

*Marcin jako wieloletni kierownik projektów IT widział już nie jedno. W zasadzie niewiele sytuacji mogłoby go zaskoczyć w projektach, za które odpowiada. Z czasem, nawet zaczął dostrzegać wręcz oczywiste i przewidywalne zachowania wszystkich grup interesariuszy zaangażowanych w projekty IT. Prawie pełna rutyna, do momenty kiedy firma wdrożeniowa wygrała przetarg na wdrożenie systemu ERP dla Państwowej Agencji Kosmicznej. No i się zaczęło... Czy naprawdę ma znaczenie to, kto w jakim pracuje sektorze?*

## Wojna światów

Marian Krupa

- Co za ulga! Kontrakt podpisany! Welcome on the board! Wykrzykiwał z entuzjazmem Marcin popijając wieczorem w pubie, z kolegami z firmy kolejny drink przygotowany w oparciu o renomowaną markę zagranicznego rumu. Był to słodki czas smakowania kolejnego sukcesu. Sam projekt zapowiadał się rzeczywiście na miarę nazwy firmy, w której pracowali.

Firma wdrożeniowa **Sky Is the Limit** oddelegowała Marcina, jak najlepszego PMA do nowego projektu. Tylko tego projektu. Był on na tyle duży, że mógł się skoncentrować tylko na swoich zadaniach, bez konieczności ciągłego odwiedzania różnych klientów, w różnych projektach i wyjaśniania ciągle tego samego. Cóż, taka była jego praca.

Tym razem został zaproszony na Kick-off projektu do Państwowej Agencji Kosmicznej, w skrócie PAK.

- Szanowni Państwo, rozpoczynamy wielki projekt, który pozwoli zrealizować marzenia wielu młodych i zdolnych naukowców. Będzie to przedsięwzięcie nie mające precedensu w skali całego kraju. Również każdy obywatel naszego kraju będzie miał okazję, w różny sposób uczestniczyć w tej wielkiej, kosmicznej przygodzie. W taki o to właśnie sposób, Przewodniczący Komitetu Sterującego projektu roztaczał bajeczne obrazy przyszłych kosmicznych podbojów, niemalże dla każdego na wyciągnięcie ręki.

- Wygląda dobrze. Pomyślał sobie Marcin. Każdy przecież marzy o takim projekcie – projekcie życia. Już widział siebie, sterującego dronem marsjańskim za pomocą oprogramowania, które powstanie dzięki kierowaniu zespołem młodych programistów. Wszystko jest w sumie jedną wielką rutyną, gdy się ma za sobą 20, może nawet 30 zrealizowanych z sukcesem projektów. Wszystkie projekty są takie same, z takimi samymi problemami. Świat projektów jest rzeczywiście piękny ale wymagający... Nagle otrzymał wiadomość SMS na swój firmowy telefon. Pomyślał sobie: No tak, „tu ziemia, tu ziemia”, czas wracać do rzeczywistości.

- Marcin zadzwonił koniecznie do prezesa. Są jakieś formalne problemy.

Formalne problemy? A co mnie to interesuje. Mamy prawników w firmie, więc po co dzwonią akurat do mnie? Znów do mnie. W sumie jestem najlepszy, czyż nie tak? Pomyślał narcystycznie Marcin.

- Marcin, mogę rozmawiać? Zapytał w słuchawce Prezes. Tak, tak, jestem sam. O co chodzi z tymi formalizmami? To nie moja...

- Czekaj, czekaj... Wiem, że nie odpowiadasz za prawne kwestie, ale sami prawnicy nie wiedzą jak sobie poradzić z niektórymi zapisami umowy. Potrzebują pomocy, kogoś, kto się zna na terminologii projektów IT. Mamy pewne obawy...

Omawianie zapisów umowy trwało godzinę. Marcin miał już dość. Pomyślał sobie: najpierw robimy wszystko aby wygrać przetarg. Obiecujemy „gruszki na wierzbie” a tu nagle się okazuje, że jeżeli będziemy przestrzegać literalnie zapisów umowy to projekt staje się dla nas nieopłacalny. Bo ustawy, procedury, normy, przepisy...

- Marcin, musisz coś wymyśleć. Jesteś przecież najlepszy. Podsumował Prezes.

No tak. Już w pierwszym dniu taki bigos. Nie, nie, to nie jest projekt kosmiczny jak nam się wydawało. Jest to projekt realizowany jak najbardziej na ziemi. Stwierdził Menedżer ds. ryzyk wsłuchując się w obawy Marcina. Widzisz, w administracji publicznej nie istnieje takie pojęcie jak „ryzyko”. Wszelkie umowy, procedury, decyzje administracyjne muszą mieć podstawę prawną, zaś to w jaki sposób podejmowane są decyzje zależy od odpowiednich zapisów. Dlatego, tak na wszelki wypadek są powoływane komisje, zaciągane porady od prawników, analizowane różne casusy...

- A co z jakością? Też jej nie ma? Przerzywając, przewrotnie zapytał Marcin.

- Z jakością też nie jest tak jak projektach komercyjnych, na których się znasz bardzo dobrze. Tutaj nie chodzi o to aby dostarczyć najbardziej optymalny produkt, po możliwie najniższej cenie, przy możliwie najwyższym poziomie satysfakcji klienta. Liczy się w projekcie tylko to, czy są bezwzględnie realizowane zapisy umowy. Cena jest „fixed”, zakres precyzyjnie rozpisany w Przedmiocie zamówienia, zaś harmonogram sztywno wyznacza deadline'y, które muszą być dotzymane. Zapisy muszą być bezwzględnie przestrzegane, nawet jeżeli się one okażą obiektywnie szkodliwe dla realizacji celu projektu. Oczywiście są jeszcze aneksy do umowy, ale wtedy uruchamiamy kolejny koszmar formalno-administracyjny. Bo jeżeli tego wszystkiego nie dopilnujesz...

- To co? Zirytowanym głosem przerwał Marcin.

- To nic. Rozpoczynamy procedurę sądową i naliczamy odsetki karne!

Marcin nie wytrzymał. Dajmy teraz spokój. Może nie będzie tak źle. Przecież wszystkim zależy aby projekt się udał. Wszyscy chcemy osiągnąć sukces. Nie ważne w jakim sektorze pracujesz, wszędzie jesteśmy przecież takimi samymi ludźmi. Mamy takie same potrzeby i aspiracje. Chcemy się rozwijać i coraz więcej zarabiać. W sumie wszystkim o to chodzi.

\*\*\*

Na drugi dzień Marcin umówił się z Kierownikiem projektu po stronie Klienta - Andrzejem.

- Czy możemy zwracać się do siebie po imieniu? Taka jest swoista tradycja w projektach IT. Zapropował Marcin.

- Nie ma sprawy. Nie jest to dla mnie problemem. Nie wiem tylko jaki inni. W sektorze publicznym może być z tym różnie...

- A jednak znów ten sektor publiczny. Na kogo mam zatem uważać? Kto jest takim formalistą w u Was w PAKa? Zażartował Marcin.

- Posłuchaj. Zapomnij o wszystkim czego nauczyłeś się w biznesie. Tutaj realizujemy projekt publiczny, za publiczne pieniądze, pracownikami ze sfery publicznej. W ogóle, takie określenia jak: klient, produkt, zysk, skuteczność, satysfakcja, marketing i tego typu podobne, w ogóle nie istnieją.

- Zaraz, zaraz, jak to nie istnieją. No chyba czytałeś coś na temat nowego trendu o nazwie „Public Management” w którym „petent” jest nazywany „klientem”, „procedura” – „procesem”, „sprawa” – „zleceniem”, administrowanie” – „zarządzaniem” a „usługi” – „produktem”? Przecież nowoczesna administracja ma być zorganizowana na wzór najlepszych praktyk biznesowych. Tak przynajmniej było to przedstawiane na szkoleniu z Prince2.

- No właśnie. Kolejne słowo klucz: „nowoczesna”, które nie istnieje w słowniku urzędnika państwowego. Ważną kwestią jest również i to, że administracja nie zarabia tylko wydaje publiczne pieniądze. Nie dba o rentowność, pozycję na rynku czy innowacyjność. Zresztą pomyśl: „innowacyjna administracja”. Dla mnie w czystej postaci oksymoron.

- Nie wygląda to dobrze. Zmartwił się Marcin przygotowując w głowie wstępny plan na jutrzejsze spotkanie z zespołem obszarowym. W jakim ja teraz świecie żyję...? Jak nim zarządzać?

- Spokojnie. Tym razem uśmiechnął się Andrzej. Pewnie słyszałeś takie powiedzonko wśród urzędników: Nie myśl! A jak już pomyślałeś, to...nie mów! Ale jeżeli już powiedziałeś, to... nie pisz! Jeśli jednak już napisałeś, to... nie podpisuj! A jak podpisałeś..... to potem się nie dziw.

Tym razem Marcin się nie uśmiechnął. Żart Andrzeja był zarówno śmieszny jak i straszny w swoim przesłaniu.

\*\*\*

Na trzeci dzień zaplanowane pierwsze spotkanie robocze w zespołach obszarowych na godzinę 10:00. W sumie standard dla spotkań w projektach IT. Pomyślał Marcin. Są to dobre praktyki w każdym projekcie. Okazało się jednak inaczej.

- Witam bardzo serdecznie. Mam przyjemność poprowadzić wspólnie z moim kolegą Konsultantem dzisiejsze spotkanie. Przygotowaliśmy następującą agendę...

- Chciałabym zgłosić uwagę formalną. Zapraszanie pracowników PAKi na spotkanie, które ma trwać 8 godzin i kończyć się o godzinie 17:00 nie jest zgodne zapisami naszego regulaminu czasu pracy. Tak, tylko dla informacji, my kończymy pracę o 15:00...

- Dobrze. Uwzględnimy Pani uwagę planując kolejne spotkania...

- Mogę zgłosić kolejną? Przedstawione przez Pana Konsultantów propozycje rozwiązań nie są zgodne zapisami Ustawy o Prawie Kosmicznym. Proszę zatem przed przesłaniem do nas jakichkolwiek dokumentów zasięgnąć porady doświadczonych prawników.

- OK. Zapisujemy w protokole kolejną uwagę. Czy moglibyśmy jednak przejść do kwestii formalnych?

- Czy Panowie wiedzą, kto w ogóle podjął decyzję o zakupie tego oprogramowania? Nikt nas się o zdanie nie pytał.

- Rozumiem Pana obawy, ale to nie my jesteśmy adresatem takich pytań. Jesteśmy tutaj dzisiaj po to, aby pomóc Państwu uruchomić program informatyczny dla przyszłych wypraw na Marsa. Z coraz to większą irytacją reagował Marcin.

- Dlaczego zatem...?

Co? Kolejne bezsensowne pytanie? Co? Dlaczego? Po co? Kto? Z kim? Kiedy? Jaki to ma sens? Czy ten projekt ma rację bytu? Kto jest odpowiedzialny za...? To już jest dla mnie za dużo. Chyba będę musiał napisać jakiś artykuł z socjologii..., socjologii administracji.

