieczne jest skrócenie czasu procedur, szersze stosowanie bardziej elastycznych trybów oraz umożliwienie aktualizacji założeń w trakcie postępowania. **W uzasadnionych przypadkach zasadne jest również etapowanie zakupów.**

■ Zwiększyć dostęp MŚP do zamówień ICT

Obserwowana koncentracja rynku ogranicza konkurencję i zmniejsza różnorodność dostępnych rozwiązań. Małe i średnie przedsiębiorstwa, mimo wysokiego potencjału innowacyjnego, napotykają bariery wejścia związane ze skalą postępowań, wymaganiami formalnymi oraz warunkami udziału. Niezbędne jest szersze stosowanie podziału zamówień na części, racjonalizacja wymagań oraz ograniczenie barier administracyjnych. **Zwiększenie udziału MŚP przełoży się na większą konkurencyjność rynku oraz lepsze dopasowanie rozwiązań do potrzeb instytucji publicznych.**

■ Uwzględnić nie tylko cenę zakupu, ale także koszty użytkowania i utrzymania

W warunkach rosnących kosztów technologii oraz zwiększonej złożoności systemów IT podejmowanie decyzji zakupowych wyłącznie w oparciu o cenę początkową prowadzi do nieoptymalnych wyborów i wyższych kosztów w dłuższej perspektywie. Konieczne jest szersze uwzględnianie całkowitego kosztu posiadania (*Total Cost of Ownership*), obejmującego m.in. koszty utrzymania, serwisu, energii, aktualizacji, bezpieczeństwa oraz integracji z istniejącą infrastrukturą. Takie podejście pozwala na wybór rozwiązań bardziej trwałych, bezpiecznych i efektywnych ekonomicznie, a także ogranicza ryzyko konieczności szybkiej wymiany technologii.

■ Rozdzielać dane rynkowe „z KPO” i „bez KPO” w analizach i raportowaniu

Doświadczenia 2025 roku pokazują, że duże programy publiczne mogą istotnie zaburzać obraz rynku zamówień ICT. Agregowanie danych bez rozróżnienia na projekty finansowane ze środków nadzwyczajnych oraz regularne zakupy administracji prowadzi do błędnych wniosków dotyczących kondycji rynku. Konieczne jest wyraźne oddzielanie tych dwóch komponentów w analizach i raportowaniu, co **pozwoli na trafniejszą ocenę trendów oraz lepsze planowanie polityk publicznych i inwestycji.**



Piotr Fabiański

Prezes Zarządu Infonet Projekt

Niniejszy Raport trafnie pokazuje, że rok 2025 był dla rynku zamówień publicznych ICT okresem bezprecedensowego wzrostu. Uruchomienie programów finansowanych z KPO, takich jak „Cyfrowy Uczeń”, pracowni AI czy STEM, przełożyło się na rekordowy wzrost wolumenu zamówień. Jako jeden z wykonawców programu „Cyfrowy Uczeń” mogliśmy bezpośrednio obserwować skalę tych zmian. Warto jednak pamiętać, że znacząca część tego wzrostu miała charakter jednorazowy, bez projektów KPO dynamika rynku była zdecydowanie niższa. Z perspektywy wykonawców najważniejszym wyzwaniem pozostaje dziś rosnąca rozbieżność pomiędzy tempem zmian na rynku technologii a tempem działania systemu zamówień publicznych. Dynamiczne

zmiany cen, ograniczenia dostępności sprzętu oraz niestabilność globalnych łańcuchów dostaw powodują, że założenia przyjmowane na etapie planowania postępowań często tracą aktualność jeszcze przed ich rozstrzygnięciem. W praktyce prowadzi to do konieczności zwiększania budżetów, ograniczania zakresu projektów lub powtarzania postępowań.

Nasze doświadczenia pokazują również, że istotnym problemem pozostają długie procedury, przedłużające się procesy odwoławcze oraz nadmierne przywiązanie do kryterium najniższej ceny. W przypadku projektów technologicznych coraz większe znaczenie powinny mieć parametry jakościowe oraz całkowity koszt posiadania rozwiązania

(TCO), obejmujący nie tylko zakup, ale również koszty utrzymania, energii, serwisu i rozwoju infrastruktury. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na potrzebę większej elastyczności systemu. **Mechanizmy waloryzacyjne, szersze wykorzystanie prawa opcji czy możliwość dostosowywania zakresu zakupów do aktualnych warunków rynkowych pozwoliłyby ograniczyć liczbę unieważnianych postępowań i zwiększyć efektywność wydatkowania środków publicznych.** Potencjał dalszego rozwoju rynku pozostaje bardzo duży, jednak jego wykorzystanie będzie wymagało dalszego dostosowania procedur zakupowych do realiów współczesnego rynku technologicznego.



Radostaw Świgoński

Kierownik Sprzedaży,
Zespół Public, Atende

Rok 2025 był dla rynku zamówień publicznych ICT okresem wyjątkowym, przede wszystkim ze względu na bezprecedensową skalę realizowanych projektów, co potwierdzają dane wskazujące na rekordowy wzrost wolumenu rynku. Z perspektywy Atende był to również bardzo dobry rok. **Wzrost inwestycji związanych z cyfryzacją państwa oraz realizacją programów finansowanych ze środków KPO przełożył się nie tylko na zwiększony popyt na urządzenia końcowe, ale również na rozwój infrastruktury sieciowej i centrów danych, które stanowią fundament nowoczesnych usług cyfrowych.**

Realizacja dużych projektów centralnych istotnie zmieniła strukturę rynku, przesuwał jego ciężar w stronę administracji centralnej. Umożliwiło to realizację kontraktów o skali niespotykanej w poprzednich latach, jednocześnie zwiększając koncentrację rynku i ograniczając grono podmiotów uczestniczących w największych postępowaniach.

Pokazuje to, jak duży wpływ na sektor ICT mogą mieć strategiczne programy publiczne, ale również jak ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy efektywnością dużych zakupów centralnych a dostępnością rynku dla szerszego grona wykonawców.

Jednocześnie doświadczenia ostatnich miesięcy potwierdzają, że obecny system zamówień publicznych coraz częściej nie nadąża za dynamiką rynku technologicznego. W praktyce spotykamy się z sytuacjami, w których specyfikacje przygotowywane wiele miesięcy wcześniej nie odpowiadają już realiom rynkowym w momencie rozstrzygnięcia postępowania – zarówno pod względem dostępności technologii, jak i poziomu cen. **W warunkach rosnącej zmienności rynku oraz presji kosztowej szczególnego znaczenia nabiera większa elastyczność postępowań oraz szersze stosowanie podejścia opartego na wymaganiach funkcjonalnych zamiast sztywno określonych konfiguracji technicznych.**

Równie istotne jest odejście od oceny ofert wyłącznie przez pryzmat ceny zakupu. Coraz większego znaczenia nabiera całkowity koszt posiadania rozwiązania (TCO), obejmujący koszty utrzymania, energii, serwisu, bezpieczeństwa oraz integracji z istniejącą infrastrukturą. **Tylko takie podejście pozwala podejmować racjonalne decyzje zakupowe i budować trwałą wartość dla administracji publicznej.**

Podsumowując, **rynek wszedł na wyższy poziom wartościowy.** Aby jednak utrzymać tę dynamikę, system musi stać się bardziej elastyczny, by reagować na presję kosztową i zmiany w łańcuchach dostaw w czasie rzeczywistym.

O raporcie

Powyższy Raport został przygotowany przez ekspertów z firm zrzeszonych w Związku Cyfrowa Polska, na podstawie szacunków danych za rok 2025 opracowanych przez Urząd Zamówień Publicznych, a także danych dostarczonych przez MDP Polska, które stały się inspiracją do jego opracowania.