

Anna Kaczorowska*

Uniwersytet Łódzki

CZYNNIKI KRYTYCZNE ROZWOJU *E-GOVERNMENT* W POLSCE

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja i priorytetyzacja czynników o krytycznym znaczeniu dla rozwoju *e-government* w Polsce na podstawie analizy wyników badań i dokumentów przeprowadzonej za pomocą metody *Desk Research*. Metoda ta należy do grupy jakościowych metod badawczych i polega na analizie materiałów zastanych (dokumentów, stron WWW i innych materiałów archiwalnych).

Analizie poddano następujące obszary tematyczne: wpływ informatyzacji na sprawność świadczenia e-usług w urzędach administracji publicznej, wykorzystanie platformy ePUAP, zakres korzystania z dostępnych e-usług publicznych, ograniczenia w korzystaniu z e-usług administracji publicznej, ograniczenia w świadczeniu e-usług przez jednostki administracji publicznej różnych szczebli, użyteczność informacji zamieszczanych na portalach urzędów, ustanawianie projektów i zarządzanie nimi w sektorze publicznym, obsługa informatyczna urzędów i wysokość nakładów na informatyzację.

Słowa kluczowe: *e-government*, e-usługa, platforma ePUAP, zarządzanie projektami

Wprowadzenie

Rozwój *e-government*, czyli administracji świadczącej usługi na drodze elektronicznej, warunkowany jest inicjatywami i działaniami, podjętymi w celu przestawienia gospodarki na tory społeczeństwa informacyjnego, informatyzacji sektora publicznego, oraz obowiązującymi aktami prawnymi, na podstawie których urzędy wykonują swoje zadania. O rzeczywistym rozwoju *e-government* świadczy oferowanie usług publicznych – oczekiwanych przez klientów administracji – na coraz wyższych poziomach, a więc odchodzenie od świadczenia usług wyłącznie na zasadzie udostępniania informacji na rzecz coraz bardziej zaawansowanych sposobów załatwiania spraw urzędowych.

* annak@wzmail.uni.lodz.pl

W Polsce określenia: „elektroniczna administracja”, „e-administracja”, funkcjonują jako terminy tożsame z *e-government*.

Rozwój elektronicznej administracji w Polsce należy rozważać w odniesieniu do rozwoju systemów zarządzania, ponieważ w przewidywalnej przyszłości będą one w pełni obsługiwane przez ICT. Technologie należy więc postrzegać jako element nierozzerwalnie związany z rozwojem prawie wszystkich obszarów funkcjonowania administracji.

Wdrażanie *e-government* w Polsce odbywało się przede wszystkim pod kątem naszego kandydowania do Unii Europejskiej (UE), a ma pozostać tak jak było, czyli JEGO rozwój tego systemu następuje już jako efekt członkostwa w jej strukturach.

W naszym kraju pojęcie *e-government* jest utożsamiane z usługami świadczonymi przez urzędy na drodze elektronicznej. Natomiast dla innych państw UE termin ten ma szersze znaczenie i oznacza także e-demokrację, e-usługi, e-zarządzanie – czyli wszystkie formy kontaktu klienta z administracją, wykorzystujące technologie informacyjno-komunikacyjne (*Information and Communication Technology – ICT*).

Istnieją czynniki, zjawiska i fakty, które w różny sposób wpływają na proces dalszego rozwoju usług *e-government* w Polsce. Czynniki te zostaną wyspecyfikowane (podrozdział 1) na podstawie analizy wyników badań (ARC Rynek i Opinia, 2008; ARC Rynek i Opinia, 2009; GfK Polonia, 2010; ARC Rynek i Opinia, 2011; The Concours Group, VirtualSmarts, 2006), raportów The Standish Group *Chaos* z lat: 2005 (The Standish Group, 2005), 2007 (The Standish Group, 2007), 2010 (The Standish Group, 2010) i 2012 (The Standish Group, 2013), oraz analizy dokumentów: *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach* (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2012) i *Program zintegrowanej informatyzacji państwa* (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2013).

Konieczność prowadzenia badań nt. *e-government* wynika z niemożności kształtowania jakiegokolwiek polityki w tym zakresie bez wiedzy na temat stanu obecnego i wyznaczenia na jego podstawie planowanych kierunków rozwoju, dlatego też zestawienie czynników krytycznych poprzedzono zapoznaniem się z osiągnięciami Polski w badaniu z serii *e-government Benchmark Measurement*, począwszy od włączenia naszego kraju w struktury UE (Capgemini, 2005; Capgemini, 2006; Capgemini, 2007; Capgemini i in., 2009; Capgemini i in., 2011).

W latach 2004–2013 Polska pięciokrotnie brała udział w *eGovernment Benchmark Measurement*. Przez pierwsze trzy lata zajmowała jedne z ostatnich pozycji na listach rankingowych, zarówno jeśli chodzi o indeks pełnejostęp-

ności on-line dwudziestu podstawowych usług publicznych, jak i wskaźnik ich dojrzałości. W ciągu wszystkich lat uczestnictwa w badaniu wyniki naszego kraju pozostawały zawsze poniżej średniej europejskiej.

1. Zestawienie czynników krytycznych dla rozwoju *e-government*

Proces wdrażania i rozwijania *e-government* jest procesem ciągłym i powinien przebiegać przy większym i szybszym dostępie do informacji publicznej, a także przy zapewnieniu lepszych jakościowo usług świadczonych dla klientów administracji na drodze elektronicznej.

Taką opinię prezentowano już wcześniej, o czym świadczą stwierdzenia: „Państwa zmierzające do rozwoju elektronicznej administracji, w tym Polska, powinny pamiętać o tym, że jest to proces polegający na świadczeniu coraz szerszego wachlarza takich e-usług, które są podyktowane potrzebami indywidualnych odbiorców i firm, a nie chęcią wprowadzenia do tego sektora najnowszych technologii ICT niezgodnych z wyborami jego petentów” (Kaczorowska, 2013, s. 31).

Tabela 1

Czynniki krytyczne rozwoju *e-government* w Polsce

Deregulatory	Katalizatory
1. Bariery legislacyjne	1. Wprowadzenie zarządzania projektami do sektora publicznego
2. Ograniczony dostęp do szerokopasmowego Internetu	2. Zewnętrzne finansowanie projektów <i>e-government</i>
3. Nieprawidłowości w zarządzaniu projektami, zwłaszcza brak nadzoru nad ciągłością informatyzacji państwa	3. Powstanie platformy ePUAP
4. Obsługa informatyczna urzędów i wysokość wydatków na informatyzację	4. Nowelizacje ustawy o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne (dalej jako UINF; Ustawa o informatyzacji..., 2005)
5. Edukacja i świadomość urzędników oraz odbiorców e-usług publicznych	5. Kontakty elektroniczne z administracją poprzez serwisy społecznościowe typu Wiki
6. Elektroniczny obieg dokumentów i portale internetowe w urzędach	
7. Rejestry publiczne, typy e-formularzy oraz ich format i struktura	
8. Niejednolity model uwierzytelniania użytkowników w kontaktach z urzędami	
9. Bezpieczeństwo komunikacji elektronicznej pomiędzy urzędami i ich klientami	
10. Niewystarczająca promocja e-usług	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kaczorowska, 2013, s. 169–201; A. Kaczorowska, A. Pamuła, 2011, s. 203–218.

Dostrzeżone czynniki krytyczne podzielono na dwie grupy:

- a) wpływające niekorzystnie, tj. opóźniające rozwój *e-government*; nazywane w tabeli 1 deregulatorami;
- b) oddziaływujące pozytywnie, tj. przyspieszające rozwój elektronicznej administracji; nazywane katalizatorami.

Wszystkie zidentyfikowane czynniki krytyczne zestawiono w tabeli 1 i nada-
no im priorytety wynikające z kolejności ich zamieszczenia.

Bilans czynników krytycznych dla rozwoju krajowego *e-government* poka-
zuje, że w pierwszej połowie 2014 roku mamy w Polsce dwa razy więcej czynni-
ków spowalniających rozwój elektronicznej administracji w porównaniu z tymi,
które go przyspieszają (tabela 1).

2. Najpoważniejszy deregulator rozwoju *e-government*

Procesy budowy społeczeństwa informacyjnego (SPI) i jego narzędzi, jakimi są informatyzacja administracji publicznej oraz *e-government*, odbywają się na gruncie odpowiednich aktów prawnych – zarówno prawa europejskiego, jak i polskiego – oraz licznych dokumentów strategicznych. W dorobku procesu informatyzacji sektora publicznego w Polsce największe znaczenie mają UINF (Ustawa o informatyzacji, 2005) oraz plany informatyzacji państwa.

Informatyzacja administracji publicznej jest również warunkiem koniecznym funkcjonowania *e-government* i e-dostępności usług publicznych dla indywidualnych osób i przedsiębiorców.

W Polsce różne dokumenty prawne w zakresie informatyzacji tworzone są przez rozliczne organy administracji publicznej. Dokumenty te nie są spójne ani kompatybilne z dokumentami nadrzędnymi, zwłaszcza ze strategiami informatyzacji regionu i państwa.

Kolejne nowelizacje UINF nie są w stanie ograniczyć niespójności systemu procedur postępowań w zakresie elektronicznych kontaktów podmiotów fizycznych i prawnych z urzędami. Kontakty te odbywają się na podstawie przepisów różnych aktów prawnych, ale procedura kontaktu elektronicznego tego samego klienta z różnymi urzędami powinna być zawsze taka sama i mieć oparcie w przepisach prawa. Należałoby zwłaszcza doprowadzić do jednolitego nazewnictwa i definicji, ponieważ jest to podstawowy warunek uzyskania interoperacyjności prawnej, jak również spójności organizacyjnej, semantycznej i technicznej w systemach teleinformatycznych sektora publicznego.

Niespójność uregulowań prawnych w obszarze elektronicznej administracji powoduje stosowanie przez urzędy własnych, niejednorodnych interpretacji wybranych przepisów, co docelowo wiąże się ze zmniejszeniem zaufania (czy nawet jego brakiem) do e-usług.

Ze względu na brak komunikacji między uczestnikami procesu legislacyjnego, a zwłaszcza – na brak porozumienia w kwestii przepisów ułatwiających udostępnianie e-usług publicznych oraz upraszczanie procedur e-administracji, toczy się wiele sporów kompetencyjnych dotyczących informatyzacji. W różnych resortach powstały systemy informatyczne (SI) o takiej samej funkcjonalności. Bardzo często SI wdrożone w różnych resortach nie współdzielą istniejących baz i zgromadzonych w nich danych. „Przy woli współdziałania pomiędzy ministerstwami współpracę pomiędzy ich niezależnymi SI trzeba nawiązywać poprzez brokery informacji oraz przetwarzanie w chmurze” (Kaczorowska, 2013, s. 182).

Jakość i dynamikę wprowadzanych zmian legislacyjnych w Polsce, zarówno w świetle opinii ekspertów Banku Światowego, jak i społeczeństwa krytykującego czasochłonność i kosztowność procedur administracyjnych, należy uznać za niezadowalającą.

3. Główny katalizator rozwoju *e-government*

Czynnikiem mającym największy wpływ na informatyzację administracji publicznej, a w jej ramach – na wdrożenie i rozwój *e-government*, było wprowadzenie zarządzania projektami do sektora publicznego.

Dla administracji publicznej, słyszącej o sukcesach zarządzania projektami i przez projekty w sektorze prywatnym oraz chcącej racjonalizować wydatki na informatyzację państwa przez dotacje unijne, wdrożenie nowej formy zarządzania było szansą na większą dojrzałość świadczonych e-usług.

Wybór padł na zarządzanie projektami i dano temu oficjalnie wyraz, uchwalając w 2005 roku UINF i rok później przygotowując pierwszy w historii Polski plan informatyzacji państwa.

Formalne ustanawianie projektów informatycznych w sektorze publicznym jest możliwe dzięki zdefiniowaniu pojęcia „projektu informatycznego o publicznym zastosowaniu” w UINF. „Wcześniej nie istniał jeszcze żaden akt prawny zawierający definicję projektu informatycznego, a to uniemożliwiało jego stosowanie w świetle obowiązujących przepisów prawa” (Kaczorowska, 2013, s. 169).

Niskie pozycje Polski w światowych rankingach – zarówno w 2004, jak i w 2005 roku – w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego (SPI) były zacynem koncepcji planu jako narzędzia koordynacji działań podejmowanych w obszarze informatyzacji.

Plan Informatyzacji Państwa na rok 2006 – PIP2006 (*Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie Planu Informatyzacji Państwa na rok 2006*, 2006), w którym w jednym z celów wskazano na rozwój systemów teleinformatycznych jako priorytetu wprowadzania i upowszechniania świadczenia usług administracji publicznej drogą elektroniczną, uznaje się za formalną, prawną bramę „wpuszczającą” zarządzanie projektami do sektora publicznego.

„Proces informatyzacji państwa nie powinien zatem od tego momentu przebiegać w sposób doraźny i chaotyczny, jak najszybciej dla zaspokojenia krótkoterminowych celów, ale w zgodzie z wiedzą i praktyką zarządzania projektami powinno się go najpierw dobrze zaplanować” (Kaczorowska, 2011, s. 45).

Pierwszy plan informatyzacji naszego państwa zawiera podsumowanie dotychczasowego stanu prac nad informatyzacją kraju i zestawienie sześciu projektów informatycznych. Wśród ponadsektorowych projektów informatycznych na pozycji pierwszej wymieniono ePUAP jako projekt budowy Elektronicznej Platformy Usług Administracji Publicznej (ePUAP).

Bez realizacji projektu ePUAP nie byłoby możliwe udostępnienie żadnej e-usługi w centralnym systemie teleinformatycznym administracji publicznej. Jego celem było stworzenie jednego, bezpiecznego i zgodnego z prawem elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych dla indywidualnych osób, przedsiębiorców i administracji.

W PIP2006 wyróżniono projekty informatyczne, chcąc podążać drogą przebytą wcześniej przez liderów *e-government* w UE, ale także obserwując efektywność tej formy zarządzania wśród krajowych przedsiębiorców. „Jeśli racjonalizując wydatki w dziedzinie informatyzacji (priorytet 1 planu informatyzacji), ustanowiono jednocześnie 6 projektów o łącznych szacunkowych kosztach większych niż 445,2 mln zł, to tym samym zadeklarowano publicznie, że zarządzanie projektami będzie najskuteczniejsze w procesie informatyzacji Polski. Od tej chwili informatyzacja państwa nie powinna odbywać się w sposób wybiórczy i być jedynie podyktowana chęcią wprowadzenia do tego sektora najnowszych technologii ICT czy koniecznością realizacji planów UE. Przeciwnie, powinna być postrzegana jako ciągły proces, który należy wcześniej zaplanować” (Kaczorowska, 2013, s. 139).

Podsumowanie

Polska ponad dziesięć lat później niż inne państwa UE podjęła działania na rzecz informatyzacji administracji publicznej. Do 2007 roku włącznie otrzymywała w badaniu *eGovernment Benchmark Measurement* bardzo niskie oceny zarówno pod względem dostępności, jak i dojrzałości dwudziestu podstawowych usług publicznych. „Zintensyfikowanie w 2008 r. reform w zakresie rozwoju SPI i dostęp do funduszy strukturalnych UE, zapewniający środki na realizację projektów informatycznych, pozwoliły na wyposażenie jednostek administracji w wystarczająco dobrą infrastrukturę informatyczną, jeśli chodzi o sprzęt. W latach 2008–2010 Polska poczyniła znaczące postępy w większości wskaźników SPI. Nadal jest jednak bliżej końca niż połowy łańcucha efektywności *e-government* w UE. Obraz ogólnych niskich wyników stopnia transformacji w SPI przekłada się bowiem na poziom rozwoju e-administracji” (Kaczorowska, 2013, s. 53).

Należy przyjąć, że administracja publiczna w Polsce wkroczyła w trzeci etap rozwoju *e-government*. Na tym etapie swojej ewolucji *e-government* „miał umożliwić państwu odegranie nowej, większej roli w życiu społecznym i ekonomicznym ogółu społeczeństwa poprzez dostarczenie mu większych e-wartości publicznych «wzmacniających» pozycję klientów w kontaktach z urzędami poprzez zwiększenie zdolności indywidualnych osób, przedsiębiorstw i innych organizacji do funkcjonowania w społeczeństwie” (Kaczorowska, 2013, s. 165).

Usługi, na dostarczenie których winna być zorientowana administracja publiczna, należy maksymalnie dostosować do potrzeb klientów. Jest to możliwe przez dostarczanie bardziej spersonalizowanych usług (takich, które dodatkowo pozwolą użytkownikom na ich dostosowywanie w zależności od indywidualnych potrzeb).

Realizacja coraz to bardziej zaawansowanych usług elektronicznych nie nastąpi również bez stopniowego zwiększania procentowego udziału wydatków na informatyzację w ogólnych wydatkach jednostek administracji publicznej. Bardzo dużą pomocą są tu zewnętrzne środki finansowe pochodzące z UE.

The Standish Group przewiduje (The Standish Group, 2010), że rosnące możliwości komunikacyjne, wspierane przez najnowsze ICT, spowodują wzrost znaczenia wirtualnych zespołów projektowych. Współpraca w ramach takich zespołów ma się z kolei przyczynić do oszczędności kosztów projektów, przyspieszenia ich realizacji oraz łatwiejszego dostępu do międzynarodowej sieci ekspertów. Wyniki Raportu *Chaos* (The Standish Group, 2010) potwierdzają także, że

rozpowszechnianie zarządzania projektami w administracji publicznej będzie wymagało uproszczenia jego instrumentarium, ponieważ zastosowanie niektórych metod, technik i narzędzi wymaga zbyt długiego czasu i zbyt dużych kosztów. W przypadkach dużej zmienności i nieprzewidywalności środowiska projektowego wskazane jest ograniczanie zbyt szczegółowego planowania w zarządzaniu projektami i korzystanie z narzędzi operacyjnych (sytuacyjnych) charakterystycznych dla zwinnych (*agile*) metodyk zarządzania projektami.

Zmiana „układu sił” między katalizatorami i deregulatorami rozwoju *e-government* w Polsce wiąże się koniecznością zadbania o szkolenia z zakresu zarządzania projektami i działania tych technologii ICT, dzięki którym będzie możliwe świadczenie e-usług. „Uczestnikami szkoleń nt. zarządzania projektami powinna być kadra zarządzająca urzędami na różnych szczeblach administracji, którą by nauczono, jak wybierać kompetentnych kierowników projektów dla uruchamianych przedsięwzięć, którzy potrafiliby współpracować z kierownikami projektów, ale ze strony branży IT. Pracownicy i klienci urzędów powinni pozyskać wiedzę o tym, np. jak zakładać konto na ePUAP’ie, jak posługiwać się bezpłatnym podpisem elektronicznym – profilem zaufanym ePUAP, jak skontaktować się z urzędem poprzez kiosk informacyjny, telewizor czy też telefon komórkowy z Wireless Application Protocol” (Kaczorowska, 2013, s. 212–213).

Zbyt często usługi administracji oferowane w trybie on-line nie realizują pełnego procesu załatwiania spraw, a to jest powodem słabego zainteresowania nimi klientów administracji. Najlepszym stymulatorem korzystania z ePUAP byłoby udostępnienie na tej platformie najważniejszych (z punktu widzenia korzyści dla obywateli) i kompletnych e-usług. Z kolei wójtowie i burmistrzowie mogliby postrzegać ePUAP jako bazę wiedzy (np. w kwestii interpretacji przepisów) zgromadzonej i opracowanej za publiczne pieniądze.

„Rozwijając *e-government*, należy zadbać o zharmonizowanie działań administracji centralnej i jednostek samorządu terytorialnego poprzez standaryzację przepływu danych, zwiększanie roli ePUAP jako WSPÓLNEJ platformy usług elektronicznych administracji, szerokie akcje edukacyjne dla urzędników z zakresu funkcjonowania systemu elektronicznego obiegu dokumentów i centralnego repozytorium wzorów dokumentów elektronicznych oraz kontaktów poprzez portale społecznościowe typu Wiki, a dla klientów o szkolenia zwiększające chęci i umiejętności korzystania z e-usług publicznych oraz promujące korzyści wynikające ze stosowania rozwiązań elektronicznej administracji” (Kaczorowska, 2013, s. 2013).

Przed administracją publiczną jest jeszcze bardzo dużo pracy, jeśli chce, żeby nasze społeczeństwo mogło osiągać korzyści wynikające z dostępu do wszystkich usług administracji w jednym miejscu. Nie będzie to możliwe bez pełnej integracji systemów teleinformatycznych całej administracji publicznej.

„Istnieje również potrzeba uwzględnienia w scenariuszu dalszego rozwoju *e-government* w Polsce większego zaangażowania podmiotów społecznych w zarządzanie państwem. Wychodząc naprzeciw potrzebom użytkowników, można byłoby opracować na ePUAP narzędzia rozbudowy elektronicznych usług oparte o *crown-sourcing*, czyli czerpanie pomysłów na udoskonalanie od ludzi. Dopuszczalną alternatywą dla platformy ePUAP jako jednego okienka obsługi w Internecie mogłaby również być możliwość umieszczania usług na innych platformach. Platformy takie powinny być zarządzane przez przedsiębiorstwa lub organizacje zawodowe, które byłyby dostawcami usług. Jeśli jednak użytkownicy preferowaliby umieszczanie wybranych usług na »swoich« portalach społecznościowych, to byłaby to kolejna alternatywa wzmacniająca nie tylko pozycję, ale i zadowolenie użytkowników e-usług” (Kaczorowska, 2013, s. 213–214).

Sektor publiczny, implementując zarządzanie projektami z sektora prywatnego, winien pobrać od niego jeszcze lekcje chociażby na następujące tematy:

1. Jak zarządzać projektami wprowadzania na rynek nowych usług publicznych?
2. Jak przyciągać uwagę i utrzymywać zainteresowanie usługami wśród swoich klientów?
3. Jak przed przyznaniem kontraktu skontrolować dostawcę rozwiązania informatycznego?
4. Jak pozyskać ekspertów decydujących o użyciu odpowiednich (nieprzestarzałych i kompatybilnych z istniejącymi) technologii?

Mimo istniejących ograniczeń sposobem na zwiększenie efektywności działania administracji publicznej jest skuteczne zarządzanie projektami ustanowionymi dla rozwoju *e-government* w Polsce.

Bibliografia

- ARC Rynek i Opinia (2011), *Badanie wpływu informatyzacji na działania administracji publicznej w Polsce w 2011 r. Raport z badania ilościowego dla MSWiA*, MSWiA, Warszawa, <http://www.law.uj.edu.pl/pracownia/files/raport.pdf> (26.03.2014).

- ARC Rynek i Opinia (2009), *Stan informatyzacji urzędów administracji publicznej w Polsce w 2008 roku. Raport generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji*, Warszawa.
- ARC Rynek i Opinia (2008), *Stopień informatyzacji urzędów w Polsce. Raport Generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji. IV edycja badania dotycząca roku 2007*, Warszawa.
- Capgemini (2005), *On-line Availability of Public Services: How is Europe Progressing?*, w: Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the Fifth Measurement, European Commission, Directorate General for Information Society and Media, http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/online_pub_serv_5th_meas_fv4.pdf (15.03.2014).
- Capgemini (2006), *On-line Availability of Public Services: How Is Europe Progressing?*, w: Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement, June 2006, http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf (15.03.2014).
- Capgemini (2007), *The User Challenge. Benchmarking The Supply of On-line Public Services. 7th Measurement*, Directorate General for Information Society and Media, http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2007.pdf (15.03.2014).
- Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and DTi (2009), *Smarter, Faster, Belter eGovernment. I2010 Information Space Innovation and Investment in R & D Inclusion*, w: eGovernment Benchmark Survey 2009, European Commission, Directorate General for Information Society and Media, http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/egov_benchmark_2009.pdf (15.03.2014).
- Capgemini, IDC, Rand Europe, Sogeti and DTi (2011), *Digitizing Public Services in Europe: Putting Ambition into Action. 9th Benchmark Measurement*, in: eGovernment Benchmark Survey 2010, European Commission, Directorate General for Information Society and Media, <http://www.epractice.eu/en/library/5283331> (15.03.2014).
- GfK Polonia (2010), *Wpływ informatyzacji na usprawnienie działania urzędów administracji publicznej w Polsce w 2010 r. Raport generalny z badań ilościowych dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji*, GfK, Warszawa.
- Kaczorowska A. (2011), *Polskie e-usługi jako wynik zarządzania poprzez projekty w sektorze administracji publicznej*, w: *Innowacje 2011. Nowoczesna administracja Województwa Łódzkiego*, Urząd Marszałkowski w Łodzi, Łódź, s. 41–49.
- Kaczorowska A. (2013), *E-usługi administracji publicznej w warunkach zarządzania projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczorowska A., Pamuła A., (2011), *Catalysts and deregulators of Polish eGovernment*, *Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica*, nr 1, t. 257, s. 203–218.

- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2012), *Spoleczeństwo informacyjne w liczbach*, Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa.
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2013), *Program Zintegrowanej Informatyzacji Państwa*, https://mac.gov.pl/files/pzip_ostateczny.pdf (17.03.2014).
- The Concours Group, VirtualSmarts (2006), *Silence Fails. The five crucial conversations for flawless execution*, VirtualSmarts.
- Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie Planu Informatyzacji Państwa na rok 2006, DzU 2006 nr 147, poz. 1064.
- The Standish Group (2005), *Raport CHAOS*, The Standish Group International Inc.
- The Standish Group (2007), *Extreme chaos*, The Standish Group International Inc.
- The Standish Group (2010), *Raport CHAOS*, <http://insyght.com.au/special/2010CHAOSSummary.pdf> (22.03.2014).
- The Standish Group (2013), *The CHAOS Manifesto*, <http://www.green-ebookshop.net/search?q=standish+group+chaos+report+2013> (1.03.2014).
- Ustawa o informatyzacji działalności podmiotów realizujących zadania publiczne z dnia 17 lutego 2005, DzU 2005 nr 64, poz. 565 z późn. zm., <http://www.polskieustawy.com/print.php?actid=3098&lang=&adate=20100729> (12.03.2014).

THE CRITICAL FACTORS OF E-GOVERNMENT DEVELOPMENT IN POLAND

Summary

The main objective of this article is to identify and prioritize the factors critical to the development of *e-government* in Poland based on the analysis of research results and documents indicated in the Introduction, carried out by the Desk Research method. This method belongs to the group of qualitative research methods and is based on the analysis of existing materials (documents, web pages and other archival materials).

The analysis covered the following topics: the impact of informatization on the efficiency of e-services provision in public administration offices, the use of ePUAP platform, the range of the usage of available public e-services, restrictions on the use of *e-government* services, limitations in the provision of e-services by public administration entities of different levels, usefulness of the information placed on offices portals, the establishment and management of projects in public sector, IT service of offices and the amount of expenditure on informatization.

Translated by Anna Kaczorowska

Keywords: *e-government*, e-service, ePUAP platform, project management

