

Bartosz Szkudlarek
Prezes Zarządu
Eversis

„Dlaczego państwo produkuje software inaczej niż biznes (i to nie przez UZP)”

Różnica między państwem a biznesem w wytwarzaniu oprogramowania nie wynika z prawa zamówień publicznych, tylko z braku pętli sprzężenia zwrotnego. Biznes ma rynek, który bezlitośnie weryfikuje produkt — przychód, churn, koszt jednostkowy. Administracja tej pętli nie ma, więc funkcję celu przejmuje rozliczalność: sukcesem jest projekt zamknięty zgodnie z harmonogramem i bez zarzutu, a nie system, z którego ludzie faktycznie korzystają. UZP jest tylko wygodnym alibi — te same instytucje zamawiające, zwolnione z rygoru przetargowego, odtwarzają dokładnie te same wzorce.

- Insourcing nie rozwiązuje problemu, tylko przenosi go do środka. Przejście z fixed price na własne zespoły i centra usług wspólnych zmienia strukturę kosztu, ale nie zmienia funkcji celu. Bez product ownershipu i mierzenia efektu powstaje ten sam software, tylko bez umownej odpowiedzialności dostawcy.
- Fixed price nie umarł, bo był zły — umarł, bo przenosił ryzyko, którego nikt nie potrafił wycenić. A ryzyko nie zniknęło: przesunęło się z dostawcy na zamawiającego, który zwykle jest gorzej przygotowany, by nim zarządzać.
- AI jest akceleratorem, nie równiaczem. Organizacja z działającą pętlą zwrotną użyje AI do skrócenia cyklu i obniżenia kosztu jednostkowego. Organizacja bez tej pętli użyje AI do szybszego produkowania kodu, którego nikt nie potrzebuje — i do zbudowania długu technologicznego w tempie, jakiego wcześniej nie dało się osiągnąć. Różnica w efektywności obu sektorów nie zmniejszy się, tylko urośnie.
- Kompetencja zamawiającego jest ważniejsza niż model kontraktowy. Każdy model — fixed price, T&M, in house, hybryda — działa, jeśli zamawiający wie, czego chce i potrafi to zweryfikować. Żaden nie działa, jeśli nie wie.

Pytanie „Jak zamawiać software?” jest źle postawione. Właściwe brzmi: „Jak zbudować mechanizm, który powie nam, że zbudowaliśmy coś złego — zanim skończą się pieniądze?” Reszta to konsekwencja.