

E-URZĄD I PRAWO

30__Usługi informatyczne w centrum

34__ŹRÓDŁO po ZM(r)OKU przetwarzania danych

37__Strony przyjazne obywatelom

42__Planowanie jakości w procesie budowy systemu IT

Usługi informatyczne w centrum

DOBRE PRAKTYKI

Rekomendowane przez rząd centra usług wspólnych mają być remedium na finansowe i zarządcze bolączki samorządów. A jakie korzyści przynosi jst wspólne zarządzanie procesami IT? Polska administracja publiczna ma już doświadczenia w tej materii.

Martyna Wilk

17 czerwca br. rząd przyjął projekt ustawy o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz o zmianie niektórych innych ustaw. Zostały w nim ujęte założenia dotyczące Centrów Usług Wspólnych (CUW) w zakresie wspólnej obsługi administracyjnej, finansowej i organizacyjnej. I chociaż tworzenie Centrów Usług Informatycznych (CUI) nie jest głównym celem nowelizacji, jej projektodawcy zakładają, że jedną z form współpracy jst mogą być usługi informatyczne. W tym przypadku, co zdarza się przecież często, prawo próbuje doścignąć zastyłą rzeczywistość – informatyczne centra usług istnieją już nie tylko w firmach prywatnych, lecz także w administracji publicznej.

Ewolucja dla porządku

Od początku tego roku we Wrocławiu działa Centrum Usług Informatycznych (CUI Wrocław), które powstało na drodze

przekształcenia Wydziału Informatyki Urzędu Miejskiego Wrocławia. CUI Wrocław jest jednostką budżetową Gminy Wrocław i w jej imieniu prowadzi działalność określoną w uchwale nr LVI/1713/10 Rady Miejskiej Wrocławia z 4 listopada 2010 r. w sprawie wyrażenia zgody na działalność miasta polegającą na budowie i eksploatacji infrastruktury telekomunikacyjnej i sieci telekomunikacyjnej, dostarczaniu sieci telekomunikacyjnej, nabywaniu praw do sieci telekomunikacyjnych i zapewnieniu dostępu do infrastruktury telekomunikacyjnej oraz świadczeniu usług. Instytucja, działając na terenie miasta, pełni również rolę operatora: publicznej sieci telekomunikacyjnej MAN Wrocław, sieci lokalnej Urzędu Miejskiego Wrocławia oraz sieci lokalnych jednostek organizacyjnych Gminy Wrocław. Jednostka gospodaruje także sprzętem i oprogramowaniem IT.

CUI Wrocław utworzono po to, by uporządkować realizowanie polityki Gminy Wrocław w obszarze informatyki.

W praktyce instytucja ta świadczy usługi i wdraża standardy informatyki i telekomunikacji dla urzędu miejskiego i jednostek organizacyjnych gminy. Wspiera też rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej i technicznej oraz dostęp do nich.

W Tarnowie natomiast w ramach Tarnowskich Gniazd Innowacyjnych Specjalizacji powstaje – obok Parku Doświadczeń oraz Centrum Praktyk, Modelowania, Projektowania i Implementacji – CUW. Podobnie jak wrocławska instytucja, tarnowski CUW ma realizować wspólną politykę zarządzania IT. Ma także doprowadzić m.in. do standaryzacji i ujednolicenia systemów dziedzicznych oraz prowadzenia wspólnych działań w zakresie licencjonowania i edukacji. W efekcie utworzenia CUW wybudowana zostanie platforma sprzętowa dla instalacji wirtualnych środowisk udostępnianych gminom oraz szyny integracyjnej łączącej hurtownie dziedziczne. CUW zakłada również utworzenie interfejsów wymiany danych między gminnymi systemami

lokalnymi a Tarnowskimi Gniazdami Innowacyjnych Specjalizacji. Prace budowlane, wdrożeniowe i eksploatacyjne tarnowskiego CUI mają rozpocząć się w przyszłym roku.

Możliwość i konieczność

Wojciech Ziółkowski, dyrektor Centrum Usług Informatycznych Politechniki Gdańskiej (CUI PG), ukończył studia na tej uczelni w roku 1970. Przez ostatnie kilkadziesiąt lat obserwował, jak dynamicznie rozwijała się informatyka i podejście do informatyzacji. – Początkowo dział informatyki, pod nazwą Ośrodek Informatyczny, służył tylko realizacji potrzeb naukowych. Dopiero później doszły kwestie zarządzania zasobami. Dziś jako CUI jesteśmy jednostką ukierunkowaną na potrzeby szerokiej gamy odbiorców – zarówno uczelni, jak i jej otoczenia. Usługi, które świadczymy, mają nie tylko przyspieszać załatwianie spraw na uczelni, lecz także ułatwiać funkcjonowanie społeczeństwa. Nasze podejście nie może być inne – jesteśmy przecież instytucją, która ma budować wzorce wykorzystania IT i kształcić studentów. Tworzymy więc pewne rozwiązania nie tylko po to, by lepiej funkcjonowała nasza uczelnia, ale także po to, by dać dobre wzorce młodym ludziom – mówi Ziółkowski.

Wygląda na to, że centra usług IT powstają wówczas, gdy zgromadzone przez organizację doświadczenie na to pozwala, a ilość zadań zmusza do poszukiwania nowych sposobów wywiązywania się z obowiązków. Dlatego we Wrocławiu pojawienie się placówki do zarządzania informatycznymi zadaniami miasta nie było zaskoczeniem. – Utworzenie CUI to naturalna konsekwencja zmian, jakie od kilku lat zachodziły w Wydziale Informatyki Urzędu Miejskiego we Wrocławiu. Najpierw wprowadziliśmy ITIL, następnie wdrożyliśmy system ISO 20000. Potem przyszedł czas na kolejne zmiany, pozwalające przenieść zdobyte doświadczenie do innych jednostek miejskich – opowiada Dariusz Jędryczek, dyrektor CUI Wrocław.

Po co CUI

Stworzenie centrum usług informatycznych wprowadza zmiany zarówno w przekształcaną jednostkę publiczną, jak i w jej

otoczeniu. – CUI jako samodzielna jednostka może świadczyć usługi dla podmiotów trzecich. W ten sposób IT z centrum kosztowego zamienia się w centrum przychodowe dla budżetu administracji – zauważa Marek Bogucki, konsultant w zespole Strategii i Transformacji IBM Global Business Services. Prawo nie pozwala samorządowym CUI wykonywać usług dla podmiotów prywatnych, ale nie zmienia to faktu, że działalność CUI jak najbardziej przypomina biznesowy model funkcjonowania firm IT: – Przekształcając kilka działów IT w centrum usług IT, jednostki publiczne mogłyby z pomocą tych samych zasobów ludzkich i finansowych realizować więcej czynności, czyli lepiej odpowiedzieć na rosnący popyt na wsparcie IT. Jest to szczególnie istotne w obliczu presji na utrzymanie dyscypliny budżetowej – dodaje Bogucki.

Skupiając pracowników IT w jednej, dużej instytucji, można stworzyć synergię

nieosiągalną w stanie rozproszenia działów czy też stanowisk informatycznych po różnych placówkach. Wiele zależy od pomysłu i wizji tego, czemu CUI może służyć. A może na przykład wspierać działania marketingowe instytucji publicznej. – Nasza uczelnia skończy we wrześniu realizację czteroletniego programu unijnego wartego 12 mln zł. Jest on ukierunkowany m.in. na promowanie i reklamowanie uczelni: pokazanie jej osiągnięć, prezentowanie sprzętu, jaki możemy pożyczyć innym podmiotom do wykonania określonych usług, pokazanie, co można zrobić w naszych laboratoriach i jakie umowy naukowo-badawcze są realizowane przez Politechnikę oraz jakie powstają u nas publikacje. Grupą, do której chcemy dotrzeć, są też kandydaci na studia, którzy szukają najlepszego kierunku do studiowania. Chcemy im pokazać, jakie możliwości oferuje określony kierunek studiów – wylicza →

CUI Wrocław z perspektywy pracowników

Pierwszą grupą pracowników „przejętych” przez CUI Wrocław było ośmiu informatyków zatrudnionych w Centrum Kształcenia Praktycznego (CKP), zajmujących się Zintegrowanym Systemem Zarządzania Wrocławską Oświatą. Pracowali na tzw. pierwszej linii – przyjmowali zgłoszenia i sami próbowali rozwiązywać podstawowe problemy. Do kwietnia tego roku obsługiwali 238 wrocławskich placówek oświatowych: żłobków, przedszkoli i szkół. – Pracownicy administracyjni dzwoniли do nas, gdy mieli kłopot z uruchomieniem i obsługą komputerów. Mimo najlepszych chęci nie byliśmy w stanie wszystkim natychmiast pomóc. Zgłoszeń było po prostu zbyt wiele – wspomina Marcin Zalewski, informatyk CUI Wrocław.

W 2013 r. informatycy CKP zostali oddelegowa-

ni do pracy w Wydziale Informatyki Urzędu Miasta Wrocławia. Tam zapaliło się dla nich „zielone światło”. – Od tego momentu mogłem ubiegać się o pracę na II linii, w której zatrudnieni informatycy zajmują się m.in. zarządzaniem serwerami i konfiguracją oprogramowania serwerowego – mówi Zalewski i dodaje: – Dla informatyka to awans, bo taka praca wymaga większej wiedzy i doświadczenia. Wcześniej nie miałem takiej możliwości rozwoju, bo w CKP po prostu nie było II linii. Odtąd trzy dni pracowałem w I linii, a dwa dni w II linii, gdzie podpatrywałem pracę kolegów. To był dobry czas na naukę – wspomina. Od kwietnia br. Marcin Zalewski pracuje już jako informatyk CUI: – Dla mnie zmieniło się wszystko, od organizacji pracy do awansu. Więcej zarabiam,

pracuję w bardzo dobrych warunkach. A co najważniejsze – mogę się zawodowo rozwijać, bo pracuję wśród profesjonalistów. Mam też dostęp do nowych technologii i szkoleń. Maciej Wdowik, specjalista ds. wsparcia klientów systemów informatycznych, przed przejściem do CUI Wrocław, cztery lata pracował jako serwisant I linii. Teraz nadzoruje pracę redaktorów BIP. Jest kluczowym użytkownikiem. Swoją pracę wykonuje za biurką: – Nie wyjeżdżam na wezwania związane z serwisem informatycznym. Poza tym w pracy panuje dobra atmosfera. Pomagamy nowym pracownikom, którzy są przyjmowani do pracy, aby utrzymać dobry poziom wykonywanych usług. Moje obawy, które wynikały z braku informacji o warunkach zatrudnienia i organizacji pracy, nie spełniły się.

→ Ziółkowski. Ponadto Politechnika Gdańska do roku 2016 ma się stać uczelnią cyfrową, a do 2020 r. – tzw. uczelnią smart. Bez CUI podejmowanie takich działań byłoby przynajmniej utrudnione, a prawdopodobnie – niemożliwie.

Możliwości, jakie daje wspólne zarządzanie IT, wykorzystuje Centrum Informatyczne Trójmiejskiej Akademickiej Sieci Komputerowej (CI TASK), które powstało m.in. dlatego, że władze centralne resortu szkolnictwa postanowiły finansować rozwój całych środowisk akademickich, a nie infrastruktury pojedynczych uczelni. CI TASK działa już od roku 1992, a obecnie zarządza trójmiejską siecią, do której podłączono ok. 100 instytucji akademickich i na-

zadań umożliwia wykonanie większej liczby usług IT tymi samymi zasobami czasu i pracowników.

Wzorce i doświadczenia

Idea tworzenia centrów usług IT w polskiej administracji publicznej racjuje, dlatego inspiracją dla pionierów są przede wszystkim wdrożenia z sektora prywatnego. – Tworząc CUI, nie wzorowałem się na gotowym rozwiązaniu z administracji publicznej ani polskiej, ani zagranicznej. Korzystałem natomiast z doświadczeń między innymi banków i Tauronu, który zintegrował w jednym projekcie konsolidacyjnym prawie 800 informatyków. W administracji publicznej zmiany

informatyzację nie tylko od strony zakupów, wyposażenia, lecz także od strony tworzenia przemyślanego programu informatyzacji uczelni. Mogliśmy wymuszać pewne standardy i rozwiązania. W tym upatruję podstawy sukcesu nie tylko u nas, lecz także w innych centrach usług IT – ocenia Ziółkowski.

Zbieranie doświadczeń, które z czasem stają się niezbędne przy tworzeniu i prowadzeniu CUI (a dla innych zainteresowanych tym wdrożeniem mogą być wzorcem do powielania), zaczyna się zwykle dużo wcześniej. – W kwestii przekazywania kompetencji testem dla CUI była realizacja we Wrocławiu projektu ITS [Inteligentny System Transportu – przyp. red.]. Do pracy nad systemem wydelegowałem kilkunastu specjalistów uczestniczących we wszystkich fazach realizacji projektu, czyli od momentu przygotowania koncepcji aż do przekazania systemu do użytkowania. Praca tak skomponowanego zespołu wsparcia IT pozwoliła zrealizować projekt w wysokich standardach, jednocześnie dając ogromne oszczędności – wspomina Jędrzycki. Samodzielne realizowanie skomplikowanych zadań przez informatyków zatrudnionych w instytucjach publicznych ma przynajmniej dwie poważne zalety. Po pierwsze, pozwala „zatrzymać” doświadczenie wewnątrz instytucji, co może służyć przy realizacji kolejnych przedsięwzięć. Po drugie, usługi IT realizowane przez firmy prywatne są o wiele droższe, więc wykonanie ich za pomocą zasobów własnych urzędu oznacza oszczędności finansowe.

Centralne zarządzanie pracą informatyków, czego nie da się uniknąć w CUI, pozwala więc tworzyć nową jakość pracy. Ale nie można zapominać, że pewne obowiązki pracowników IT nie zmienią się nawet wówczas, gdy zainicjują oni pracę w nowoczesnych centrach. – Mamy bardzo szerokie spektrum użytkowników. Wiemy też, że usługi, które tworzymy, często są skierowane do osób, które nie mają podstawowej wiedzy informatycznej. Dlatego pytania użytkowników i problemy, które muszą rozwiązywać nasi pracownicy, bywają prozaiczne – zauważa Ziółkowski. Struktura CUI pozwala jednak na to, by do rozwiązywania

Centra usług IT powstają wówczas, gdy zgromadzone przez organizację doświadczenie na to pozwala, a ilość zadań zmusza do poszukiwania nowych sposobów wywiązywania się z obowiązków.

ukowych. Ale CUI to przede wszystkim uporządkowanie dotychczasowej pracy działu IT. – W modelu centrum usług współpraca między IT a obsługiwanymi jednostkami jest bardziej formalna, przypomina relację podmiotów zewnętrznych. Podpisywana jest umowa definiująca portfel usług IT, zasady świadczenia tych usług, wynagrodzenie za nie, oczekiwane poziomy jakości obsługi IT, obowiązki stron itd. Wdrażane są narzędzia do zarządzania usługami, raportowania wymaganych poziomów jakości i efektywności. W takiej relacji klient otrzymuje możliwość zdefiniowania wymagań, które najlepiej odzwierciedlają faktyczne potrzeby. Na przykład rozwiązanie problemu A jest krytyczne i będzie wymagane w czasie krótszym w zamian za wyższy koszt obsługi, a w przypadku problemu B oczekiwany czas reakcji i rozwiązania problemu jest dłuższy, a koszt świadczenia niższy – wyjaśnia Bogucki. Te funkcjonujące w biznesie wzorce warto spróbować powielić w warunkach administracji publicznej, bo jasne zdefiniowanie obowiązków pozwala lepiej zorganizować obsługę użytkowników. Poza tym „porządkowanie”

nie zachodzą tak szybko jak w biznesie, z dnia na dzień. Jest to łatwiejsze dla dyrektorów poszczególnych placówek publicznych, bo mogą obserwować, jak realizowane są kolejne etapy zmian. Wtedy z większym spokojem oddają swoje kompetencje IT do CUI. Rzeczywiście, na początku organizowania CUI myślałem, że w danej jednostce od razu zaczną świadczyć usługi IT w pełnym zakresie, z transferem związanych z tym zasobów. Teraz już wiem, że nie do końca tak to wygląda. Praktyka pokazała, że w pierwszej kolejności dyrektorzy jednostek przekazują nam te obszary, w których mają największe problemy – opowiada Jędrzycki.

Również CUI PG powstawało bez odnoszenia się do konkretnych wzorców. – Gdy tworzyliśmy Centrum, przyświecała nam myśl, że istnieje potrzeba koncentracji wysiłków dotyczących programu informatyzacji, choćby dlatego, że rozproszone działania utrudniają realizację zadań. U nas od początku udało się zapewnić centralne służby informatyczne, które podlegały bezpośrednio pod zastępcę rektora albo rektora. Dzięki temu można było realizować

tych drobnych, aczkolwiek czasochłonnych problemów podejść bardziej systemowo: – W ramach CUI uruchomiliśmy helpdesk, który zgodnie ze standardami ITIL powinien być pomocny wszystkim użytkownikom, na przykład studentom, których najczęstszym problemem jest to, że zapominają hasła, jak i nauczycielom – niektórzy z nich po prostu nie potrafią zalogować się do systemu. Niezależnie bowiem od rozwoju możliwości nowych technologii pracownicy IT muszą mieć świadomość, że dostarczają usługi informatyczne odbiorcom z bardzo różnym poziomem wiedzy – podsumowuje Ziółkowski.

I Dobre rady

Tworzenie centrum usług wspólnych przypomina raczej wdrażanie ITIL niż certyfikację – każdy musi zrobić to po swojemu, rozeznawszy się w możliwościach swoich i otoczenia. Pewne zasady muszą jednak stanowić trzon zmian. – Kierownikom instytucji publicznych, którzy chcą stworzyć centra usług IT w swoich gminach, sugerowałbym, że warto zapewnić stabilność zespołów pracowniczych. Należy zadbać, żeby pewien trzon zespołu był dość mocno, wysoko umocowany i podległy w zakresie decyzyjności, zgodny co do zakresu rozpowszechniania jednolitego programu informatyzacji. To pozwoli wypracowywać i realizować wspólne programy – mówi Ziółkowski i dodaje: – Dziś uczelnie, instytucje publiczne i gminy wciąż rozwiązują pewne sprawy od początku, bo usilnie chcą zaistnieć własnym rozwiązaniem. Tymczasem należałoby koncentrować się na tym, żeby tworzyć wspólne przedsięwzięcia i inicjatywy, bo wtedy buduje się zrozumiałe i powszechnie akceptowalne standardy. Wtedy na przykład, gdy ktoś zmieni miejsce zatrudnienia, trafi w nowym miejscu pracy na podobne rozwiązanie.

Marek Bogucki podkreśla natomiast znaczenie usystematyzowania sposobu realizacji działań. Przydatne będą jednak nie tylko narzędzia, za pomocą których klienci mogą składać zlecenia, a pracownicy IT prowadzić korespondencję i przechowywać dokumentację. – Skonfigurowanie typowych procesów pozwoli

100

instytucji akademickich i naukowych obejmuje trójmiejska sieć zarządzana przez Centrum Informatyczne Trójmiejskiej Akademickiej Sieci Komputerowej.

podnieść sprawność obsługi. Przykładowo, zlecenie usługi określonego typu wymaga od inicjatora załączenia określonej dokumentacji, co skraca czas realizacji. Klienci mają też w ten sposób możliwość uzyskania faktycznych informacji o jakości obsługi, choćby o czasie realizacji danej usługi – mówi Bogucki i dodaje: – Instytucjom tworzącym centra usług wspólnych rekomendowałbym także właściwy dobór ludzi do realizacji tego projektu. Bardzo ważne jest, aby osoby te miały cechy przywódcze i zdolność wpływania na swoje otoczenie, a jednocześnie aby miały wiedzę merytoryczną z zakresu procesowego i motywację do uczestniczenia w pracach projektu. Pamiętajmy, że osoby odpowiedzialne za stworzenie centrum usług będą stały przed decyzjami o sposobie świadczenia usług w nowej formie, przebiegu procesów, wymaganej jakości, wynagrodzeniu i obowiązkach stron.


I Inna jakość pracy

Przekształcenie działu IT w dużą organizację może budzić wątpliwości pracowników i interesariuszy. Dlatego tak ważne jest, aby wszyscy rozumieli, co właściwie się dzieje i czego mogą się spodziewać po zmianach. O tym, że utworzenie CUI oznacza wprowadzenie zasadniczych zmian organizacji pracy, mówią wprost pracownicy CUI Wrocław (patrz: **ramka „CUI Wrocław z perspektywy pracowników”**), którym określono dokładnie zakres czynności do wykonywania. Ponadto nowe zasady pracy na bieżąco naświetla im koordynator, który pilnuje także, aby wszyscy byli równo obciążeni

zadaniami, a w razie potrzeby organizuje wsparcie dla pracowników.

Opory przed wprowadzeniem zmian mogą mieć szczególnie pracownicy obawiający się utraty zatrudnienia. Warto rozmawiać z nimi o wyzwaniach, które na nich czekają. – Nie ma zagrożenia, że ktoś z dotychczasowo zatrudnionych informatyków zostanie zwolniony. Co więcej, zakładam optymistycznie, że pracownicy wrocławskiego CUI mają szansę rozwijać się i awansować. Nie boję się też wydawać pieniędzy na szkolenia. Uważam, że warto zainwestować w drogie, specjalistyczne szkolenia swoich pracowników i dzięki temu zyskać możliwość pełnego wykorzystania danego sprzętu lub programu. Ze względu na wielkość realizowanych przez miasto projektów wspieranych przez systemy IT nasi inżynierowie pracują na sprzęcie i systemach wysokiej klasy, a to wymaga przecież wykwalifikowanych specjalistów – zaznacza Jędrzyczek.

Równie optymistycznie na sytuację pracowników patrzy Bogucki: – W centrach usług duże znaczenie mają szkolenia podnoszące kwalifikacje, na co nie mogą sobie pozwolić mniejsze jednostki. Ponadto obsługa większej liczby „klientów” IT sprawia, że pracownik, nie zmieniając pracodawcy, ma możliwość zdobycia szerszych kwalifikacji i uczestniczenia w większych projektach wdrożeniowych. Dla informatyka jest to dodatkowa motywacja, a także szansa stania się bardziej wartościowym pracownikiem na rynku pracy.

Tajemnicą poliszynela jest, że wewnątrz administracji publicznej szwankuje współpraca i komunikacja, a urzędnicy, wykonując swoje zadania, raz po raz wyważają otwarte drzwi. Centra usług wspólnych, których powstawanie rekomenduje władza centralna, mogą być lekarstwem na te i parę innych problemów, ot, choćby finansowania i zarządzania nimi. Czy jednak uda się przekonać gminy do konsolidacji działań w – wydawałoby się – nastawionym na rozwój obszarze IT? 

Autorka jest redaktorem prowadzącym miesięcznika „IT w Administracji”.