

Case Study

Opis organizacji

- Duża organizacja publiczna (dalej: Organizacja) działająca na terenie Polski odpowiedzialna jest za dostarczanie usług publicznych dla blisko 20 mln osób.
 - Lista tych usług i sposób świadczenia regulowane są ustawowo.
 - Korzystają z nich wszyscy, którzy ukończyli 18 rok życia i mieszkają na terenie kraju.
 - Druga grupa usług dedykowana jest dla wszystkich firm oraz osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą.
 - Do chwili obecnej zdecydowana większość usług była świadczona tradycyjnie (wymagany był kontakt osobisty), tylko pojedyncze usługi dla przedsiębiorstw są świadczone elektronicznie.

Opis organizacji

- Organizacja ma strukturę hierarchiczną, na którą składa się:
 - centrala (gdzie mieści się Kierownictwo Organizacji);
 - jednostki wojewódzkie (w nowych miastach wojewódzkich) – łącznie jest ich 16;
 - jednostki w miastach powiatowych – łącznie jest ich 335.
- W Organizacji pracuje około 35.000 pracowników, w bardzo różnym wieku, o różnym wykształceniu, stażu pracy.
- W organizacji bardzo silne są związki zawodowe – jest ich 13 i są one bardzo aktywne.

Opis organizacji

- Organizacja zakończyła jakiś czas temu wdrażanie dedykowanego Centralnego Systemu Informatycznego (dalej: CSI).
 - Trwało to długo i było okupione wieloma miesiącami pracy.
 - System ten obejmuje swoim zasięgiem oddziały tej organizacji w całej Polsce.
 - Jest to system centralny, pracujący na komputerze klasy mainframe.
 - Obecnie korzysta z niego blisko 3.000 pracowników (ale liczba ta ma się drastycznie zwiększyć – do 25.000 w przeciągu nadchodzących kilku miesięcy).

Opis organizacji

- Pojawia się tutaj wyzwanie z zapewnieniem odpowiedniej jakości usług informatycznych świadczonych z zastosowaniem CSI dla pracowników merytorycznych Organizacji
 - CSI jest tylko dla pracowników Organizacji, nie mają do niego bezpośredniego dostępu beneficjenci usług organizacji.
- Usługi świadczone przy wykorzystaniu tego systemu powinny być dostępne praktycznie:
 - 5 dni w tygodniu,
 - 24 godziny na dobę – bo w dzień obsługiwani są klienci Organizacji, a w nocy – trwa przetwarzanie analityczne, przygotowywane są raporty, itp.

Opis organizacji

- Problemem może być zapewnienie odpowiedniej wydajności CSI
 - Istnieją stosunkowo słabe łącza teleinformatyczne,
 - Niezbędne będzie także dostrojenie systemu.
- Informatyków oblewa zimny pot na myśl, co stanie się, kiedy obecna serwerownia ulegnie uszkodzeniu
 - Na chwilę obecną nie ma niestety uruchomionego centrum zapasowego; jest ono w planach ale przedłużające się postępowanie publiczne mocno skomplikowało sytuację.

Opis organizacji

- Za zarządzanie rozwojem i utrzymanie CSI odpowiada Departament IT (dalej: DIT), w którym pracuje ponad 100 osób o bardzo różnym profilu, umiejętnościach, doświadczeniu zawodowym, znajomości samej Organizacji.
 - Większość z nich jest informatykami, zdarzają się także osoby po organizacji i zarządzaniu, matematyce, fizyce.

Opis organizacji

- Dodatkowo pracownicy ci:
 - tworzą rozwiązania wspomagające działania Organizacji, bazujące w sposób pośredni i bezpośredni na CSI (powstaje dzięki temu tzw. ekosystem informatyczny Organizacji – rozwiązania są bardzo różne od prostych skryptów SQL pracujących w trybie *read only*, aż po bardziej złożone aplikacje);
 - administrują całym spektrum serwerów baz danych, serwerów aplikacji, systemów operacyjnych (od Linuxa, przez Unix aż po Windows);
 - odpowiadają za wdrożenie i utrzymanie mniejszych systemów, wspomagających pracę centrali (systemów raportowania, systemów zarządzania ryzykiem itp.).

Opis organizacji

- Informatyką zajmują się również pracownicy poszczególnych jednostek wojewódzkich i powiatowych. Łącznie jest ich 1200.
 - Odpowiadają oni głównie za bieżące utrzymanie rozwiązań teleinformatycznych (prace te mają głównie charakter administratorski).

Opis organizacji

- Organizacja funkcjonuje w dość niestabilnych warunkach prawnych, co powoduje, że niezbędne jest prowadzenie ciągłego monitorowania legislacji, a po zidentyfikowaniu nowych wymagań prawnych i ich analizie implementacja w działającym już CSI.
 - Liczba tych zmian rozkłada się różnie w ciągu poszczególnych miesięcy w roku. Co więcej zmiany te przychodzą z zewnątrz (najczęściej ich inicjatorem jest Sejm RP), a czas otrzymany na ich implementację jest stosunkowo krótki (czasami wręcz za krótki).

Opis organizacji

- Zlecenie zbudowania CSI zostało powierzonej kilka lat temu renomowanej firmie zewnętrznej (dalej: Firma).
 - Do tej pory współpraca układała się generalnie pozytywnie
 - Pojawiały się oczywiście tarcia, ale w trybie bieżących konsultacji, były one rozwiązywane;
 - Podstawowym problem dla Organizacji jest fakt, że Firma ma monopol na rozwój CSI – co prawda kody źródłowe CSI są własnością Organizacji, ale:
 - brak jest użytecznej dokumentacji projektowej – obecne jej wersje są nieaktualne i niekompletne.

Opis organizacji

- Organizacja zaczęła więc rozważać, czy obecna sytuacja jest właściwa z punktu widzenia efektywności kosztowej i długoterminowego bezpieczeństwa, tym bardziej, że:
 - firma przechodzi obecnie gruntowne przekształcenia, rozwija się, zwiększa skalę i zakres działania (w tym wchodzi na rynki światowe);
 - powoduje to, że część osób pracujących przy CSI przesunięto do innych obszarów jej funkcjonowania, a część osób zajmujących się CSI przeszła do innych firm.

Opis organizacji

- Dodatkowym zagrożeniem jest mocna niestabilność kadry informatycznej w samej Organizacji.
 - W przeciągu ostatnich kilkunastu miesięcy pojawiło się bardzo silne „ssanie” rynku i część dobrych pracowników odeszła z Organizacji (zabierając przy okazji część „know-how” – oczywiście jest ono nigdzie nie spisane, funkcjonuje jedynie w głowach jej pracowników).

Opis organizacji

- Kilka miesięcy temu w Organizacji pojawiło się nowe Kierownictwo.
 - Po zapoznaniu się z bieżącą sytuacją odbyło się spotkanie wyjazdowe, na którym określono konieczność wdrożenia do organizacji usprawnionych mechanizmów zarządzania rozwojem informatyki w organizacji (w tym w szczególności CSI).
 - Szef Informatyki Organizacji (dalej: SIO) otrzymał polecenie wypracowania takich mechanizmów organizacyjnych i technicznych, które zapewnią lepsze dopasowanie istniejących i tworzonych systemów do potrzeb biznesowej Organizacji przy jednoczesnym zapewnieniu racjonalizacji wydawania środków publicznych

Opis organizacji

- SIO został zobowiązany, aby zaproponowane rozwiązanie uwzględniało dwa elementy:
 - po pierwsze wspomnianą wcześniej niestabilną legislacją;
 - po drugie nowe Kierownictwo chciałoby móc odpowiadać w bardziej elastyczny, efektywny sposób na potrzeby klientów Organizacji – obywateli, w tym wdrożyć szeroką gamę e-usług:
 - obecnie jest to trudne, część informacji jest poza CSI i szybko nie zostanie tam umieszczona – a nie ma wprowadzonych efektywnych mechanizmów integracji danych;
 - dodatkowo silnie jest to ograniczone umową z firmą tworzącą CSI.

Opis organizacji

- Podczas rozmów Kierownictwa z SIO pojawiły się także dwie dodatkowe kwestie, które są kluczowe dla zadania SIO:
 - możliwość pozyskania funduszy europejskich na rozwój systemów (ale jest tutaj potrzebne opracowanie wniosku o finansowanie, w którym kluczową część stanowi wizja nowego rozwiązania i konieczność utrzymania powstałego rozwiązania przez okres co najmniej 5 lat po jego opracowaniu);

Opis organizacji

- Podczas rozmów Kierownictwa z SIO pojawiły się także dwie dodatkowe kwestie, które są kluczowe dla zadania SIO:
 - zarządzanie Organizacją jest coraz trudniejsze – dużo ludzi, dużo zadań, dużo majątek własny organizacji umieszczony w setkach lokalizacji;
 - Osoba odpowiedzialna w Organizacji za finanse zaproponował więc wdrożenie systemu zintegrowanego (klasy ERP), do usprawnienia zarządzania Organizacją.
 - Zadanie to będzie realizowane przez firmę zewnętrzną, ale pewne obciążenia spadną na pewno na DIT – zarówno w fazie przygotowania, wdrażania ale również późniejszego utrzymywania powstałego rozwiązania.

Zadania do realizacji (cz. I)

- Proszę zidentyfikować listę głównych wyzwań dla IT / bolączek IT [dla stanu obecnego].
- Proszę zidentyfikować kluczowe założenia biznesowe, niezbędne z punktu widzenia realizacji strategii IT.
- Proszę zdefiniować cele informatyzacji.
- Proszę zdefiniować listę inicjatyw, które będą służyły realizacji poszczególnych celów informatyzacji.