



# Cyfryzacja po wyborach... *I co teraz?*

CRN Polska rozmawia z **ANNĄ STREŻYŃSKĄ, PREZESEM SPÓŁKI WIELKOPOLSKA SIEĆ SZEROKOPASMOWA** (w latach 2006–2012 prezesem Urzędu Komunikacji Elektronicznej), **PROF. MICHAŁEM KLEIBEREM, PIERWSZYM MINISTREM CYFRYZACJI I PREZESEM POLSKIEJ AKADEMII NAUK** (w latach 2007–2015), oraz **KRZYSZTOFEM SZUBERTEM, MINISTREM CYFRYZACJI W GABINECIE CIENI BUSINESS CENTRE CLUB**, na temat cyfryzacji kraju w związku ze spodziewanymi zmianami w rządzie po tegorocznych wyborach parlamentarnych.

**CRN** Zanim zaczniemy rozmowę o meritum, proszę określić, czy czujecie się tutaj reprezentantami określonej opcji politycznej i ewentualnie zamierzacie ubiegać się o państwowe stanowiska po wyborach parlamentarnych. Przykładowo tu i ówdzie pojawiają się plotki na temat objęcia przez panią Annę Streżyńską stanowiska nowego ministra cyfryzacji. Ponadto opracowaliście program dotyczący cyfryzacji Polski, który stał się oficjalnym stanowiskiem Prawa i Sprawiedliwości. Jesteście więc już politykami czy wciąż niezależnymi ekspertami?

**MICHAŁ KLEIBER** Nie czuję się związany z żadną opcją polityczną. Zabieram głos w sprawach ważnych dla polskiej cyfryzacji z wewnętrznej potrzeby i poczucia obywatelskiej odpowiedzialności za kraj. Nie mam przy tym żadnych planów dotyczących sprawowania funkcji państwowych.

**KRZYSZTOF SZUBERT** Dokładnie te same motywy kierują i moimi staraniami o poprawę obecnej sytuacji w szeroko rozumianym polskim ICT. Jeśli zaś chodzi o przejście z biznesu do administracji, to nawet nie mam takich możliwości ze względu na zaangażowanie w prowadzenie i rozwój własnej firmy. Poza tym nigdy nie byłem członkiem żadnej partii politycznej.

**ANNA STREŻYŃSKA** Zawsze mam się za niezależnego eksperta i nie ponoszę odpowiedzialności za doniesienia prasowe. Angażuję się w działalność społeczną, bo liczę, że nowy rząd zrealizuje nasze propozycje dla dobra państwa.

**CRN** Jakie macie gwarancje, że nowy rząd wcieli wasze pomysły w życie?

**ANNA STREŻYŃSKA** To zależy od wielu czynników, między innymi od podejścia liderów oraz otoczenia politycznego. Moje strategie i programy w latach 2005–2007 były przez PiS niemal w 100 proc. realizowane. No, może z wyjątkiem integracji organów regulacyjnych, bo akurat z tym nie zdążyliśmy. Ale nie jestem politykiem ani nawet członkiem PiS, więc nie wiem, na ile będę mogła zrealizować swoje propozycje, zwłaszcza że robiłyby to zapewne inne osoby. Uważam jednak, że lepiej mieć program, niż go nie mieć. W 2005 r. moja strategia była gotowa na trzy miesiące przed wyborami i na pół roku przed pójściem do UKE. Dzięki temu od razu po objęciu urzędu mogłam rozpocząć konkretne działania. Teraz też chcę dysponować czymś, co można byłoby wdrożyć natychmiast. Po ostatnich jałowych latach nie mamy już czasu na jego dalsze marnowanie.

**CRN** W takim razie jakie kluczowe decyzje powinny zapaść, aby informatyzacja sektora publicznego szła lepiej niż do tej pory? W waszym programie postulujecie formalną likwidację resortu cyfryzacji i przesunięcie kwestii informatycznych do resortu infrastruktury. Co by to dało? Nie wystarczy po prostu usprawnić MAiC?

**KRZYSZTOF SZUBERT** Z wieloletniej obserwacji aktywności państwa w obszarze cyfryzacji i informatyzacji jednoznacznie wynika pilna potrzeba usprawnienia całości tego procesu. Podstawowy problem z ministerstwem administracji i cyfryzacji jest taki, że zajmuje się przede wszystkim administracją. Kolejni ministrowie chyba też nie mieli do cyfryzacji serca. Ponadto nadzór MAiC nad UKE i Głównym Geodetą Kraju to za mało. Jest to też najmłodsze ministerstwo, a mamy już w nim trzeciego ministra. W obecnym kształcie nie spełniło ono oczekiwań branży, jako ośrodka, który skutecznie kieruje procesem kompleksowej cyfryzacji kraju, w tym budową nowoczesnej e-administracji.

**CRN** Może więc wystarczyłoby przyznanie odpowiednich prerogatyw?

**KRZYSZTOF SZUBERT** Trochę chyba już na to za późno, szczególnie w kontekście możliwego zmniejszania liczby ministerstw. Dodatkowo w resorcie infrastruktury została w minionym okresie powołana grupa kompetentnych specjalistów od ICT, głównie odpowiadających do tej pory za rozdział i realizację funduszy unijnych (m.in. w ramach POPC). Teraz to oni nadają ton polskiej cyfryzacji, zaś MAiC coraz bardziej w tym zakresie jest spychany na bok. Należałoby raczej pomyśleć o bardziej wydajnym modelu – rozdzieleniu MAiC na administrację, docelowo przeniesioną do KPRM lub MSW, oraz cyfryzację włączoną w struktury Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju.

**ANNA STREŻYŃSKA** Proponowane przeniesienie części aktywności do MIR dotyczy także rynku telekomunikacyjnego i sieciowego, a więc kwestii czysto infrastrukturalnych. To zresztą naturalne, bo sieci teleinformatyczne bieżą często wzdłuż dróg, a więc koordynacja budowy infrastruktury drogowej i teleinformatycznej jest jak najbardziej logiczna i zasadna. Tak zresztą odbywało się to przed powołaniem MAiC, bo telekomunikacja przez lata była w gestii ministerstwa infrastruktury.



prof. Michał Kleiber

**CRN** Proponowana zmiana strukturalna nie załatwia wszystkich kwestii związanych z cyfryzacją kraju, na przykład nadzoru nad przetargami na oprogramowanie, usługi i sprzęt. Dlatego kolejnym pomysłem, który forsujecie, jest ustanowienie w kancelarii premiera osoby odpowiedzialnej za informatyzację. Panie profesorze, co pan sądzi o proponowanej rewolucji?

**MICHAŁ KLEIBER** Szczerze mówiąc, nie przepadam za dużymi zmianami. Zwykle są kosztowne i nigdy nie ma pewności, czy będą z nich pożytek. Problem informatyzacji kraju dojrzał jednak już do tego, żeby poważnie zastanowić się nad nowymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania całym sektorem.

**CRN** No dobrze, ale czy na przykład wspomniana osoba w KPRM, bez całego zaplecza w postaci własnego resortu, nie byłaby niewiele znaczącym ministrem bez teki? →

→ **MICHAŁ KLEIBER** Ma pan rację. Niemniej obecnie jednym z głównych problemów rodzimej cyfryzacji jest wręcz fatalna realizacja horyzontalnych projektów publicznych. Poszczególne ministerstwa radzą sobie raz gorzej, raz lepiej, ale bardzo brakuje profesjonalnej koordynacji. Dlatego uważam, że potrzebne jest ustanowienie kogoś w roli decyzyjnego koordynatora na szczeblu rządowym – albo wicepremiera rządu, albo ministra w KPRM.

### **CRN Dotychczas wicepremierzy nie byli znani ze szczególnych osiągnięć, poza politycznymi przepychankami...**

**MICHAŁ KLEIBER** Tak, na stanowisko to trafiają zazwyczaj politycy z rozdania partyjnego, zwykle liderzy partii koalicyjnych. Nie obrażając nikogo, nie zawsze są to osoby w pełni zdolne do międzyresortowej koordynacji – ze względów politycznych bądź merytorycznych. Niemniej fakt, że potrzebny jest ktoś na bardzo wysokim szczeblu, kto koordynowałby projekty informatyczne na poziomie krajowym, jest poza dyskusją. Pozostaje pytanie, jakie rozwiązanie byłoby najlepsze. Na pewno jednak wspomniana osoba bezpośrednio podlegająca premierowi byłaby bardziej przydatna i znacznie tańsza niż realizacja tego zadania przez duże ministerstwo.

### **CRN A jeśli pomysł z wicepremierem nie przejdzie?**

**MICHAŁ KLEIBER** Jeśli nie wicepremier, to przynajmniej powinien to być wysokiej rangi urzędnik przy premierze, z pewnością w randze sekretarza stanu. Oczywiście niezbędne jest pełne zaufanie do niego ze strony premiera. Warunkiem jest chęć zaangażowania się premiera w działania dotyczące informatyzacji, bo w takim układzie to on (bądź ona) miałby odpowiednią moc decyzyjną.

### **CRN No dobrze, założmy, że premier jest przychylny i żywotnie zainteresowany informatyzacją. Ponadto udało się przeprowadzić wszelkie inne zmiany, o których mówiliśmy. Wówczas pozostaje niezwykle istotne pytanie: czy mamy w Polsce fachowców z charyzmą i wizją niezbędną do pchnięcia cyfryzacji kraju na właściwe tory?**

**ANNA STREŻYŃSKA** Mamy, ale najpierw należałoby zmienić sposób funkcjonowania administracji od strony kadrowej. Począwszy od wynagrodzeń, a skończywszy na problemach, z jakimi muszą liczyć się osoby opuszczające funkcje publiczne, między innymi zakazem pracy w sektorze prywatnym, o ile miało się na niego wpływ podczas pełnienia urzędu.

### **CRN Krótko mówiąc, trzeba ludziom dobrze płacić i o nich dbać. W biznesie to oczywiste, ale w administracji... chyba niemożliwe. Już sobie wyobrażam artykuły w brukowcach na temat zatrważającej miesięcznej pensji w wysokości 30 tysięcy złotych dla specjalisty od informatyzacji kraju!**

**KRZYSZTOF SZUBERT** Ja też (śmiech), ale za wielokrotnie mniejsze pieniądze i na gorszych warunkach fachowcy z rynku na pewno do administracji nie przejdą. Nie mówiąc o tym, że stając się urzędnikami, narażają się na niechęć określonych grup obywateli. Duży problem stanowią wysokie stanowiska, gdzie potrzebni byłiby doświadczeni menedżerowie. Ponadto podejmowane decyzje mogą spowodować, że taka osoba stanie się, mówiąc delikatnie, mało lubiana, kojarzona z jakąś opcją polityczną. Podsumowując: specjalistów wysokiej klasy w Polsce nie brakuje, ale pozyskanie ich do funkcji publicznych to faktycznie duży kłopot. Nie każdy przyjdzie pracować dla idei, chociaż oczywiście znam takie osoby.

### **CRN Pani Anno, jak radziliście sobie z tym problemem w UKE?**

**ANNA STREŻYŃSKA** Bardzo wiele zależy od lidera, który nie może zajmować się własną karierą i kwestiami pobocznymi. Musi być w pełni skoncentrowany na głównym celu. W moim przypadku postawiłam na właściwy dobór kadr, promowanie najzdolniejszych urzędników i ciągłe kształcenie. Nie wolno bać się podejmowania trudnych decyzji, a także zastępowania doświadczonych, ale biernych urzędników nowymi, kreatywnymi osobami. Bardzo stawiałam na budowanie odpowiedniej atmosfery wokół wspólnej misji i pracę zespołową. Starłam się też, żeby drzwi do mojego gabinetu były dla wszystkich otwarte.

### **CRN A co z finansami?**

**ANNA STREŻYŃSKA** No tak, bez pieniędzy się jednak nie obeszło. Na mój wniosek UKE został dofinansowany przez ówczesnego premiera Jarosława Kaczyńskiego. Prośbę poparłam konkretnymi wyliczeniami i pensje moich ludzi wzrosły. To zatrzymało odpływ najlepszych fachowców. Wcześniej wielu z nich ściągnęłam do urzędu, ale po kilku miesiącach straciłam ich na rzecz podmiotów prywatnych, które płaciły nawet trzy razy lepiej.

### **CRN Wspomniała pani o promowaniu kreatywnych osób. Są jeszcze tacy urzędnicy?**

**ANNA STREŻYŃSKA** Pracowaliśmy zadaniowo, aż do zamknięcia określonego projektu. Czasami kilka godzin dziennie, a czasami kilkanaście. Kto potrafił tak działać, mógł

liczyć na nagrody kwartalne czy premie za wykonanie określonego zadania. Poza tym mieliśmy wspólną wizję i to nas napędzało.

**MICHAŁ KLEIBER** Ze swojej pracy publicznej wyniosłem podobne doświadczenia, więc nie będę się powtarzał. Dodam jedynie, że podobną kwestią, którą należałoby się zająć, są prawnicy. Obecny system wynagrodzeń w sektorze publicznym sprawia, że gdzie indziej mają dużo atrakcyjniejsze warunki pracy. W efekcie administracja narzeka na brak fachowców i przegrywa szereg procesów. Trzeba też w końcu poradzić sobie ze wspomnianą



Anna Strężyńska

już przez Krzysztofa kwestią niechęci do pracy w administracji, bo kojarzy się ona dzisiaj niestety z zależnością od układów politycznych, nieustannymi atakami tabloidów, niepewnością zatrudnienia etc. Dlatego wiele osób o dużych kwalifikacjach trzyma się od urzędów jak najdalej.

### **CRN Przejdźmy do kwestii przetargów. Czy i jak można z tym wreszcie zrobić porządek?**

**ANNA STREŻYŃSKA** Szczerze mówiąc, podziwiam osoby, które w Polsce zajmują się przetargami publicznymi, bo ze względu na zapisy prawne bardzo wiele ryzykują. Naprawdę niewiele trzeba, żeby być posądzonym o stronniczość i niegospodarność. Nawet jeśli ktoś ma dobrą wolę. Wiem to z własnego doświadczenia. Przetargi publiczne rządzą się swoimi prawami i nie mam tutaj jednej recepty na poprawę sytuacji.

**MICHAŁ KLEIBER** Wiele instytucji przygotowuje przetargi z myślą o jak najłatwiejszej realizacji, nierzadko kosztem jakości czy wręcz zasadności projektu. Poza tym projekty są zwykle zbyt duże, przez co wyklucza się mniejsze firmy i zleca realizację tylko największym integratorom. A ci duzi i tak nierzadko natychmiast po wygranej szukają lokalnych podwykonawców. Dodatkowo zbyt dużą część zamówienia stanowi często doradztwo zewnętrzne, czasem to nawet kilkanaście procent kosztów. W efekcie kadra własna urzędu nie czuje potrzeby kształcenia się, nie mówiąc o tym, że w ten sposób rozmywa się odpowiedzialność za efekty.

**ANNA STREŻYŃSKA** Jeśli wymogiem przystąpienia do przetargu jest konieczność pochwalenia się realizacją trzech podobnych dużych projektów, to małe firmy nie mają szans, żeby się wbić do tego zakłętęgo kręgu. Takim firmom trzeba to po prostu umożliwić!

### **CRN A co z łapaniem oszustów przetargowych?**

**MICHAŁ KLEIBER** Przede wszystkim potrzebujemy sensownego systemu oceny zrealizowanych projektów. Nie tylko po to, żeby wylapać przekręty, ale przede wszystkim aby sprawdzić, czy faktycznie projekt przyniósł spodziewane efekty. W ten sposób moglibyśmy unikać powtarzania tych samych błędów w przyszłości. Poza tym nie może być tak, że jak są pieniądze z Unii, to koniecznie musimy je wydać, niezależnie od merytorycznego uzasadnienia. Koronnym przykładem jest projekt nowych dowodów osobistych, niepotrzebnie tak bardzo forsowany, bo zapewne należałoby go odłożyć na kolejne dwa, trzy lata i dobrze przemyśleć pod kątem zintegrowania różnych funkcji w jednym dokumencie z warstwą elektroniczną.

### **CRN Na czym więc powinien się skoncentrować nowy rząd?**

**MICHAŁ KLEIBER** Priorytetem powinna być ochrona zdrowia, bo to jest dla ludzi najważniejsze. Tymczasem my dokonujemy wysiłku, aby zbudować system nowych dowodów osobistych, które wymieniamy dwa, trzy razy w życiu. Zacznijmy od roz-

wiązywania kluczowych, bieżących problemów obywateli. Nie zostawiamy ludzi w poczuciu, że olbrzymie wydatki na informatyzację nie służą zaspakajaniu ich podstawowych potrzeb.

**KRZYSZTOF SZUBERT** Niedawno usłyszałem w telewizji, iż małżeństwo z warszawskiego Ursynowa opracowało samodzielnie internetową mapę placówek onkologicznych, żeby ułatwić leczenie osobom chorym na raka. Niewielki serwis, a odniósł duży sukces. Jak widać, wydajemy rocznie setki milionów na cyfryzację Polski, ale nadal często zwyczajni obywatele muszą wyręczać własne państwo. Wyraźnie zawodzi badanie potrzeb „klientów” państwa, jakimi są wszyscy jego obywatele. W efekcie brakuje naprawdę niezbędnych systemów, a jednocześnie pojawiają się tak kuriozalne pomysły, jak portal dla bezdomnych, na który wydaliśmy kilkadziesiąt milionów z publicznych pieniędzy. W ostatnich dwóch latach na systemy e-administracji wydaliśmy w Polsce około 1,5 miliarda złotych. To prawie milion dolarów na dobę...



**Krzysztof Szubert**

**ANNA STREŻYŃSKA** Wydaliśmy bez sensu całą masę środków unijnych i budżetowych. Wyraźnie widać to chociażby w segmencie, w którym obecnie pracuję. Grozi nam powstanie szesnastu oddzielnych księstw telekomunikacyjnych o przychodach niemalże bliskich zeru, ale za to bardzo wysokich kosztach. Powinniśmy potraktować to jako bardzo drogą, bolesną lekcję i wyciągnąć z niej wnioski na przyszłość. Tak, żeby w obecnej perspektywie unijnej zachowywać się racjonalnie. Dodatkowo nie

powinniśmy się nigdy od tych środków uzależniać, ale działać systematycznie „za swoje własne”, być może na dużo mniejszą skalę, ale za to racjonalnie.

**MICHAŁ KLEIBER** Niestety, trzeba sobie szczerze powiedzieć, że żadna z partii nie ma poważnego merytorycznego zaplecza w postaci profesjonalnego think-tanku. Jesteśmy jedynym cywilizowanym krajem, w którym rząd nie ma tego rodzaju silnej, obiektywnej instytucji z prawdziwego zdarzenia. Nie zauważyłem przy tym, aby jakiś polityk odczuwał brak takiego wsparcia – i to jest chyba najsmutniejsze. Tacy hobbyści jak my bez wsparcia osób decyzyjnych niczego nie zdziałają.

### **CRN Czy wierzycie, że polska klasa polityczna wyciągnie nas z dołka, w którym – jak mówicie – się znaleźliśmy?**

**ANNA STREŻYŃSKA** Nie zgadzam się ze słynnym stwierdzeniem, że Polska jest w ruinie, ale prawda jest taka, że nie wykorzystaliśmy wielu szans i nasz kraj powinien wyglądać znacznie lepiej. Szanse na to są, o ile będą chęci i decyzyjność. Gdybym w to nie wierzyła, nie traciłabym czasu na pisanie programów rozwoju.

**ROZMAWIAŁ TOMASZ GOŁĘBIOWSKI**

Na CRN.pl ZAMIESZCZAMY PEŁNĄ WERSJĘ WYWIADU.