

Sprawozdanie z działalności Sekretarza Generalnego PTI za okres 08.10.2005 – 07.10.2006

Koleżanki i Koledzy

mija prawie rok, kiedy Waszą decyzją rozpocząłem prace w Polskim Towarzystwie Informatycznym pełniąc w nim przez ten okres funkcję Sekretarza Generalnego. To niewątpliwy zaszczyt, lecz prócz tego bardzo duża odpowiedzialność, związana z całą działalnością operacyjną firmy, jaką jest Towarzystwo. Na dodatek to jedyna, spośród władz Towarzystwa, osoba zatrudniona na etacie w wymiarze pozwalającym na realizację nałożonych zadań jedynie dla PTI.

Zwykły zakres prac, obowiązków oraz odpowiedzialności przypisany SG w moim przypadku został zmieniony w stosunku do mojego poprzednika. Wynikało to ze zmiany koncepcji. Koncepcje tę przedstawiłem w materiałach skierowanych na konkurs (na stanowisko SG), jej główne tezy i kierunki działania skrócie zaprezentowałem na posiedzenia ZG PTI w dni 8.10.2005. Mianowanie mnie SG uznałem za akceptację przez Zarząd Główny tych zamierzeń.

Chciałbym się zatem odnieść do tego spotkania i mojego wystąpienia i na jego bazie przedstawić swoją pracę we wspomnianym okresie. Główną tezą było to, iż uważałem i nadal uważam, że perspektywy tej funkcji Towarzystwo należy traktować jako firmę i w związku z tym zastosować działania operacyjne konieczne do prowadzenia jej bezpiecznie i z sukcesem. Zakładałem przy tym, że PTI ma wypracowaną strategię na kilka następnych lat, która pozwoli mi zbudować plan działania, spełniający wymóg jej realizacji. Mówiąc o tym byłem przekonany, że będę mógł tak właśnie pracować, tzn. zbudować plan, a następnie go realizować wraz z ludźmi, którzy odpowiadają za poszczególne jednostki organizacyjne i „linie „biznesowe” (mam na myśli w tym przypadku Dyrektora Izby Rzeczoznawców oraz Ogólnopolskiego Koordynatora ECDL) w końcu z dedykowanymi do poszczególnych obszarów działalności członkami ZG PTI. Zidentyfikowałem trzy obszary, które uznałem w danym momencie za kluczowe dla PTI i dla mnie jak realizatora zadań, a mianowicie:

- zarządzanie finansami PTI,

- zarządzanie operacyjne, czyli funkcja zwykłego zarządu firmą
- sprzedaż i promocja Towarzystwa, czyli obszar ukierunkowany na zwiększanie przychodów PTI

Z uwagi na wielość zadań w tym zakresie przyjąłem priorytety, którymi kierowałem się i kieruję do dziś, a mianowicie:

1. Zadania związane z bezpieczeństwem Towarzystwa (finansowym)
2. Zadania związane z racjonalizacją wydatków
3. Zadania związane z optymalizacją przychodów

Takie były założenia, a życie pokazało jak bardzo się one różnią od stanu faktycznego.

Pomijam już, że strategia jest dopiero budowana. Mimo wszystko wiemy do czego chcemy dojść, jako Towarzystwo, bo robimy to od wielu lat. Odpadło mi zatem planowanie.

Natomiast zadań z zakresu zarządzania finansami z priorytetem: bezpieczeństwo, okazało się, że jest więcej niż się spodziewałem, a ich realizacja do dziś dnia jest w toku. Ta sama uwaga dotyczy spraw bieżących. W sumie te dwa obszary pochłaniały ca 90% czasu mojej pracy.

Pod nieobecność w Towarzystwie Skarbnika podstawowym moim zadaniem było stworzenie całkiem nowego budżetu, takiego który pozwoliłbym uporządkować kwestie obserwacji stanu finansów Towarzystwa i ewentualnego wcześniejszego reagowania na dostrzeżone obocznosci. Pewnym nowum było stworzenie formularza preliminarza projektowego, służącego do opisu finansów każdego z prowadzonych przez PTI projektów (konferencji, szkoleń, warsztatów). Budowa samego wzorca budżetu to jedno, jego wypełnienie to drugie zadanie. To zadanie realizowałem z wydatną pomocą tych wszystkich, którzy w naszej organizacji są do tego zobowiązani (np. szefowie jednostek organizacyjnych). Z budżetem związanych jest szereg uregulowań w sferze finansów Towarzystwa. Zanim zatwierdzono opracowany już cały budżet PTI trzeba było przyjąć określone rozwiązania dotyczące rozliczania określonych sektorów działalności PTI (ECDL, Izba Rzecznawców, projektów). Całą grupę zadań z tego zakresu to budowa umów zarówno z szefami poszczególnych linii biznesowych Towarzystwa (na świadczonej przez nich pracę), jak i w ramach przygotowywania do realizacji poszczególnych projektów (kontrola pod względem prawnym i biznesowym lub stworzenie ich od nowa).

A skoro mowa o umowach i sposobach rozliczeń działalności, kolejnym elementem zbudowanym było sposób rozliczania tzw. kosztów ogólnych, czyli alokacji kosztów BZG w poszczególne działalności PTI realizowane centralnie.

Należy wspomnieć o dwóch obszarach, które są procesem ciągłym od samego początku mojej działalności: poprawa jakości i poprawa terminowości obiegu dokumentów finansowych generowanych w Towarzystwie. Wydaje się, że już widać poprawę, choć daleko jeszcze do ideału zaległości są bardzo duże. Pierwszym tego powodem jest niewątpliwie specyfika stowarzyszenia (rozprzestrzenienie terytorialne, brak pracowników etatowych), który powoduje trudności z zachowaniem terminów przewidzianych uregulowaniami prawnymi. Drugim powodem braku bardzo wyraźnych postępów jest stosunek ludzi realizujących te zadania.

A na marginesie. SG jako organ wykonawczy, jest w wielu miejscach postrzegany jako „policjant” w PTI. Sam fakt, że coś chce, do wszystkiego się czepia, chce wpędzić ludzi w biurokrację przez co zabija ducha przedsiębiorczości i chęci działania – to wypowiedzi niektórych z tych osób. Zwykle tłumaczenie o określonych zobowiązaniach, które są narzucone na Towarzystwo przez sam fakt istnienia w rzeczywistości gospodarczej (i nie tylko) nie jest w ogóle brane pod uwagę. Co jednostka organizacyjna to inny pomysł na realizację tych samych prostych czynności, a próba zmienienia tego kończy się różnego typu działaniami agresywnymi skierowanymi na SG i pracowników BZG.

Zadaniem skierowanym na poprawę operowania BZG było przegląd i optymalizacja procedur wewnętrznych – z reszta to działanie jest działaniem ciągłym.

Do obsługi Towarzystwa korzystamy stale z biura radcy prawnego oraz biura rachunkowe. Doraźnie posilkujemy się firmami z obszaru doradztwa podatkowego. Każde takie działanie jest poparte odpowiednimi umowami. Biuro rachunkowe pracuje dla nas od 2002. W tym roku zmieniona została umowa odzwierciedlająca z jednej strony realną pracochłonność biura, konieczna do obsługi PTI, z drugiej, naszej strony zabezpiecza nam dostarczanie usług w tych obszarach i w takich terminach, których do tej pory nie mieliśmy gwarantowanych starą umową.

Jednym z najważniejszych zadań związanych z dostrajaniem funkcjonowania Towarzystwa do obowiązujących norm prawnych było prowadzenie działań skierowanych na realizację zaleceń po ograniczonym przeglądzie podatkowym. Przegląd ten objął lata 2003-2005 i dotyczył jedynie sfery zobowiązań Towarzystwa wobec Skarbu Państwa. Szczegółowe zadania i opis statutu ich realizacji znajdują się w oddzielnym raporcie.

Jednym z zadań, które deklarowałem, że zrealizuje, a które nie do końca mi się udało było odwiedzenia wszystkich jednostek organizacyjnych Towarzystwa. Miałem tę przyjemności spotkać się z Zarządami: Oddziału Górnośląskiego, Koła w Sandomierzu i Toruniu. Wielokrotnie, przy różnych okazjach spotykałem się z przedstawicielami Zarządów pozostałych jednostek organizacyjnych. Żałuję, że tylko tyle czasu miałem na te spotkania, uważam je najważniejsze z punktu widzenia prawidłowej komunikacji między ludźmi tworzącymi to Towarzystwo. Ludźmi, którzy aktywnie uczestniczą w życiu Towarzystwa i którzy nie zawsze wiedzą co się dzieje „tam na górze” i czego się należy spodziewać – a wiedzy tej niewątpliwie chcą.

Obszar, który jako nowy (w takiej skali) trafił do zakresu obowiązków SG to praca nad powiększeniem dochodów Towarzystwa. W okresie do końca roku 2005 praktycznie nie działałem w tym obszarze, prócz początkowych przygotowań do Mistrzostw Narciarskich PTI 2006 i działań w zakresie promocji Towarzystwa (spotkania z decydentami firm IT). No cóż, do tego typu działań potrzebny jest zespół, kierowany przez lidera, a nie jedynie sam lider. Do tego by w minimalnym choćby stopniu wykorzystać istniejące zasoby Towarzystwa dokonałem zmian i przebudowałem zespół pracowników etatowych Biura ZG.

Wydawało mi się, że skoro jestem zobowiązany do realizacji budżetu to sprawą naturalną jest, że odpowiadam za wszelką działalność prowadzącą do osiągnięcia tego celu w zatwierdzonej wysokości i kształcie. Jak bardzo się myliłem w tych założeniach to wiem dziś. Nie mniej jednak, biorąc pod uwagę możliwy do zastosowania sposób działania w tym obszarze oraz fakt, że tylko około 10% czasu pracy jestem w stanie na to poświęcić uważam, że wyniki tej działalności są zadowalające. Za pierwsze półrocze zrealizowana sprzedaż to 96.434,0 zł (Mistrzostwa 2006, zlecenie gospodarcze poza IRz, oraz projekt z partnerem ze Słowacji) przychodu. Za 3 kwartał zrealizowano sprzedaż za 44.600,0 zł (szkolenia PM oraz ww. konferencja dla samorządowców we współpracy z HP i Microsoftem: 25.000,0 zł).

Reasumując, w okresie sprawozdawczym zrealizowane zadania sprzedażowe to 141.034,0 zł przychodu. W omawianym okresie Zarząd Główny postawił mi do ociążenia jeden biznesowy cel: realizacja 10%-wej marży na organizowanych Mistrzostwach Narciarskich PTI 2006. Zrealizowana marża to 30,51%.

Nie były to oczywiście jedyne działania w tym zakresie. Sprzedaż to najpierw promocja. Odbyłem wiele spotkań z osobami decyzyjnymi w firmach IT (na poziomie zarządu lub przynajmniej właścicieli budżetów marketingowych). Ich celem było zaprezentowanie Towarzystwa (lub tylko przypomnienie o nim) i form jego działania, promocja Izby

Rzeczoznawców oraz zainteresowanie tematem członkostwa wspierającego lub wsparciem określonych przejawów aktywności PTI. Przytoczę tylko te z ostatniego okresu. Były to spotkania z „firmami”: BusinessPoint, Siemens-Fujitsu, Betacom, MaxData, Biztech, PremiumTechnology, IBM, Avnet, Microsoft, Comphort Meridian. Efekty w dwóch przypadkach są zadowalające. Firma BusinessPoint zdecydował się być nowym sponsorem Mistrzostw Narciarskich w 2007 roku, zaś z firma BizTech (dodatkowo ponad to co realizuje w ECDL-u) włączyła w swoją ofertę szkoleniową nasze warsztaty zarządzania projektami. Od września twa akcja pozyskiwania (za pomocą lokalnego zespołu sprzedaży) chętnych na te szkolenia.

Można też w inny sposób działać w tym zakresie, nie w kierunku powiększania przychodu, a raczej w kierunku nie ponoszenia strat. Miałem okazję negocjować z IDG karę za niewykonanie usługi na rzecz O.Górnośląskiego (Wisła 2005). Proces długi i niewdzięczny ale skutek tego był 3500 mniej do zapłaty przez Oddział i znaczne upusty na reklamę w ramach następnej konferencji.

Refleksja dotycząca całego okresu pracy jako SG

Moim zdaniem, realizacja zadań SG w takim kształcie (w sensie zakresu obowiązków i oczekiwań co do ich wypełnienia) nie jest możliwa przy istniejących uregulowaniach wewnątrz Towarzystwa. Tym bardziej nie jest możliwa przy takiej woli współpracy ze strony niektórych funkcyjnych osób. Przyznam, że od pierwszego momentu mojej pracy w PTI spotkałem się z taką ilością „złej energii” skierowanej na mnie osobiście i na moją pracę, iż pewnie udałoby się podzielić to na całkiem dużą ilość firm i osób. Już kilkadziesiąt lat pracuję zawodowo i dotychczas nie spotkałem takiego miejsca, w którym podstawowe działanie skierowane jest na uniemożliwienie realizacji zadań osobie, którą skierowano właśnie do ich realizacji. Tego typu działania bardzo zabierają siły i w pewnym momencie zapomina się o radości z pracy, że o zdrowiu nie wspomnę.

Moim zdaniem Towarzystwo jeszcze nie jest przygotowane na obecny model funkcjonowania SG. Narzucając określone obowiązki i wyznaczając całkiem śmiało cele jest niezbędne danie do ręki mechanizmów, które po pierwsze pozwolą na swobodne (w ramach umocowania) podejmowanie decyzji biznesowych, po drugie w jasny sposób umożliwią egzekucję podejmowanych decyzji i to nie tylko tych podjętych przez SG, ale przede wszystkim tych podejmowanych przez Zarząd Główny.

Wydaje się, że tym momencie, w którym obecnie znajduje się PTI, lepszym byłoby powrócenie do SG jako osoby skoncentrowanej na zagadnieniach „administracyjnych” firmy, zaś w okresie do najbliższego Zjazdu opracowanie takich zmian statutowych oraz regulaminowych, by przygotować firmę na zmianę roli SG, a co za tym idzie i ZG. Myślę, że to długa i ciężka praca szczególnie w warstwie ludzkiej, bo zmiana mentalności jest procesem, który trwa najdłużej.