

Przetrwaliśmy pięć ekip

Z Andrzejem Florczykiem, byłym dyrektorem Biura Informatyki Urzędu Rady Ministrów, rozmawia Wojciech Raducha.

[Wojciech Raducha](#)

27.03.1995

Z Andrzejem Florczykiem, byłym dyrektorem Biura Informatyki Urzędu Rady Ministrów, rozmawia Wojciech Raducha.

- Pan Marek Car zarzucił Panu upolitycznienie informatyki w jej wymiarze administracyjnym.

- Tego zarzutu nie rozumiem. Tym bardziej, że wypowiada go pełnomocnik premiera, usytuowany o kilka szczebelków politycznych wyżej, od kogokolwiek, kto był przed nim.

- Zarzut dotyczył wcześniejszego okresu Pana działalności.

- Nigdy nie prowadziłem żadnej działalności, która byłaby związana z upolitycznieniem. Najlepszym dowodem na to jest fakt, że [BI](#) trwało przez 5 ekip rządowych w praktycznie nie zmienionym składzie. Zarzut Marka Cara tym bardziej jest dziwny, że sam pamiętam rozmowy, w których Marek Car dopytywał się o przynależność partyjną dyrektorów.

- A jakie są Pana preferencje polityczne?

- Nie mogę ich mieć chociażby z powodu mojej drugiej pracy. Od 1990 roku jestem szefem zespołu organizującego informatykę przy wyborach.

- Z tego powodu nie można mieć poglądów politycznych?

- Jak Pan sobie to wyobraża, że PKW obdarzyłaby kogokolwiek zaufaniem, jeśli byłby on związany politycznie?

- To chyba zbyt uproszczenie. Poglądy autora takiego programu mogą mieć wpływ na jego działanie?

- Nie, ale przestrzegaliśmy konsekwentnie zasady, że ci, którzy przygotowują i pracują przy tym projekcie, zawieszają swe zainteresowania polityczne.

- Pan Marek Car powiedział: "Trzeba działać szybko, żeby odrobić ostatnie 4 lata stracone przez dotychczasowego dyrektora BI URM". To brzmi poważnie.

- Uważam że jest to stwierdzenie czysto koniunkturalne. Ale na początek żartobliwie. Jednym z najważniejszych osiągnięć BI jest sam pan Marek Car. Nie jako osoba, ale jako instytucja.

- Dlaczego?

- Już w raporcie zgłoszonym do rządu w 1991 r., potem przez wszystkie lata ponawianym, upominaliśmy się, a ja osobiście zanosilem te dokumenty do każdego kolejnego premiera, o powołanie dwóch organów: pełnomocnika rządu bądź premiera i "ciała" zbiorowego tzn. Krajowej Rady Informatyki i Telekomunikacji. Widać więc, że dochodziliśmy do osiągnięcia pewnego poziomu struktur. W tym świetle zarzuty Marka Cara są tym bardziej niezrozumiałe. Pełnomocnik i Rada, to wcale nie był jego pomysł czy premiera Pawlaka. Co więcej, program pracy Rady i pełnomocnika, priorytety, też my przygotowaliśmy. Sam pamiętam, jak pracowałem nad pierwszym wystąpieniem dla Marka Cara przed Łańskiem w maju 1994 roku. Także z ulgą przekazałem kompetencje Markowi Carowi, które były sztucznie wtłoczone w zakres działalności BI, np. koordynacja międzyresortowa.

- Czyli po 4 latach dopiął Pan swego. Jest pełnomocnik, Rada, jest jasny podział kompetencji.

- Dziś pełnomocnika już nie ma.

- W związku z tym, jak ocenia Pan obecne struktury?

- Z perspektywy szpitala nie widać tego dokładnie. Ale mam bardzo krytyczny stosunek do konstrukcji Departamentu Teleinformatyki i Informatyki powołanego w nocy z 28 lutego na 1 marca 1995 przez ministra Strąka. Zaś w sprawie trybu powołania Rady wypowiedzą się m.in. prawnicy z MSW i innych ministerstw.

- Dlaczego właśnie MSW?

- Systemy informatyczne MSW same w sobie są istotne dla funkcjonowania państwa. Oni chcą wiedzieć, kto będzie miał do tego wgląd, a w tym wypadku chodzi o Radę.

- Skąd taki pośpiech przy ostatnich zmianach?

- Szokujące było dla mnie to, że po roku starannych przygotowań z dniem 1 stycznia 1995 r. zmieniono strukturę i wyglądała ona dokładnie tak, jak to postulowaliśmy. Czyli Biuro Operacyjne w zakresie informacyjnym, Biuro Informatyki z zapleczem technicznym, oba pod nadzorem pełnomocnika i Rada, która zajmuje się koordynacją międzyresortową.

- Co Pana zszokowało?

- Zszokowało mnie to, że gdy byłem w szpitalu, z dnia na dzień zniszczono to, co wcześniej przygotowano.

- Czy wcześniej mówiło się o likwidacji BI?

- Nie. Pracownicy dowiedzieli się o tym po tygodniu. Moja sekretarka przez tydzień pracowała nieświadoma, że nie ma Biura. Ja o tym fakcie zostałem poinformowany po 3 dniach przez dyrektora kadr. Dla mnie to działanie jest podważeniem całego dorobku BI. Logika była zupełnie inna. Miałem trzyletni plan informatyzacji URM-u i stworzenia silnych powiązań URM-resorty-urzędy wojewódzkie i 5-letni plan przygotowania rządowego nadzoru

nad wielkimi projektami. Na bazie tej logiki moim zadaniem było przygotowanie wyłącznie przyszłych struktur, a nie rozwiązywanie problemów. To są dwie różne rzeczy. Dziś czuję się, tak jak w powiedzonku "murzyn zrobił swoje, murzyn może odejść".

- Jakie były oficjalne powody Pana odwołania?

- Nie są mi one znane, zresztą nie odwołano mnie, tylko zlikwidowano BI.

- Jednym z powodów dymisji pana Marka Cara - według informacji przez niego przekazanych - był konflikt z Panem. Z tego co wiem, Pan z kolei twierdzi, że konfliktu nie było.

- Nieścisłość polega na tym, że niemożliwy jest konflikt między przełożonym a podwładnym. W momencie, w którym taka sytuacja ma miejsce, przełożony zawsze ma prawo i odpowiednie narzędzia do tego, by wyegzekwować swoją wolę. Marek Car dysponował dostatecznymi środkami, aby np. zdyscyplinować mnie. Dlatego nie można mówić o konflikcie.

- Marek Car mówi o konflikcie ...

- Mogę przyznać, że istniały różnice zdań, w sprawach różnych sposobów osiągania celów. Po pierwsze, ja i mój zespół, byliśmy nakierowani na to, aby zachować zgodność z przepisami i w tym znaczeniu wielokrotnie dawałem Markowi Carowi sygnały, że postulowane przez niego gwałtowne przyspieszenie z różnych względów formalnych nie jest możliwe. Na przykład nie można w sposób dowolny zdecydować, że firma X użyje nam sprzętu i uruchomimy nową funkcję. W takiej strukturze jak URM nie można omijać procedur administracyjno-prawnych. Marek Car stał na stanowisku, że należy jak najszybciej implementować najnowsze technologie w sposób, powiedzmy agresywny.

- Z pominięciem procedur prawnych?

- Tak, m.in. tak. Chodziło np. o sprzęt załatwiany na tzw. "telefon". Byłem temu przeciwny, zwłaszcza w takim miejscu jak URM. Uczono nas za granicą w czasie wielu szkoleń czym jest biurokracja. Uczono pokory przed nią. Bo to wcale nie jest tak, że biurokrata to jest ktoś brzydki i utrudniający nam życie. Nie. Biurokracja jest m.in. po to, aby stabilizować pewne rzeczy i czynić je przejrzystymi z punktu widzenia procesu podejmowania decyzji, jego udokumentowania. Można mieć najlepsze intencje, chęć szybkiego działania, ale jeśli wydaje się groź publiczny, to każdy krok musi być starannie udokumentowany.

- Sugeruje Pan, że Marek Car chciał właśnie tak działać. Cały czas krytykuje go Pan.

- Nie, absolutnie nie, staram się pokazać tło różnic w postawach. Marek Car zawsze powtarzał: "Mam mało czasu. Muszę działać szybko". Pytałem dlaczego. Zamiast odpowiedzi spotkałem się w ostatnich 3 miesiącach z nieprawdopodobną liczbą zleceń. Każdego dnia dostawaliśmy nowe zadania. Marek Car nie przyjmował do wiadomości tego, że niektórych nie sposób wykonać szybko, albo zgodnie z przepisami. Sądziłem że Marek Car stopniowo uświadamiając sobie te bariery, będzie umiał przyspieszyć, tam gdzie jest to możliwe, a tam, gdzie sprawa wymaga procedur, pogodzi się z nimi. Sądzę że pan Marek Car nie do końca rozumie tę różnicę. Postulował rzeczywistość, a ja i mój zespół mieliśmy ją zrealizować. To są dwie różne rzeczy: stawianie celów i ich realizacja.

- Może spór między Panami wynikał z tego, że Pana ambicją było zajęcie miejsca pana Marka Cara?

- Trudno o większą bzdurę. Uważam się za zawodowca, a nie za działacza.

- W jakim sensie zawodowca?

- Jestem zawodowym menedżerem w dwóch dziedzinach: w kreowaniu struktur działających w ramach podwyższonego ryzyka i w warunkach niepewności oraz organizowaniu przedsięwzięć naukowo-technicznych z zastosowaniem najnowszych technologii.

- A był Pan urzędnikiem państwowym?

- Inaczej nie można było. Obecnie to się zmienia. Ministerstwa zaczynają zatrudniać szefów projektów jako menedżerów. Kiedy pojawiłem się w URM-ie, było tam 12-18 komputerów XT. Dziś komputerów jest 600 i mogę powiedzieć, że struktura informacyjna URM ma poziom światowy. A że nie było to łatwe opowiem anegdotę: jeden z szefów URM-u dał 15 minut technikom na zdjęcie jedynej sieci lokalnej w budynku, w swoim gabinecie. Uważał że to jest podsłuch KGB.

- Który?

- Ambroziak, za Mazowieckiego.

- Czy jest Pan zadowolony z tego, co Pan zrobił?

- W tej chwili 2/3 merytorycznych pracowników URM ma dostęp do klawiatury, monitora, sieci. Jeszcze rok i każdy będzie mógł być uczestnikiem elektronicznej wymiany danych. Dodając do tego przygotowanie struktur rozpisane w czasie, zgodnie z reformą administracji prowadzoną przez 5 różnych ekip rządowych, nie jest to mało.

- Urzędnicy mają sprzęt i legalne oprogramowanie. Czy korzystają z niego?

- To inna kwestia. Ale o to właśnie chodzi.

- O co chodzi. Kobieta ma sprzęt i nie potrafi z niego skorzystać?

- Dokładnie tak. To jest właśnie to, przed czym staje zawodowy informatyk i słyszy: "Panie, ja mam takie maszyny i nie wiem co z nimi robić. Idź pan do diabła!"

I to jest dobrze?

- Nie, ale to nie jest błąd w sztuce informatycznej. To jest błąd w sztuce menedżerskiej. Błąd we wdrażaniu technologii. Proszę Pana, gdy wynaleziono samochód, przed nim musiał biec człowiek z chorągiewką. Informatyzacja to kompleksowe przedsięwzięcie społeczne. Zakup technologii jest najprostszy.

Ale nie jest tak źle, jak Pan sugeruje. URM ma dziś połączenie "on-line" ze wszystkimi województwami i resortami. Fakt że dziennie przepływa tą drogą ok. 20 MB danych

tekstowych, świadczy, że jest to dobre osiągnięcie. System ten połączony z systemem resortowej poczty elektronicznej, da wkrótce w pełni zintegrowany obieg dokumentów. Zrealizowanie takiego projektu w 2 lata, przy minimum kosztów - tu nie ma tych milionów dolarów - to chyba jest sukces. A system bardzo łatwo można przełączyć na przykład na transmisję danych dotyczących podatków.

- Ale spójrzmy na konkretne wdrożenia, np. Poltax. Odnosiło się wrażenie, jeśli chodzi o informatykę rządową, że z jednej strony podpisywano listy intencyjne i umowy generalne, z drugiej zaś coraz częściej dochodziły głosy o potknięciach. Brakowało tego środka.

- Trafia Pan w sedno. Dyrektor BI nie miał nic wspólnego z zagadnieniami związanymi z Poltaxem, poza przyjmowaniem informacji.

- Kto kieruje tymi projektami?

- Ministrowie. Ja tylko zbierałem materiały na temat dużych projektów pod kątem utworzenia w przyszłości funkcji pełnomocnika i przekazałem je Markowi Carowi w maju 1994 roku.

- Wróćmy do Poltaxu. Czemu jest tak tragicznie?

- Mechanizmy nadzoru ze strony administracji rządowej są od początku wadliwe.

- Dlaczego?

- Nie ma nikogo, kto byłby osobiście odpowiedzialny za wdrożenie tego systemu po stronie rządowej. Pełnienie stanowiska dyr. departamentu informatyki i jednocześnie kierownika projektu Poltax jest z założenia złym rozwiązaniem organizacyjnym.

- Zgoda. Ale dlaczego tak trudno to zmienić?

- Można zadać pytanie: kto nie chce w Polsce systemu Poltax?

- Kto nie chce?

- Niech Pan sam odpowie.

- Nie mam zielonego pojęcia. Może jednak Pan.

- Z moich doświadczeń wynika, że stara kadra Ministerstwa Finansów.

- Dlaczego?

- To kryje szarą strefę budżetu. Rząd nie ma nad nim kontroli. Duża część informacji potrzebna do jego opracowania brana jest z sufitu, czyli z tzw. oszacowań. A różnice oszacowań dochodzą do kilkuset procent. Po to aby budżet przez swą dynamikę wchłaniał recesję lub mówiąc inaczej, promował politykę proinwestycyjną, trzeba monitorować bieżące wpływy. Powiem Panu inaczej. My potrafiliśmy stworzyć w ciągu 3 miesięcy informatyczny system wyborczy, który podaje ich wyniki co do głosu. Dlatego niech nikt nie opowiada, że w Polsce nie ma informatyków, którzy szybko zrobiliby ten system podatkowy. Informatycy,

technicy zrobili w Poltaxie wszystko, co mieli zrobić. Całość stoi u góry.

Ale można jeszcze inaczej. Jeśli weźmiemy dziś 8-15 TBD (Terenowe Banki Danych) wyposażonych w mainframy 6-10 potężnych ZETO, to razem mamy do 20 ośrodków regionalnych tzw. "Data Centers", w których zgromadzenie 2-3 tys. klawiatur do "wklepania" PIT-ów, nie byłoby żadnym problemem. Opis tego projektu zgłosiłem ponad 1,5 roku temu premierowi Pawlakowi, a wcześniej zarys Hannie Suchockiej. Koszt tej operacji nie przekroczyłby miliona USD. Byłyby bieżące dane o podatkach, a równolegle można by w innej atmosferze realizować Poltax. Odpowiedzią na moje propozycje była cisza. A jest to możliwe, bo przekonaliśmy się o tym tworząc skomplikowany system wyborczy.

Upominam się też o uznanie dla "szarych fachowców" z TBD, którym nie szczędził pochwał premier Pawlak w Łańsku we wrześniu 1994, gdy pokazali jemu i kilku innym ministrom - BEZINWESTYCYJNE wdrożenie polskiego systemu rejestracji pojazdów, praw jazdy - systemu, który złożonością dorównuje Poltaxowi i jest gotowy, jeszcze raz podkreślam - bezinwestycyjnie - w 70%. Zrobili to dyrektorzy TBD i nic dalej się nie stało!

- Z którym szefem URM-u pracowało się najlepiej?

- Trudno powiedzieć. Chyba z Żabińskim za Bieleckiego. Zawsze dobrze było na początku. Nauczyłem się przenosić ciągłość pracy BI przy zmieniających się ekipach, zachowując koncepcyjną ciągłość. Nie można działać emocjonalnie.

- A Pawlak, krążą opinie o jego hobby komputerowym.

- Pawlak skonsumował wszystkie tezy zmian w strukturach informatycznych. Wiele sam inicjował. Moim zdaniem nie Marek Car był pełnomocnikiem premiera, tylko Pawlak był swoim pełnomocnikiem.

- Dlaczego?

- Pawlak potrafił zniknąć z gabinetu i nikt nie wiedział, gdzie jest, a on siedział w BI, albo w Biurze Prezydyjalnym i uczył jego szefową obsługi Excela.

- Może to nie są zadania szefa rządu. Stąd taki koniec.

- Każdy ma swoje hobby.

- Sądzi Pan, że premier ma uczyć urzędników obsługi komputera.

- Nie przypuszczam, aby zajęcia państwowe bardzo ucierpiały z powodu jego pasji.

- Broni Pan premiera Pawlaka?

- Mimo że zniszczył BI, muszę być obiektywny. Mam duże zastrzeżenia do jego sztabu, ludzi z jego otoczenia. To był premier, który otoczył się wątpliwej jakości doradcami, współpracownikami. Proszę pamiętać, że po wkroczeniu ekipy Pawlaka do URM-u dano mi do zrozumienia, iż jestem jednym z pierwszych do "odstrzału". A jednak udało się mi przetrwać.

- Jak?

- ...

[Drukuj](#)

- See more at:

<http://www.computerworld.pl/artykuly/295662/Przetrwalismy.piec.ekip.html#sthash.VDVY0iOy.dpuf>