

Mamy za zadanie niwelować trudności

Administracja w Polsce powinna zrozumieć, że jeśli urzędnicy będą nieustannie traktować „publiczne” IT jako inne, to pociągnie to za sobą poważne i niepozytywne konsekwencje.

Rozmowa z Dariuszem Jędrzykiem, dyrektorem Centrum Usług Informatycznych we Wrocławiu

Przyszedł Pan do administracji z biznesu. Mam wrażenie, że dziś, po latach pracy w urzędzie publicznym, trochę Pan wrócił do punktu wyjścia – w tym sensie, że przekształcił Pan Wydział Informatyki Urzędu Miejskiego we Wrocławiu w Centrum Usług Informatycznych, które działa w sposób kojarzący się raczej z firmą prywatną niż z instytucją publiczną.

Ja widzę to zupełnie inaczej. Zespoły IT – niezależnie od tego, czy realizują mniej lub bardziej wyoutsourcowane projekty i bez względu na to, w jakiej organizacji pracują – w istocie wykonują takie same zadania. I nie ma znaczenia, czy mówimy o fabryce, czy o firmie usługowej, w których IT wspiera proces produkcyjny lub sprzedażowy, czy też o urzędzie, w którym pracownicy IT tworzą na przykład elektroniczny obieg dokumentów. We wszystkich tych organizacjach informatycy wykonują podobne czynności, czyli w zasadzie robią to samo.

Ale chyba są jakieś różnice w wykonywaniu pracy informatyka w różnych organizacjach?

Rzecz w tym, że naprawdę wielu różnic nie ma. Co więcej, administracja w Polsce powinna zrozumieć, że jeśli urzędnicy będą nieustannie traktować „publiczne” IT jako inne, to pociągnie to za sobą poważne i niepozytywne

konsekwencje. Spowoduje na przykład szeregowanie pracowników IT tak samo jak wszystkich innych urzędników w kwestii zarobków. To jest duży problem, bo jeżeli informatyk w urzędzie zarabia znacznie mniej, niż mógłby zarobić w firmie komercyjnej, to musi skończyć się to źle. Mówiąc krótko, informatyka w urzędzie się nie rozwine, bo albo do placówki trafią pracownicy, którzy nie mogą znaleźć pracy w lepiej płatnej prywatnej firmie, albo zatrudnieni informatycy nie będą mieli żadnego motywatora, żeby się rozwijać, albo nawet jeśli uda nam się zatrudnić dobrych pracowników, to oni szybko odejdą do biznesu.

Albo poczucie misji, by pracować w administracji publicznej.

Tak, to prawda, to też się zdarza. Raz po raz pojawiają się pracownicy, często młodzi ludzie, przekonani, że chcą pracować w administracji publicznej. W dużych miastach zakres tematyczny projektów prowadzonych przez instytucje publiczne jest na tyle interesujący, że pomaga zatrzymać pracowników. Ale to oczywiście nie wszystko, przez wiele lat starałem się doprowadzić do tego, by informatycy w naszym urzędzie sensownie zarabiali. Nie oszukujemy się – pieniądze są ważnym motywatorem działania dla każdego z nas.

Ale nie najważniejszym.

Nie najważniejszym, ale bardzo ważnym głównie dlatego, że rzutują na życie prywatne. Dlatego staram się pokazać, że programista, analityk, administrator – niezależnie od tego, czy pracuje w banku, fabryce, firmie usługowej, czy w urzędzie – musi mieć zagwarantowany pewien poziom zarobków. W przeciwnym razie stracę takiego pracownika – niekoniecznie dlatego, że się zwolni, wystarczy, że przez brak motywacji nie będzie przykładał się do wykonywania swoich obowiązków albo nie będzie chciał się szkolić i rozwijać.

Może zatem to warunki zatrudnienia są tym, co przede wszystkim różnicuje sposób pracy informatyków w różnych organizacjach. A gdyby miał Pan wskazać podstawowe różnice nie tyle między biznesem a administracją, ile w pracy dużych i małych jednostek administracji publicznej – co by to było?

Podstawowa różnica jest taka, że w dużych organizacjach można spróbować zorganizować dywersyfikację profesjonalizacji – i dlatego też powstało CUI. Oznacza to, że ja jako pracownik zdobywam wiedzę i doświadczenie w konkretnej profesji. Przez to, że staram się zdobyć kompetencje z jakiegoś wąskiego obszaru, zdobywam głęboką, specjalistyczną wiedzę. Natomiast jeżeli nie mam ściśle



Dariusz Jędrzycki jest dyrektorem Centrum Usług Informatycznych (CUI) we Wrocławiu – jednostki budżetowej powołanej w celu realizowania zintegrowanej polityki IT w gminie Wrocław poprzez świadczenie usług i wdrażanie standardów z zakresu informatyki i telekomunikacji. Współtworzył liczne projekty miejskie, m.in. „Miejski Internet”, „Urbancard” i „Jeden numer”. Doprowadził do przekształcenia Wydziału Informatyki Urzędu Miejskiego Wrocławia w CUI. Wcześniej, jako dyrektor urzędowego Wydziału Informatyki, wprowadził zmiany, dzięki którym jednostka świadczyła usługi zgodnie z ITIL i uzyskała akredytowany certyfikat ISO20000.

określonych kompetencji, lecz wykonuję wiele czynności ogólnych, to efekt jest taki, że wiem trochę o wszystkim, ale moja wiedza jest powierzchowna. Trochę zajmuję się sieciami, trochę serwerami, a z doskoku – bazami danych. I owszem, jestem specjalistą, ale z wiedzą ogólną i na niskim poziomie. Jeżeli zaś latami zajmuję się – na przykład – tylko bazami danych, to moja wiedza z czasem siłą rzeczy musi się pogłębić i staje się moim atutem, bo jestem specjalistą. Takie warunki pracy chcę zapewnić obecnym informatykom w CUI i tym, którzy dołączą do naszego zespołu w przyszłości.

Skoro mówimy o profesjonalizacji pracowników: do jakich zadań lepiej mieć własnych pracowników i własny sprzęt, a przy jakich można – a nawet powinno się – korzystać z zewnętrznych zasobów?

To zależy od specyfiki danej organizacji, bo to do niej powinna się dostosować informatyka. Urzędy pracują na podstawie tej samej ustawy, ale różnie jest w nich organizowana praca. Dlatego nie ma recepty na to, kiedy stawiać na własne siły, a kiedy posiłkować się pomocą innych. Wiele zależy od tego, jakie wymagania stawiają przed urzędem i jego pracownikami wóldarze miast. Wrocław na przykład chce budować drugą Dolinę Krzemową, co przejawia się również tym,

że zapraszane są do lokalizowania się we Wrocławiu technologicznie wysoko rozwinięte firmy, które niestety dla mnie są swego rodzaju konkurencją, ponieważ wysycają specjalistów. Zresztą musiałem się w którymś momencie po prostu pogodzić z tym, że wrocławski rynek pracy jest trudny dla mnie, a łatwiejszy dla informatyków. Tak czy inaczej, we Wrocławiu kładzie się nacisk na to, by informatyka miała znaczenie także w urzędach. Jeżeli w jakiejś gminie – założymy, że niewielkiej – kładzie się nacisk na tylko niektóre aspekty informatyzacji, na przykład na stworzenie elektronicznego obiegu dokumentów, to trzeba odpowiednio do tak określonego priory-

Jeżeli informatyk w urzędzie zarabia znacznie mniej, niż mógłby zarobić w firmie komercyjnej, to musi skończyć się to źle.

tetu konstruować zespoły ludzi. Inaczej postępujemy, jeśli chcemy sami tworzyć oprogramowanie, a inaczej, gdy chcemy kupować oprogramowanie gotowe. Po tym przykładzie widzi Pani, jak różnie można podejść do budowania zespołu. Ale przede wszystkim musimy pamiętać, że jeśli budujemy zespół na przykład programistów, to musimy nie tylko ich szkolić, ale też mieć dla nich pracę. Bo

jeśli zniknie praca, to oni też znikną. Nikt nie chce przychodzić do pracy i nic nie robić.

Z tym bywa różnie...

Proszę mi wierzyć – takie podejście zdarza się bardzo rzadko wśród informatyków. Zresztą moi pracownicy chętnie biorą udział właściwie we wszystkich dużych miejskich projektach, z którymi, wydawałoby się, dział IT nie ma nic wspólnego. Był na przykład taki kilkuletni, niby prosty projekt „Wrocławianie na polanie”. Był to klasyczny projekt społeczny, w którym byliśmy odpowiedzialni za zapewnienie dostępu do internetu. Podobnie bierzemy udział w innych miejskich eventach – doprowadzamy sieć, przygotowujemy stanowiska komputerowe. Bardzo mnie to cieszy, dlatego że do realizowania zadań miasta wykorzystujemy swoje własne zasoby, zamiast je outsourcować, co po prostu byłoby droższe. Ale mam oczywiście świadomość, że w kwestii outsourcingu administracja nie na wszystko się zgodzi. Wciąż są za duże obawy związane chociażby z problemem ochrony danych osobowych. Wóldarze miast i dyrektorzy IT wolą pewne informacje mieć w swoich zasobach.

Ja odnoszę raczej wrażenie, że jeszcze nie w pełni rozumiemy, o co chodzi z tą ochroną danych.

Nie mam pewności, czy ci, którzy pisali tę ustawę, wiedzą, o co w niej do końca chodzi. Prawo to przecież nie tylko ustawa, ale także jej interpretacja.

A niekoniecznie intencja ustawodawcy pokrywa się z interpretacją prawa. Moim zdaniem w Polsce ustawa o ochronie danych osobowych jest przeinterpretowana, a jednocześnie liczne czynności wykonuje się na jej podstawie po omacku i trochę „na wszelki wypadek”. Dlatego na przykład wiele jednostek buduje swoje serwerownie, chociaż niekoniecznie ich potrzebują.

→ **Skoro poruszył Pan kwestię inwestowania, muszę Panu zadać pytanie, które bynajmniej nie jest przewrotne: czy opłaca się być innowacyjnym? Jak by Pan na to pytanie odpowiedział urzędnikom, którzy nie są informatykami, a których praca diametralnie się zmienia przez stosowanie IT? Ostatnio rozmawiałam z wieloletnią pracownicą jednego z wrocławskich urzędów skarbowych. Nie kryła negatywnego nastawienia do chociażby elektronicznego obiegu dokumentów. Z jej perspektywy to fatalny system, bo jego obsługa zajmuje wiele czasu – tak wiele, że nie starcza jej dnia na przykład na to, by wczytać się w nowe przepisy prawa albo zapoznać z ich interpretacjami. Innymi słowy, informatycy mają szansę się profesjonalizować w jakiejś wąskiej dziedzinie, ale specjalizacje innych pracowników – ta pani akurat ukończyła administrację na Uniwersytecie Wrocławskim – przestają mieć znaczenie.**

Stawia Pani bardzo trudne pytanie. Można na nie udzielić skrajnych odpowiedzi. I wszystkie one będą prawdziwe. Trzeba pamiętać, że im bardziej innowacyjny projekt wdrażamy, tym większe jest ryzyko jego niepowodzenia. Ale z drugiej strony motorem postępu jest innowacyjność. W strategii rozwoju Wrocławia istnieje zapis mówiący, że informatyka rozwija się i będzie się rozwijać, czy tego chcemy, czy nie. Po co więc walczyć z oczywistością?

Zgadza się, tylko innowacyjność w urzędach powinna ułatwiać pracę urzędników, a nie ją dewaluować.

Owszem, ale wdrożenie nowego systemu zawsze powoduje konieczność zmiany istniejącego systemu. Zatem wdrażając

na siłę próbuje się wdrożyć system elektroniczny przy zachowaniu tradycyjnych ścieżek obiegu, to rzeczywiście praca urzędników będzie utrudniona. Co z tego, że odpowiednikiem skserowania dokumentu w obiegu papierowym jest nadanie konkretnemu pracownikowi prawa dostępu do dokumentu. Przecież różnica między tymi działaniami jest kolosalna dla osób nieprzeszkolonych. Żeby zakopać przepaść między dawnymi a nowymi metodami pracy, czasami trzeba się poparzyć, zmienić podejście i sposób realizacji swoich obowiązków. Ale to jest cena, którą płaci się za rozwój i za ostatecznie osiągnięte korzyści.

Dobrze, omówmy ten problem na konkretnym przykładzie. We wrocławskim urzędzie działa „Jeden numer” [na ten temat czytaj więcej w artykule „Porozmawiaj z miastem”, „IT w Administracji” 2013, wydanie specjalne CEBIT]. Jak zmienił pracę urzędników?

Po pierwsze, na pewno urzędnicy są teraz lepiej odbierani przez mieszkańców. Po drugie, wzrósł komfort pracy urzędników. Mieszkańcy chcący pozyskać jakąkolwiek wiedzę muszą jedynie wykręcić jeden prosty numer telefoniczny – nie muszą zgadywać, kto może zajmować się jakąś sprawą, i nie marnują czasu ani swojego, ani na przykład pracowników sekretariatów poszczególnych wydziałów. Natomiast urzędnicy, przede wszystkim specjaliści, przestali być odrywani od swoich bieżących obowiązków. Mogą się zatem lepiej skupić na pracy i w niej rozwijać. Tym samym pojawiła się czysto ekonomiczna korzyść – urząd płaci specjalistom za wykorzystywanie ich specjalistycznej wiedzy, a odpowiedzi na pytania mieszkańców pozostawia

nawet jeżeli na początku wiele utrudnia. Poza tym trzeba się pogodzić z faktem, że postęp po prostu nas w końcu dogoni. Nie ma sensu z tym walczyć. Ale dobrze rozumiem opór przed zmianami, przeżyłem go nawet w firmie prywatnej, gdzie trochę na siłę wdrażałem nowy system kadrowy. Opór pracowników był tak wielki, że stworzono specjalnie dwa dodatkowe stanowiska pracy po to, by miał kto obsługiwać nowe narzędzia.

Mówimy sporo o rozwoju pracowników. A co z porządkowaniem rozwoju działu IT? Pytając wprost: czy lepszy jest ITIL, czy jednak lepiej dążyć do uzyskania przez dział IT certyfikacji?

To nie jest pytanie do informatyków, ale raczej do ich szefów. ITIL, w formie standardowej, to zbiór dobrych praktyk, które dotyczą świadczenia dowolnych usług. Tylko że ITIL działa naprawdę dobrze tylko wtedy, gdy obejmuje wszystkie procesy wykonywane przez daną instytucję, a nie tylko wybrane, na przykład dotyczące działu IT. I tak, o ile ITIL mówi: „możesz”, o tyle norma mówi: „musisz”. Jako osoba odpowiedzialna za prawidłowe i optymalne funkcjonowanie IT w organizacji wybrałbym normę, bo norma jest co roku certyfikowana przez zewnętrzną organizację i wymusza pilnowanie przestrzegania wszystkich obowiązków w całej instytucji dobrych praktyk.

Ale czy certyfikacja nazbyt nie usztywnia sposobu pracy w urzędzie? Czy jej po prostu niepotrzebnie nie komplikuje? Może jednak w pewnych jednostkach – na przykład w mniejszych – lepiej sprawdzi się ITIL, a w innych właściwszy będzie certyfikat?

Szczerze mówiąc, gdyby to ode mnie zależało, zdecydowałbym, aby cała administracja była certyfikowana w ITIL-u. Nie ma znaczenia, jak duża jest instytucja. Certyfikat można po prostu dostosować do wymogów i możliwości danej jednostki. Na przykład, jeśli norma narzuca utworzenie punktu kontaktu z obywatelem, to w jednym urzędzie może to być system taki jak wrocławski „Jeden numer”, a w innym – udostępniony na stronie niewielkiej gminy telefon kontaktowy na biuro dyżurnego pracownika. Norma jest dobra, bo potwierdza, że dany obszar

Jeśli budujemy zespół na przykład programistów, to musimy nie tylko ich szkolić, ale też mieć dla nich pracę. Bo jeśli zniknie praca, to oni też znikną. Nikt nie chce przychodzić do pracy i nic nie robić.

na przykład nowy system elektronicznego obiegu dokumentów, musimy liczyć się z tym, że on nie będzie działał tak jak stary, papierowy. Jeżeli więc

specjalnie przygotowanej i przeszkolonej grupie pracowników. Dlatego – wracając do Pani zasadniczego pytania – moim zdaniem innowacyjność jest pozytywna,

naszego działania jest zoptymalizowany i nieustannie zmierza do dalszej optymalizacji. Natomiast wdrożenie samego ITIL-a oznacza w praktyce, że wspieramy jedynie wybrane procesy, a nie pracę całej organizacji. Humorystycznie można powiedzieć, że przed wdrożeniem ITIL-a w naszym urzędzie było tak: kto złapał urzędnika na korytarzu, ten go „miał”.

W niektórych urzędach chyba wciąż tak jest...

Możliwe – tam, gdzie nie ma ITIL-a, do takich właśnie sytuacji może dochodzić. Nie działa kolejowanie zgłoszeń, szybciej problem informatyczny ma rozwiązać ktoś, czyj pokój jest blisko informaty-

nie muszą zgłaszać problemu. Na przykład o tym, że nie działa poczta elektroniczna, informuje moich inżynierów za pomocą SMS-a sam system monitorowania. Niemniej wejście na drogę certyfikacji sprawia, że musimy pracować swoją, swojego zespołu i całej organizacji stale udoskonalać – rozwój, szukanie i naprawianie wąskich gardeł jest wpisane w certyfikację. Dlatego często proszę moich ludzi, żeby zebrali od użytkowników feedback. Żeby to inni mówili nam, czego potrzebują, co sprawia im problem. Inaczej, zamiast spełniać potrzeby użytkowników, bawimy się w zgadywanki. W tym kontekście skargi i uwagi – piętno urzędowe – to jedna z naj-

Wejście na drogę certyfikacji sprawia, że musimy pracować swoją, swojego zespołu i całej organizacji stale udoskonalać – rozwój, szukanie i naprawianie wąskich gardeł jest wpisane w certyfikację.

ka, i kto od czasu do czasu wypije z nim kawę lub zje ciastko ;). Co gorsza, często informatycy wykonują zadania, które nie należą do ich obowiązków. A przecież informatyk nie jest od formatowania tabelki w Excelu lub Wordzie, które nie umie wykonać pracownik urzędu. Dlatego za bardzo ważny uważam katalog usług, bo dzięki niemu dział IT zajmuje się tym, co jest wskazane w katalogu.

Inna sprawa, że trzeba nauczyć pracowników poprawnego zgłaszania problemów. Na przykład o popsutej drukarce powinni informatyka poinformować nie przy wspomnianej przez Pana kawie, ale na przykład wysyłając e-mail na wskazany adres, jeśli taką ścieżkę zgłaszania problemu stworzono w danym urzędzie.

Otóż to. Dobrze pamiętam pretensje kierowane pod adresem moich pracowników, że nie naprawili tej przystawki drukarki. Tylko że nikt nie zgłosił, że drukarka nie działa.

Tu chyba dotykamy wielowymiarowej trudności administracji publicznej – problemu z komunikacją.

Coś w tym jest. Owszem, część systemów jest tak zorganizowana, że klienci

większych wartości, bo stanowią źródło informacji o tym, co warto poprawiać. W ogóle wiedza o tym, czego by chcieli użytkownicy, niejednokrotnie pomaga zdecydować, na co warto wydatkować pieniądze przeznaczone na rozwój IT.

Czy ITIL faktycznie pomaga porządkować budżet IT?

ITIL sprawia, że zaczynamy rozmawiać z naszym klientem jego językiem. Przystajemy mówić o komputerach, a zaczynamy o usługach, których potrzebuje klient. I to się rzeczywiście przekłada na budżetowanie. Na przykład – urzędnicy mówią nam, że zacinają im się skrzynki pocztowe. Co to faktycznie oznacza? Że skrzynki mają za małą pojemność. Zatem musimy dowiedzieć się, ile brakuje w nich miejsca. Początkowo myślimy, że trzeba zakupić dwa razy więcej dysków. A po dokładniejszych wycieniach okazuje się, że wystarczy zwiększyć pojemność dysków tylko o 20 procent. Oczywiście to my, informatycy, musimy to wiedzieć. Klient nie mówi: „potrzebuję jeden dysk więcej”, ale „ciągle zawiesza mi się skrzynka pocztowa”. Naszym zadaniem jest rozwiązać sygnalizowany przez urzędnika problem.

Mam wrażenie, że takie działania zmienia sposób myślenia urzędników. Zaczynają dostrzegać, że to nie informatycy „chcą sobie coś kupić”, tylko że to konkretna jednostka urzędu ma taką, a nie inną potrzebę.

A my ją zaspokajamy. Zresztą mam nadzieję, że taką właśnie usługę uda mi się wkrótce wprowadzić, a mianowicie chcę zacząć „kosztorysować” departamenty i wydziały w kontekście wykorzystania zasobów informatycznych. W pewnym sensie już to robię, dlatego że każde zlecenie – co także wynika z ITIL-a – musi być wskaźnikowo kosztorysowane.

Na zakończenie porozmawiajmy o tym, od czego warto zacząć. Który obszar działalności urzędu powinien być Pana zdaniem informatyzowany w pierwszej kolejności?

Nie ma uniwersalnej odpowiedzi na to pytanie. W każdej organizacji trzeba oddzielnie przeprowadzić rozpoznanie. Można podejść do tego dwojako. Ja wolę najpierw przygotować pewną bazę wewnątrz, a potem wyjść na zewnątrz. Tylko że nie wolno przy takim podejściu zaniedbywać klienta zewnętrznego. Można sprawę postawić tak: jesteśmy urzędem, który obsługuje klientów poprzez formularze elektroniczne. To może oznaczać tyle, że jakiś formularz jest udostępniony jako DOC, dzięki czemu klient nie musi biec do urzędu, żeby go pobrać, tylko drukuje go ze strony WWW urzędu. Jedyne, co musi, to przynieść do nas taki wypełniony dokument. Ale można pójść o krok dalej i tak przygotować wewnętrzne systemy informatyczne, że klient składający dokument przez ePUAP współuczestniczy w obsłudze swojej sprawy. Czyli, jeśli Pani wypełni formularz o zmianie adresu, kliknie „enter” i podpisze go elektronicznie, to nikt podanych przez Panią informacji nie będzie przepisywał do systemu. Urzędnik ograniczy swój udział w procesie do zatwierdzenia przestanej informacji. Ja wolę tę drugą opcję. Ale generalnie uważam, że informatyzować trzeba przede wszystkim te obszary, które są najważniejsze w działalności danego urzędu.

Rozmawiała Martyna Wilk