

# digitální ; ČESKO

Vládní program digitalizace  
České republiky 2018+

## Benchmark – hodnotící zpráva

Za tým Digitálního Česka výslednou zprávu zpracovali:

Tereza Bartoníčková, Josef Praks a Martin Tax

Anonymizaci provedl: Michael Dezider Il'ko

Verze dokumentu: **Finální, v1.0**

Datum poslední změny dokumentu: **11. 12. 2018**



Úřad vlády České republiky, Nábřeží Edvarda Beneše 4, 118 01 Malá Strana

[info@digitalnicesko.cz](mailto:info@digitalnicesko.cz) [digitalnicesko.cz](http://digitalnicesko.cz)

## Obsah

1	Zkratky užívané v dokumentu.....	3
2	Úvod.....	5
3	Hlavní poznatky.....	5
3.1	Souhrnný komentář k sekcím 1 až 3.....	6
3.2	Souhrnný komentář k sekcím 4 a 5.....	7
3.3	Souhrnný komentář k sekci 6.....	7
3.4	Souhrnný komentář k sekci 7.....	7
4	Celkové závěry.....	8
5	Sekce 1 - Celková úroveň systému řízení úřadu.....	11
5.1	Aktuálnost a kvalita koncepce/strategie úřadu (existence a užití strategických dokumentů).....	11
5.2	Úroveň řízení externích služeb.....	12
5.3	Systém řízení, hierarchické vs. procesní řízení.....	16
5.4	Úroveň elektronizace a automatizace agend a procesů.....	17
5.5	Úroveň řízení kvality/excelence, zpětné vazby a řízení rizik.....	20
6	Úroveň připravenosti úřadu na realizaci změn.....	21
6.1	Úroveň řízení změn v úřadu.....	21
6.2	Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu.....	21
6.3	Úroveň zavedení a řízení Enterprise architektury (EA).....	23
6.4	Úroveň řízení projektů a programů (skupin souvisejících projektů).....	25
7	Úroveň řízení IT celkově (koncepce, procesy, postupy).....	29
7.1	Úroveň řízení informační koncepce.....	29
7.2	Úroveň zavedení řízení požadavků z věcných odborů do IT.....	30
7.3	Aktuální katalog interních IT služeb.....	30
7.4	Zavedené řízení služeb (SLA na všechny klíčové systémy).....	31
7.5	Řízení kybernetické bezpečnosti (KB).....	32
7.6	Úroveň řízení kvality v IT.....	33
7.7	Měření výsledku a výkonu, klíčové indikátory (KPI).....	34
7.8	Schopnost úřadu / IT odboru navrhnout systém, vysoutěžit a dodat v termínu/kvalitě a co tomu brání..	36
7.9	Schopnost úřadu / IT odboru provozovat systémy a měřit kvalitu provozu.....	37
7.10	Využití SAAS a cloudových řešení.....	38
7.11	Nástroje vyváženého dlouhodobého partnerství.....	39

8	Úroveň finančního zabezpečení a řízení eGovernment .....	41
8.1	Celkový rozpočet IT odboru úřadu/rezortu, rozpočet na zaměstnance .....	41
9	Personální zabezpečení a řízení kompetencí/vzdělávání .....	42
5.2	Celkový počet tabulkových míst v IT v posledních 3 letech .....	42
9.1	Obsazenost tabulkových míst v % v posledních 3 letech .....	43
9.2	Odhad využití externistů (počet úvazků) v posledních 3 letech .....	43
9.3	Roční platový průměr interního úvazku v IT v posledních 3 letech .....	44
9.4	Průměrná denní sazba (8 h) kontrahovaných externistů v posledních 3 letech .....	45
9.5	Celkové náklady na kvalifikaci a vzdělávání .....	46
10	Subjektivní hodnocení stávajícího stavu eGovernmentu .....	47
10.1	Stávající úroveň „ON-LINE služeb pro občany a firmy“ .....	47
10.2	Hodnocení stávající úrovně „Digitálně přívětivé legislativy“ (DPL) .....	48
10.3	Stávající úroveň „Celkového prostředí podporujícího digitální technologie,“ celkově v ČR .....	48
10.4	Stávající úroveň „Kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě“ .....	49
10.5	Stávající úroveň „Kapacit zaměstnanců ve veřejné správě“ .....	49
10.6	Stávající úroveň „Efektivity a centrální koordinace ICT ve veřejné správě“ celkově v ČR .....	50
11	Prioritní agendy a evidence ISVS .....	51

## 1 Zkratky užívané v dokumentu

### Resorty:

- MD Ministerstvo dopravy
- MF Ministerstvo financí
- MK Ministerstvo kultury
- MMR Ministerstvo pro místní rozvoj
- MO Ministerstvo obrany
- MPO Ministerstvo průmyslu a obchodu
- MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí
- MS Ministerstvo spravedlnosti
- MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- MV Ministerstvo vnitra
- MZ Ministerstvo zdravotnictví
- MZE Ministerstvo zemědělství
- MZV Ministerstvo zahraničních věcí
- MŽP Ministerstvo životního prostředí

### Úřady:

- ČBÚ Český báňský úřad
- ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení
- ČSÚ Český statistický úřad
- ČTÚ Český telekomunikační úřad
- ČÚZK Český úřad zeměměřický a katastrální
- ERÚ Energetický regulační úřad
- NA Národní archiv
- NBÚ Národní bezpečnostní úřad
- NKÚ Nejvyšší kontrolní úřad
- NÚKIB Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost
- RRTV Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
- SSHR Správa státních hmotných rezerv
- SÚJB Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- ÚDHPSH Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí
- ÚOHS Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- ÚOOÚ Úřad pro ochranu osobních údajů
- ÚPDI Úřad pro přístup k dopravní infrastruktuře
- ÚPV Úřad průmyslového vlastnictví
- ÚSÚ Ústřední správní úřady
- ÚVČR Úřad vlády ČR
- ÚZSVM Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových

## Ostatní:

- AIS Agendový informační systém
- EA Enterprise architecture
- CAPEX Capital expenditure
- DC Direct current (stejnoseměrný proud)
- DPL Digitálně přívětivá legislativa
- EIDAS Electronic IDentification, Authentication and trust Services
- EU Evropská unie
- GDPR General Data Protection Regulation
- HSM Hardware security module
- ICT Information and communications technology
- IS Informační systémy
- ISŘ Integrovaný systém řízení
- ISVS Informační systémy veřejné správy
- ISZR Informační systém základních registrů
- ITSM IT service management
- KIVS Komunikační infrastruktura veřejné správy
- KPI Key performance indicator
- OHA Odbor hlavního architekta
- OPEX Operating expense
- RPP Registr práv a povinností
- SAAS Software as a service
- SIEM Security Information and Event Management
- SLA Service-level Agreement
- ÚDI Úsek dopravního inženýrství
- VS Veřejná správa

## 2 Úvod

Základní analytická studie dále v dokumentu referovaná jako „Benchmark“ byla sestavena pro potřeby iniciativy projektu a současně priority Prohlášení Vlády ČR „Digitální Česko“. Tato analytická studie slouží k identifikaci tzv. výchozího bodu v řízení ICT a stavu připravenosti zahrnutých subjektů na realizaci změn v rámci postupu směrem k implementaci „plného“ eGovernmentu (jedním z úhelných kamenů je např. úplné elektronické podání, e-fakturace a digitalizace jako taková). Tento analytický výstup dle mínění autorů poslouží i k efektivnějšímu plánování dalšího postupu a implementace strategie a následné zaštiťující koncepce (zde myšlena „Informační koncepce ČR“). Tato studie si rovněž klade za cíl identifikovat a ukazovat příklady nejlepší praxe shromážděné v rámci tvorby studie a datované tedy k datu vytvoření této analytické studie.

Samotná zpráva, dále v textu referována jako „report“ čerpá z agregovaných dat analytického procesu „benchmark“ (jeho součástí bylo dotazníkové šetření a komentované interview se všemi klíčovými osobami v procesu napříč všemi subjekty zahrnutých v této analýze). Shromážděná data jsou průběžně čištěna, segmentována a následně zanalyzována. Při analytickém procesu jsme se orientovali zejména na opakované korelace a možné souvislosti mezi jednotlivými sekcemi a typy indikátorů.

- Celkově proběhl sběr dat od 34 subjektů (14 ministerstev, 20 ústředních správních úřadů).
- Sběr těchto dat probíhal od 16. 7. 2018 do 28. 8. 2018.
- Tým „Benchmark“ Digitálního Česka zodpovědný za sběr dat se skládá z Ing. Pavla Hraběte PhD., Ing. Martina Taxe, JUDr. Kateřiny Černé, Davida Šetiny, Michala Bláhy a Ing. Michaela Dezidera líka.
- Dotazníkové šetření (včetně následných interview) interpretováno v číselných termínech:
  - 63 otázek obecných, celkem 2142 údajů;
  - 75 otázek na číselné údaje, celkem 2530 údajů.

**U každého signifikantního okruhu analýzy mohou být nalezeny ukázkové případy ideální praxe mezi jednotlivými dotčenými subjekty. Nároky, jež jsou zde v určitých sekcích uváděny jako ideální stav digitalizace, jsou tedy prakticky proveditelné (feasible) a aplikovatelné a mohou již být takto demonstrovány na konkrétních příkladech institucí a jejich současných praktik a způsobů fungování. Tyto příklady dobré praxe si program „Digitální Česko“ dává za cíl sdílet a smysluplně předávat, a rovněž i informovat a seznamovat klíčové aktéry se záměry „Informační koncepce ČR“.**

## Hlavní poznatky

Soubor dat získaných průzkumem v rámci analýzy „benchmark“ lze interpretovat různým způsobem. Tato zpráva/analýza se zaměřila především na korelace mezi jednotlivými sekcemi a otázkami a odhalování možnosti

jejich souvislostí či propojení. Čtenáři by tak měla posloužit jako základní přehled i jako odrazový můstek pro zaměření dalších analýz.

Dotazníkové šetření (realizované formou pohovorů) bylo rozčleněno do následujících **sedmi sekcí**:

1. Úroveň systému řízení úřadu celkově
2. Úroveň připravenosti úřadu na realizaci změn
3. Úroveň řízení eGovernmentu/ICT celkově
4. Úroveň finančního zabezpečení a řízení eGovernmentu/ICT
5. Personální zabezpečení a řízení kompetencí / vzdělávání
6. Subjektivní hodnocení stávajícího stavu eGovernmentu
7. Prioritní agendy a evidence ISVS

### 3.1 Souhrnný komentář k sekcím 1 až 3

Obecně větší rozptýl výsledků byl identifikován u menších úřadů (USÚ). Některé menší úřady se umísťují (skórují) výrazně lépe než jiné a (ne)překvapivě lépe než velká “rezortní” ministerstva. Tento výsledek je zřejmě dán úrovní odborné specializace a vyšší personální stabilitou vedení některých menších (specializovaných) úřadů. Menší úřad může totiž fungovat v jednodušší (ploché) organizační struktuře. Také celková výkonnost vedení těchto menších úřadů v souvislosti s digitální problematikou dost možná souvisí s lepší schopností těchto menších kolektivů vytěšňovat z klíčových manažerských pozic méně schopné a méně výkonné pracovníky v porovnání s velkými subjekty (zde je nutno rovněž připojit vliv tzv. “služebního zákona” v porovnání s přijímáním/obměnou pracovníků v režimu zákoníku práce). Tento fakt sice nevyplývá přímo z dotazníkového šetření benchmarku, ale jedná se o obecně známý fakt z teorie řízení, platný obecně jak v korporátní, tak veřejné sféře. U menších úřadů tedy nacházíme ve vedení/managementu poměrně často pracovníky identifikovatelné jako “digitální šampiony”, Tito jsou zároveň členy vrcholového vedení úřadu (nebo k němu mají přímý přístup). Řídící dokumentace je u menších úřadů často vedena v překvapivě vysoké kvalitě a velké míře detailu, v některých případech i s vysokou úrovní orientace na procesní řízení.

V některých případech naopak v menších úřadech nejsou prakticky vůbec publikovány tzv. životní situace a katalog služeb pro veřejnost, toto je však často dáno povahou působnosti úřadu, pro které tyto výstupy nejsou prakticky relevantní (kromě poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb.) – nebo není relevance těchto výstupů pracovníky identifikována jako potřebná. Z hlediska podpory řízení změn prostřednictvím Enterprise architektury je motivace menších úřadů obecně nižší než u velkých ministerstev, což je vzhledem k poměrné jednoduchosti řídicího modelu i systémové/informační infrastruktury v porovnání s velkými ministerstvy v zásadě “logické” – přidaná hodnota k administrativě i z hlediska nároku na čas a lidské zdroje je pro pracovníky těchto úřadů i s ohledem na rostoucí běžnou agendu jen obtížně identifikovatelná. Ne zcela uspokojivá je u větší části menších úřadů úroveň zavedení formálního projektového řízení, u ministerstev je průměrná úroveň tohoto parametru vyšší. Systematické řízení kvality je spíše v zárodku (až na výjimky toto platí napříč hodnoceným vzorkem). V řízení ICT (informačních technologií) naopak menší úřady často vynikají - velmi dominantní je v tomto ohledu např. parametr řízení požadavků na IT, nebo katalogizace IT služeb. Mezi příklady nejlepších praxí za tyto tři sekce lze uvést např. Úřad průmyslového vlastnictví ČR, Nejvyšší kontrolní úřad, nebo Státní úřad pro jadernou bezpečnost.

## 3.2 Souhrnný komentář k sekcím 4 a 5

Výsledky sběru dat v rámci těchto sekcí trpí poměrně nízkou kvalitou zjištěných dat, což je dáno v některých případech nepřesně zadanými otázkami a sběrným systémem (samotná formulace otázek není triviální úkol a je počítáno s vícekolovým výzkumem, kdy dojde ke zpřesňování formulovaných otázek), který neumožnil lepší kontrolu vkládaných údajů. Hodnocení větší části dat v současnosti probíhá a velkou řadu údajů je třeba dále zpřesňovat "manuálním procesem" analýzou z celkového kontextu sebraných údajů. V každém případě je vidět vysoký stupeň volatility v IT rozpočtech i personálních údajích. Nízkou vypovídací schopnost má srovnání sazeb externistů - je zjevné, že různé úřady používají různou kvalifikační úroveň externistů, takže sazby vykazují až 500% rozptyl (tento jev si jistě vyžádá podrobnější zkoumání).

## 3.3 Souhrnný komentář k sekci 6

Hodnocení úrovně služeb a celkového prostředí eGovernment oscilovalo kolem průměru. O něco lépe pak byly hodnoceny vlastní služby hodnoceného úřadu, než úroveň služeb ostatních/celkově (lepší hodnoty pro "vlastní" než "celkově" hodnocení dominovalo odpovědím ve většině otázek této sekce). Hodnocení celkové kvalitativní i kvantitativní úrovně zaměstnanců ve veřejném sektoru dopadlo v porovnání s prvními otázkami relativně kriticky („špatně“) (výjimkou nebyla ani nejhorší známka "nevyhovující").

S nejhorším průměrem v sekci dopadla hodnocení stávající úrovně digitálně přívětivé legislativy a efektivita/centrální koordinace ICT.

## 3.4 Souhrnný komentář k sekci 7

V rámci prioritní agendy a evidence ISVS jsme se zaměřovali na čtyři hlavní okruhy:

- Určit tři prioritní informační systémy, které je vhodné co nejdříve inovovat pro zajištění úplného elektronického podání,
- vytipovat tři prioritní agendy, jež je co nejdříve vhodné digitálně transformovat či inovovat,
- identifikovat kdo je hlavním garantem za věcný obsah registru práv a povinností (RPP) u ohlašovaných agend,
- určit osobu s kompetencí hlavního garanta pro IT část obsahu – RPP, (registrace a užití AIS/ISVS, vazby na ISZR) a evidence ISVS.

Vzhledem k povaze sebraných dat, jež je logicky velmi specifická a z pohledu celkové analýzy spíše doplňujícího charakteru, je kapitola 7 zařazena do přílohy V. Z důvodu specifického typu dat také momentálně nelze vypozařovat dlouhodobější trend, jde spíše o unikátní odpovědi jednotlivých rezortů či úřadů. Tuto oblast však nicméně považujeme za velmi důležitou a budeme se jí věnovat v další práci a pokračovat ve výzkumu, zejména se zaměřením na nalezení lepších metod umožňující lépe popsat a vyhodnotit zkoumanou problematiku.



## 4 Celkové závěry

Existuje celá řada úřadů, jež může sloužit jako ukázka správné implementace či posloužit coby příklad správné praxe při implementaci specifických procesů či agend – více informací pak čtenáři naleznou v rámci jednotlivých sekcí a kapitol.

Tendenci naznačující posun k celistvé komplexní strategii úřadu naznačují u ÚSÚ mnohé ukazatele. Jednotlivé subjekty ÚSÚ v různých bodech konzistentně reprezentují ideální stav digitalizace integrovaný v rámci jejich fungování (tedy v této sekci zastávají praktiky dle bodů „4“ a „5“). Tento trend se vyskytuje opět zejména u takových subjektů, které mají dle sekce 2, která zkoumala připravenost úřadů na realizaci změn, v rámci struktury pozici manažera digitalizace.

Pokud bychom chtěli identifikovat procesy, kde indikujeme nejvíce prostoru pro zlepšení, pak jsou to tyto: procesy týkající se **průběžného měření zpětné vazby** (spokojenosti zákazníků – veřejnosti i úřadů samotných). V současné době probíhají strukturalizovaná měření za použití předem určených metrik jen zcela výjimečně.

Optimalizace smysluplného a relevantního dlouhodobého měření s cílem poskytnutí základů pro zlepšování procesů často komplikují dosud nejasné a nesjednocené metriky. Ustanovení takových metrik souvisí přímo s vyspělostí strategického řízení - jak celkově ČR, tak v rámci zkoumaných subjektů. Dále jednotlivé sekce poukazují na vhodnost zahrnutí manažerů digitalizace a pověřenců IT do rozhodovacích procesů subjektů a na důležitost definice jak jasných cílů, tak metrik k měření úrovně jejich dosažení.

Často není pochopena koordinační a regulační role MV ČR v oblasti eGovernmentu. Subjekty vyjadřují lítost nad tím, že právě odtamtud mnohokrát přichází pokyny, které se míjejí s aktuální situací, realitou a prioritami řešenými v subjektech. Koordinace a regulace MV ČR často není zpětně hodnocena (nebo je způsob hodnocení subjektům málo patrný).

Další důležitou součástí potřebnou pro mapování, nastavení a měření relevantních metrik a zhodnocení efektivity systémů je komunikace, integrace či „alespoň“ kompatibilita dílčích systémů zapadajících do celkové koncepce a cílů uvažované koncepce. Situaci komplikuje nejen vysoká roztržštěnost agendových kompetencí i systémů, ale i problémy vyskytující se soutěžení veřejných zakázek na IT řešení. Měření různých fragmentů systémů

a specifických agend pak nepodává celkový obraz a ucelená relevantní data.

Vznik inteligentních řešení komplikují také zacyklená výběrová řízení, kde se neobjevují noví dodavatelé. Toto zacyklení je (dle obdržených poznámek) zapříčiněno jak složitým byrokratickým a rigidním procesem poptávání (legislativou), tak zejména nutným soutěžením „na cenu“. Logicky jsou pak ovlivněny kapacity úřadu dále udržitelně a spolehlivě provozovat tyto systémy a měřit jejich efektivitu. Ke cloudovým řešením v provozu systémů se 75 % subjektů v danou chvíli nehlásí, zdrojové a vývojové dokumentace nemají vytvořeny či udržovány 2/3 subjektů (částečně nebo vůbec), identický počet pak zcela nemá, či má jen částečně zajištěna práva a interní kompetenci pro údržbu provozovaných systémů.

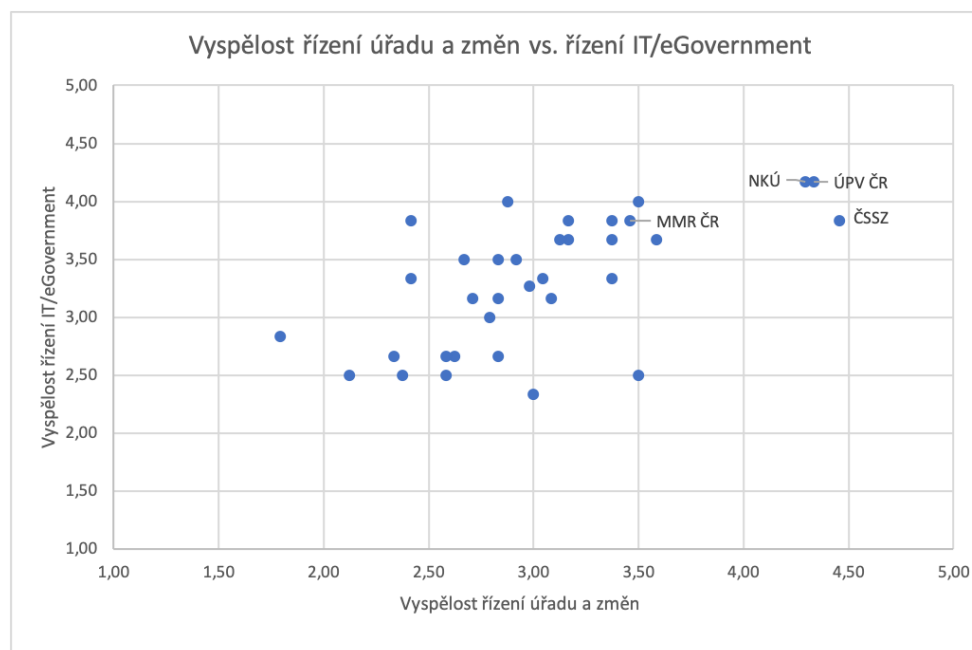
Obecně je z odpovědí v rámci dotazníkového šetření cítit nedůvěra (včetně docela silně formulovaných obav) k procesu veřejných zakázek jako celku. Tento jev je patrný i u subjektů neindikujících problémy s „vysoutěžením“ veřejných zakázek, kdy i tyto subjekty velmi otevřeně navrhuji možnosti pro zlepšení legislativy a tohoto procesu.

Z průzkumu je dále patrné, že i z výše zmíněných důvodů je momentální stav „eGovernmentu“ a jeho další směřování pro zkoumané subjekty a jejich vedoucí zaměstnance velice neprůhledný. Tento stav se pak dále odráží i v tom, jakým způsobem a v jaké roli se jednotlivé subjekty v celkovém konceptu eGovernmentu vidí. Většina pak hodnotí stávající úroveň služeb, kompetence zaměstnanců i stávající úroveň DPL (digitálně přívětivé legislativy) lépe v rámci svého úřadu než v rámci eGovernmentu (vzhledem k tomu, že se obtížně identifikuje s celkovou koncepcí eGovernmentu jako takového). Tomuto vnímání pak také odpovídá citelná rezervovanost ze strany zkoumaných subjektů v procesu opakovaného přijímání nových iniciativ a koncepcí, zejména ve vnímání MV ČR jakožto nedůsledného zaštitovatele těchto kompetencí či iniciativ.

Pokud vnímáme výše zmíněné body systémově jako jeden celek, pak je nasnadě závěr dedukující přímou provázanost jednotlivě popisovaných problémů – **jedná se o systémový problém vyžadující systémové řešení**. Identifikujeme potřebu existence řešení schopného zajistit **koncepci (včetně strategického řízení jako procesu)**, včetně podpory nárůstu **vysoce kvalifikovaných lidských kapacit**. Problém není uspokojivě řešitelný na dočasné bázi podporou roztržitých, neprovázaných řešení (navíc stojících často na službách poskytovaných externisty a nikoliv kmenovými zaměstnanci subjektům). Fragmentace know-how, nebo přímo jeho ztráta mimo úřad je pak logickou konsekvencí takového postupu.

Zkostnatělý model řízení – zvykově „zabetonovaný“ v absolutní většině úřadů, který stojí téměř výhradně na pevné **organizační hierarchii a vztahu nadřízenost-podřízenost** (tj. klasický organizační model konce 19. století), **je pro období „digitální revoluce“ zcela nevyhovující a překonaný**. Strategie, nová témata jako digitalizace (obecně řízení jakékoli podstatné změny), řízení lidských zdrojů, kvalita/zlepšování/zpětná vazba k potřebám veřejnosti jsou prostě průřezové disciplíny. Musí se řešit na určité úrovni v každém věcně specifickém organizačním útvaru. Ale také je nelze budovat od A do Z v každé takové organizační jednotce úřadu samostatně. **Řídící model veřejné správy prostě musí postupně přejít od zastaralého klasického paradigmatu alespoň k modernistickému pojetí řízení** (proces, maticové řízení kompetencí), nebo ještě lépe přímo k současným postmodernistickým trendům (např. dynamické agilní metody řízení).

Pro **shrnutí výsledků** byla zvolena agregace sekcí 1-3 do grafu a tabulky „**vyspělosti**“ (1-minimální, 5-optimální):



Stejné výsledky jsou uvedeny v následující tabulce v členění po jednotlivých úřadech vč. celkového průměru:

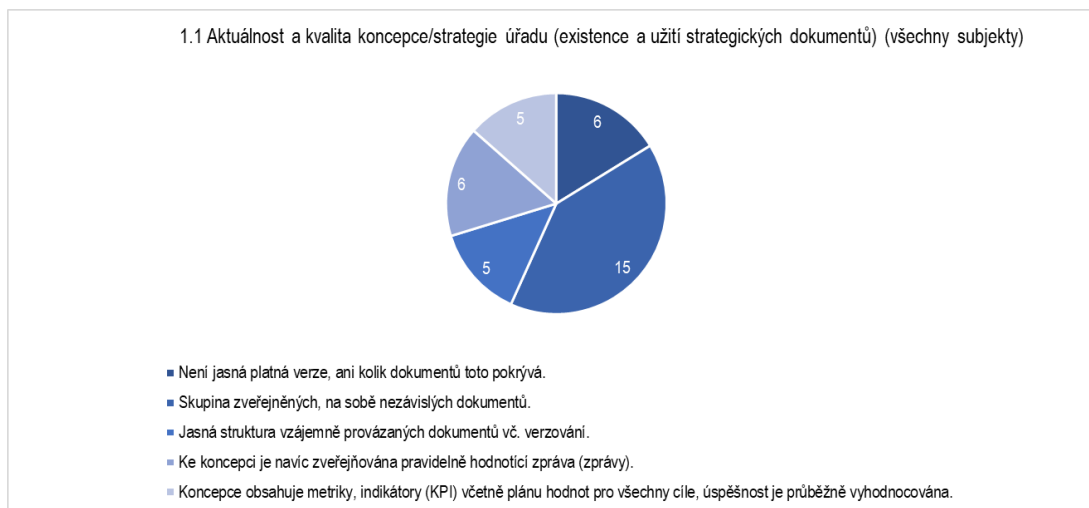
Úřad (M-ministerstvo)	Vyspělost řízení úřadu a řízení změn (Sekce 1+2)	Vyspělost řízení IT/eGovernment (Sekce 3)	Průměrná vyspělost
M 01	3,46	3,83	3,65
M 02	3,04	3,33	3,19
M 03	2,92	3,50	3,21
M 04	2,42	3,33	2,88
M 05	2,88	4,00	3,44
M 06	3,17	3,67	3,42
M 07	3,08	3,17	3,13
M 08	2,58	2,50	2,54
M 09	3,17	3,83	3,50
M 10	2,38	2,50	2,44
M 11	3,38	3,33	3,35
M 12	2,33	2,67	2,50
M 13	3,38	3,67	3,52
M 14	3,38	3,83	3,60
ÚSÚ 01	3,00	2,33	2,67
ÚSÚ 02	3,58	3,67	3,63
ÚSÚ 03	3,50	2,50	3,00
ÚSÚ 04	4,33	4,17	4,25
ÚSÚ 05	3,13	3,67	3,40
ÚSÚ 06	2,83	3,50	3,17
ÚSÚ 07	3,50	4,00	3,75
ÚSÚ 08	2,67	3,50	3,08
ÚSÚ 09	2,58	2,67	2,63
ÚSÚ 10	2,83	3,17	3,00
ÚSÚ 11	2,83	2,67	2,75
ÚSÚ 12	2,42	3,83	3,13
ÚSÚ 13	2,71	3,17	2,94
ÚSÚ 14	1,79	2,83	2,31
ÚSÚ 15	1,75	2,17	1,96
ÚSÚ 16	2,63	2,67	2,65
ÚSÚ 17	4,46	3,83	4,15
ÚSÚ 18	2,79	3,00	2,90
ÚSÚ 19	2,13	2,50	2,31
ÚSÚ 20	4,29	4,17	4,23
<b>Průměr ("base line")</b>	<b>2,98</b>	<b>3,27</b>	<b>3,12</b>

## 5 Sekce 1 - Celková úroveň systému řízení úřadu

### 5.1 Aktuálnost a kvalita koncepce/strategie úřadu (existence a užití strategických dokumentů)

Co se týče aktuálnosti a kvality koncepce úřadu, můžeme vidět rozdíly ve vyspělosti subjekt od subjektu. Celkově je převažující praktikou zveřejňování na sobě nezávislých dokumentů klasifikované dle bodu 2 (15 ze 34 subjektů). Ostatní subjekty jsou svým fungováním pravidelně rozptýleny do jednotlivých kategorií a průměrná situace na ministerstvech i ÚSÚ je srovnatelná. Pokud subjekty uvedly vedoucí dokumenty, byly to zejména cíle 2020 (zdraví, zemědělství), intranet a specifické politiky dle úřadu (ISŘ ÚSÚ 4 + cíle ISŘ).

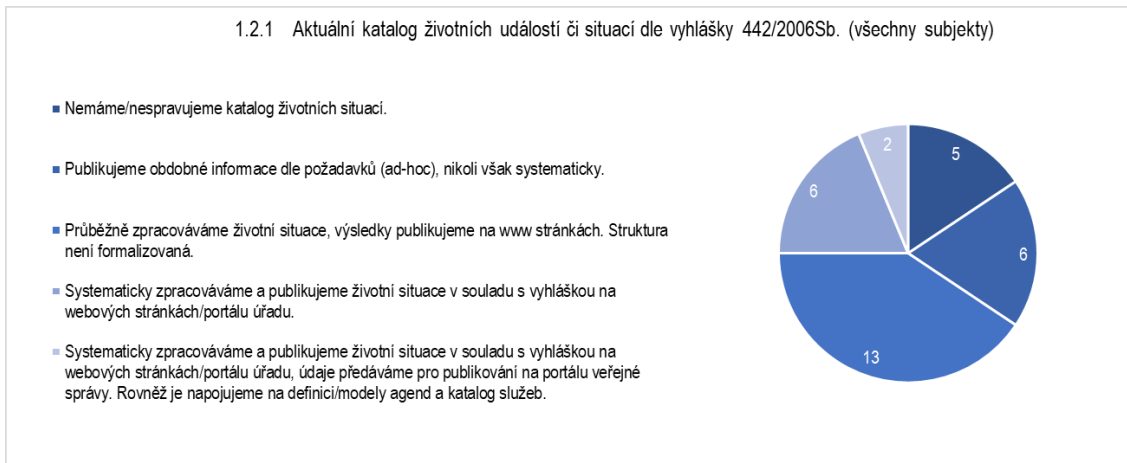
5 subjektů se zde řídí dle koncepce obsahující indikátory/metriky (KPI) a plán hodnot pro všechny cíle s průběžným vyhodnocováním úspěšnosti. Přesněji jsou to M 8, M 14, ÚSÚ 4, ÚSÚ 17, ÚSÚ 20. Ovšem z toho pouze ÚSÚ 17 byla schopna odkázat na hodnotící zprávu.



Stojí za úvahu, zda to nejsou právě ty subjekty, které se zabývají dynamickými změnami, které nemají jasno ve strategii a v organizaci souvisejících dokumentů. „Tradičněji orientované instituce“, jako například ty uvedené výše (hodnocení v úrovni 5), naznačují větší míru srozumitelnosti v dlouhodobé orientaci, a tedy i organizaci přidružených dokumentů.

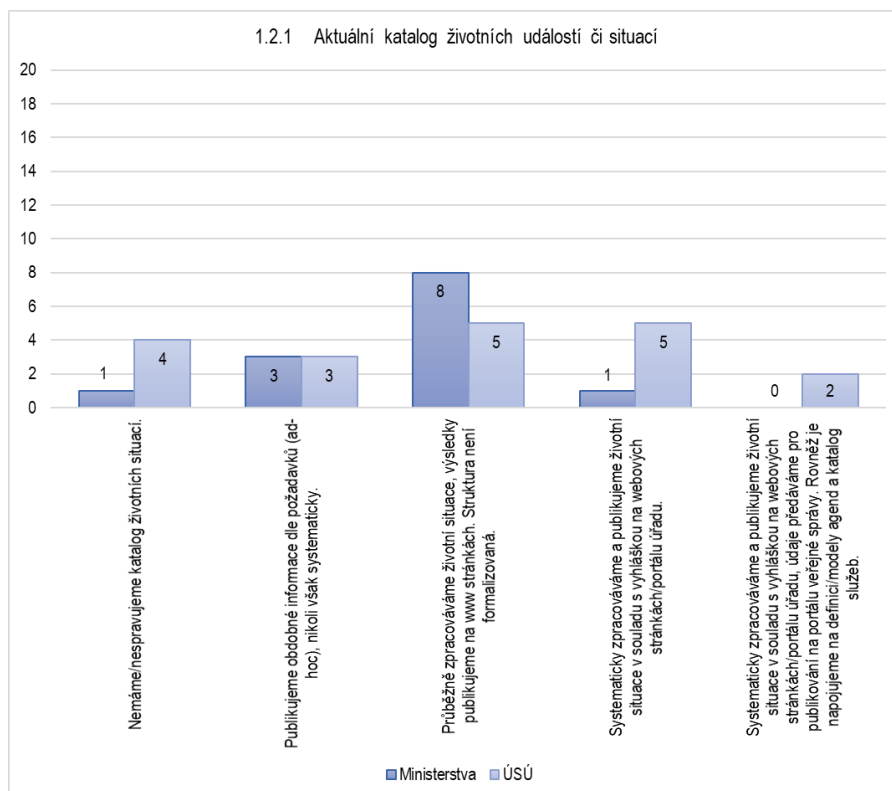
## 5.2 Úroveň řízení externích služeb

### 5.2.1 Aktuální katalog životních událostí či situací dle vyhlášky č. 442/2006 Sb.



Celkově převažuje jednání dle stupně vyspělosti 3 (hodnoceno 13 ze 32 subjektů). Životní situace jsou tak ve většině subjektů zpracovávány průběžně a publikovány na webových stránkách, jejich struktura není formalizována. Ani jedno ministerstvo se neřídí žádoucím jednáním dle bodu 5, ovšem 2 zástupci ÚSÚ se jimi řídí (ÚSÚ 4, ÚSÚ 18).

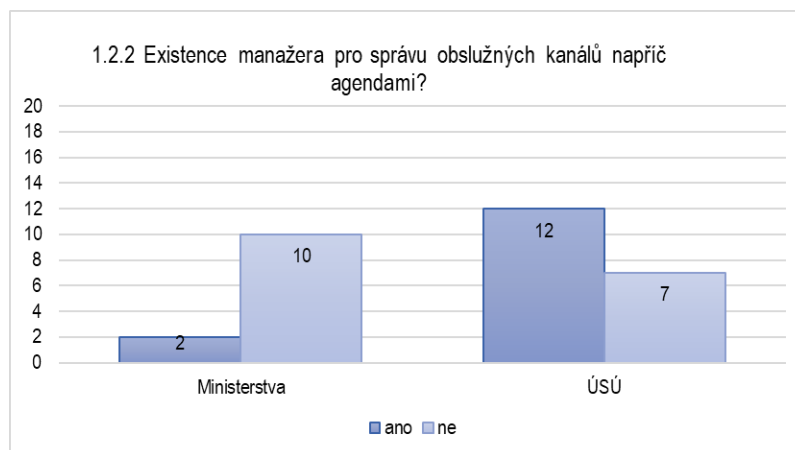
Nejčastěji mají tuto činnost pod záštitou jednotlivé odborné útvary v rámci subjektů či spadá pod právní oddělení, odbory komunikace, nebo několik oddělení zároveň.



U ministerstev převažuje úroveň vyspělosti 3, která tvoří poměrovou většinu, žádný subjekt není hodnocen 5.

V případě ÚSÚ je zde vidět vyvážený rozptyl s pozitivním náznakem postupného přechodu od vyspělosti 2 a 3 k optimálním úrovním 4 a 5. Čtyři subjekty úplně postrádají katalog, 2 subjekty (ÚSÚ 4, ÚSÚ 17) se hodnotí na úrovni 5. Mají tedy systematicky zpracovávané a publikované životní situace v souladu s vyhláškou na webových stránkách úřadu (úroveň 4). Navíc údaje jako jediní předávají pro publikování na portálu veřejné správy a napojují je na modely agend a katalog služeb.

#### 5.2.2 Existence manažera (představeného) pro správu obslužných kanálů (přepážky, el. podatelna, datové schránky atd.) napříč agendami

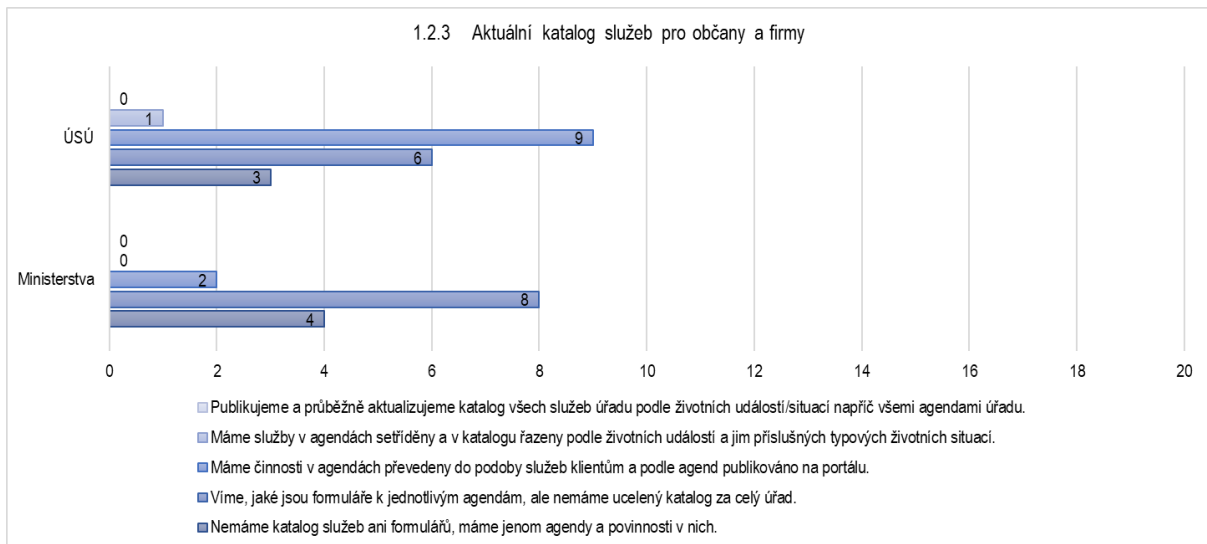


Jak jasně vidíme na grafu, je pro menší ÚSÚ jednodušší zajistit průřezové kompetence, než jak je tomu u velkých subjektů - ministerstev. Manažera mají na ministerstvu M 8, které je hodnoceno (jako většina) úrovní 3 z předchozí otázky, a na M 3, které se jako jediné skóruje vyspělostí úrovně 4. **Vysvětlení je prosté a obecně platí pro hodnocení veškeré „průřezové“ problematiky. V malém úřadu s malým počtem pracovníků ve vrcholových funkcích funguje „selsky“ přirozené „maticové řízení“ i přes formální nadřazenost klasické organizační hierarchie (3-4 vrcholové manažeri se prakticky vždy dohodnou na potřebném řešení, riziko nekompetentního rozhodnutí je minimální). Ve velkém úřadu je toto formálně-neformální řídicí paradigma zcela nefunkční (příliš vysoký počet řídicích pracovníků, hierarchické toky rozptýlené v hluboké řídicí struktuře).**

Přihlédneme-li k výsledkům z předchozího bodu, zdá se, že existence jasně určených manažerů pro správu obslužných kanálů napříč agendami má pozitivní dopad na vytvoření celkového přehledu/systematizace služeb. Jako názorný příklad by v tomto směru mohl posloužit např. Úřad průmyslového vlastnictví ČR.

## 5.2.3 Aktuální katalog služeb pro občany a firmy

Celkově 7 subjektů funguje čistě na nejnižší úrovni vyspělosti. Jeden subjekt má katalog služeb pro občany a firmy (ÚSÚ 8) dle takřka optimální úrovně vyspělosti 4.

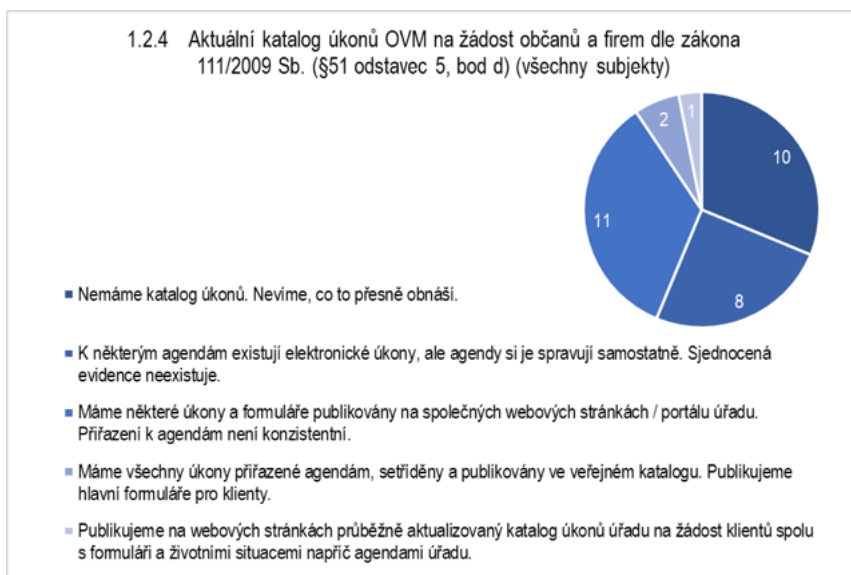


Převažující praktika u ministerstev je na úrovni vyspělosti 2. Ví se tedy, jaké jsou formuláře k agendám, ale nejsou uceleně katalogizovány. U ÚSÚ převládá vyspělost úrovně 3, tedy již mají činnosti převedeny do podoby služeb klientům a dle agend publikovány na portálu.

U ÚSÚ tedy opět pozorujeme větší zastoupení úrovní vyspělosti, které se blíží posunu k úplné katalogizaci a ucelnější systematizaci fungování. Opět se zdá, že tato tendence pozitivně koreluje s výskytem vedoucích manažerů správy kanálů a znamená postup jak k ucelené strategii, tak formalizaci jejich procesů.

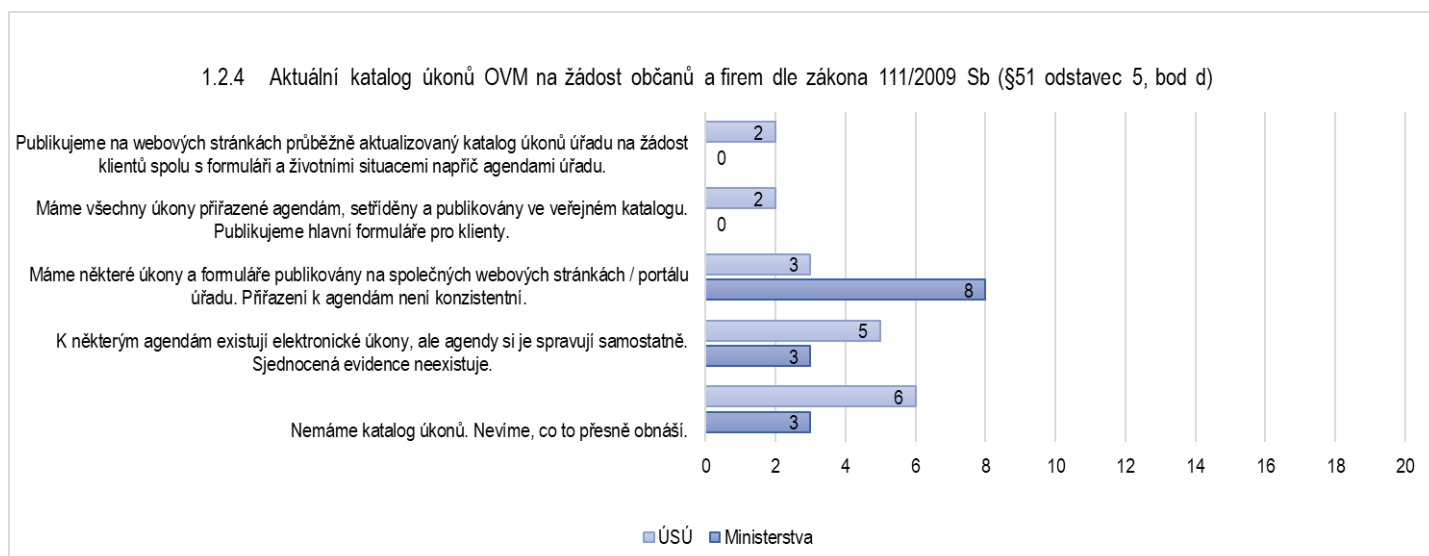
## 5.2.4 Aktuální katalog úkonů OVM na žádost občanů a firem dle zákona č. 111/2009 Sb. (§51 odstavec 5, bod d)

Pro objektivitu je nutné říci, že se jedná o novou legislativní povinnost. Celá třetina subjektů neví, jaké úkony obnáší zavedení a vedení katalogu a nemají ho zřízen. V další třetině existují pouze na sobě nezávislé úkony, jejich sjednocení do celistvého procesu neexistuje.

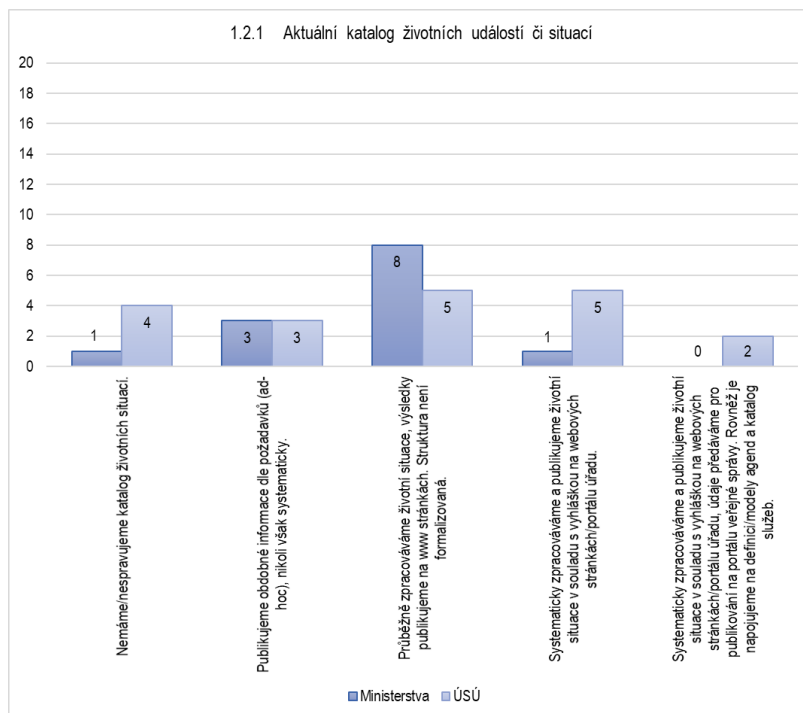


Jeden subjekt dosahuje úrovně 5 a dva reprezentují úroveň vyspělosti 4. Zbytek pak dosahuje úrovně 3, na portálu subjektu se tedy publikují jen některé úkony a formuláře a jejich přiřazení k agendám není konzistentní.

Při pohledu na ÚSÚ můžeme vidět již zmíněné snahy o celkovou koncepčnost i přes to, že se napříč úřady úrovně vyspělosti značně liší. Ministerstva opět jasně končí na úrovni 3, nemají tedy činnosti v agendách převedeny do podoby služeb klientům. Dále tyto činnosti publikují na portálu, kde ale nejsou nikterak seříděné.

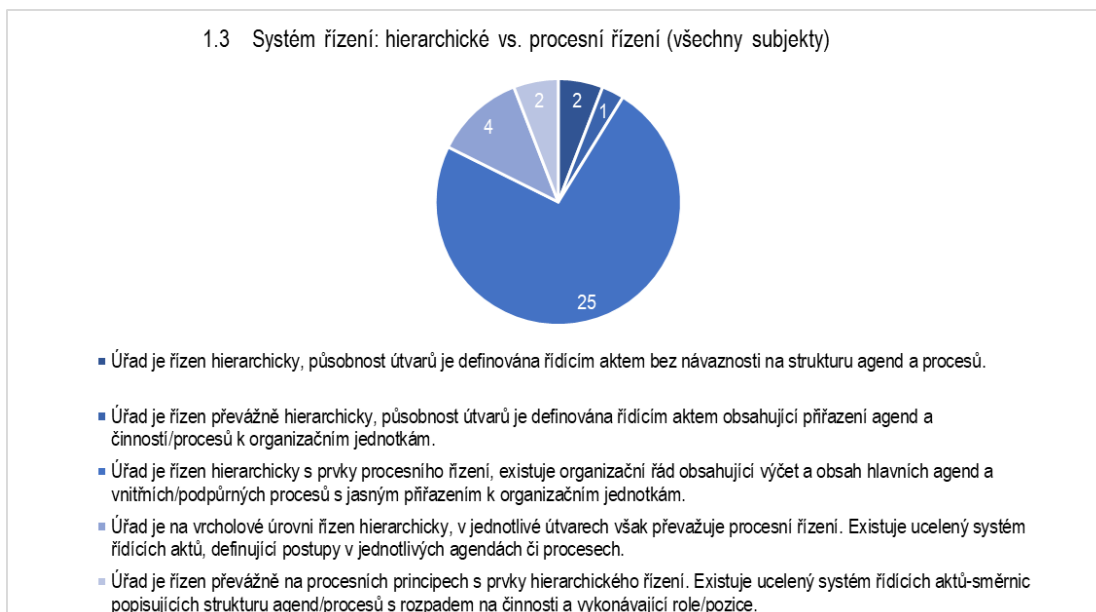




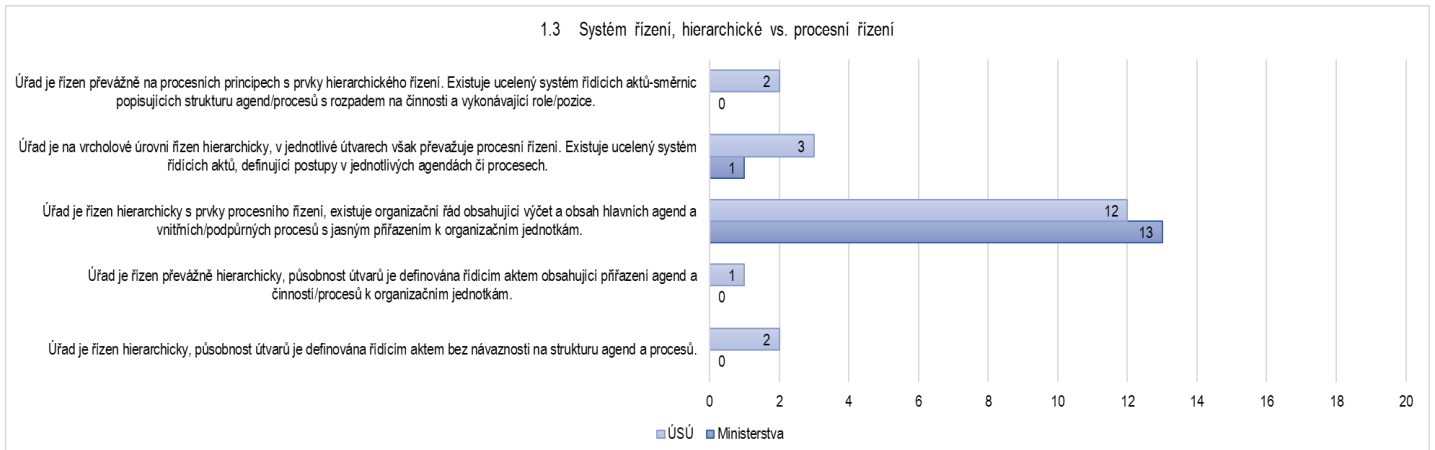


## 5.3 Systém řízení, hierarchické vs. procesní řízení

V rámci systému řízení z pohledu úřadů převažuje hierarchické řízení s prvky procesního řízení (úroveň 3). Tedy existují prvky procesního řízení v rámci hierarchie, organizační řád s agendami (výjimečně podpůrnými procesy) a jejich přidružením k organizačním jednotkám. Dle hodnotitelů je však „reálný“ průměr spíše na úrovni 2.



V rámci ÚSÚ můžeme ovšem pozorovat větší rozptýl vyspělosti, sahající od bodu 1 až k bodu 5 se dvěma zástupci ideální vyspělosti úrovně 5. U ministerstev je téměř výhradně zastoupeno hodnocení úrovně 3. Jediné ministerstvo, které se řídí bodem 4, je zde M 11 (existuje však mírná pochybnost o této úrovni napříč ministerstvem).



## 5.4 Úroveň elektronizace a automatizace agend a procesů

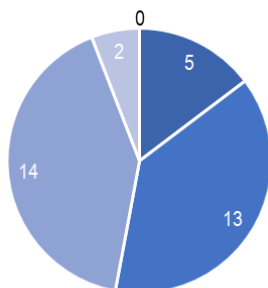
### 5.4.1 Primární agendy, agendové systémy, ISVS

V rámci tohoto bodu se vyskytuje nadějná tendence k postupnému integrování jednotlivých dílčích systémů. Žádný útvar zde nedosahuje vyspělosti 5, tedy nikde nejsou všechny procesy identifikovány a efektivně automatizovány. Neexistuje efektivní integrace sdílených služeb na agendové systémy a automatizace nákupu není připravena na příjem elektronických faktur. Podpora pracovních toků (workflow) se příliš nevyužívá.

Celkově jsou zde reprezentovány jednotlivé body mezi ministerstvy a ÚSÚ přibližně stejným dílem. Opakovaně se ovšem objevuje stabilnější zastoupení ÚSÚ v bodě 4, což naznačuje dlouhodobější snahy v rámci této agendy postoupit k celkovému propojení, jak už bylo vidět u předchozích bodů směrem ke katalogizaci.

## 5.4.2 Podpůrné/provozní procesy (řízení rozpočtu, lidské zdroje, IT, majetek...)

1.4.2 Podpůrné/provozní procesy (všechny subjekty)

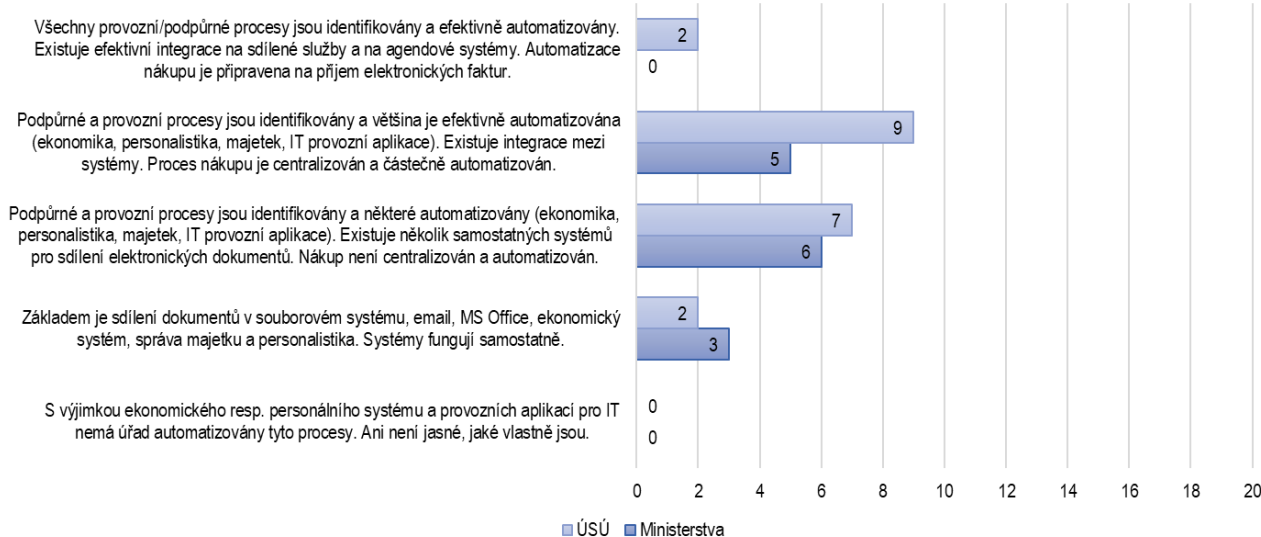


- S výjimkou ekonomického resp. personálního systému a provozních aplikací pro IT nemá úřad automatizovány tyto procesy. Ani není jasné, jaké vlastně jsou.
- Základem je sdílení dokumentů v souborovém systému, email, MS Office, ekonomický systém, správa majetku a personalistika. Systémy fungují samostatně.
- Podpůrné a provozní procesy jsou identifikovány a některé automatizovány (ekonomika, personalistika, majetek, IT provozní aplikace). Existuje několik samostatných systémů pro sdílení elektronických dokumentů. Nákup není centralizován a automatizován.
- Podpůrné a provozní procesy jsou identifikovány a většina je efektivně automatizována (ekonomika, personalistika, majetek, IT provozní aplikace). Existuje integrace mezi systémy. Proces nákupu je centralizován a částečně automatizován.
- Všechny provozní/podpůrné procesy jsou identifikovány a efektivně automatizovány. Existuje efektivní integrace na sdílené služby a na agendové systémy. Automatizace nákupu je připravena na příjem elektronických faktur.

Čísla zde naznačují značnou automatizaci a strukturovaný přístup k nákupu externích služeb v rámci jednotlivých subjektů. Jako vzor zde stojí za to vyzdvihnout ÚSÚ 20 a ÚSÚ 7, které dosahují vyspělosti úrovně 5.

Majoritní podíl tu tedy drží vyspělost úrovně 2 a 3. U obou těchto úrovní jsou identifikovány a částečně zautomatizovány provozní procesy. V úrovni 3 se ale oproti úrovni 2 již vyskytuje integrace mezi systémy a proces nákupu je centralizován a částečně automatizován.

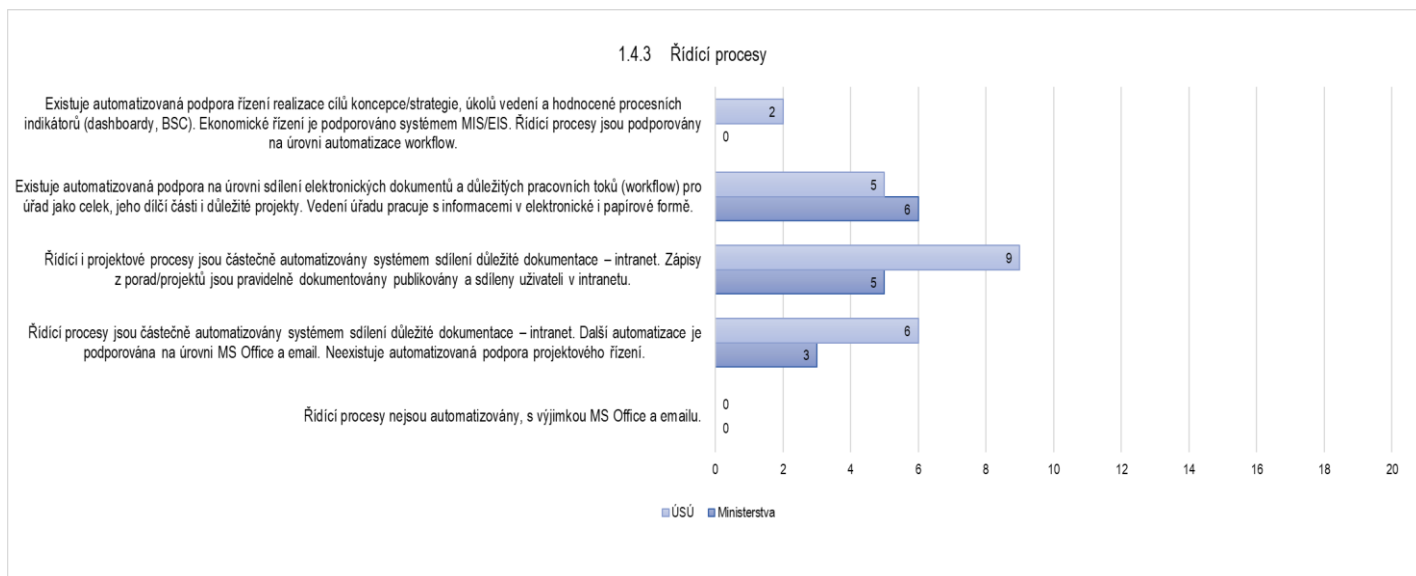
1.4.2 Podpůrné/provozní procesy



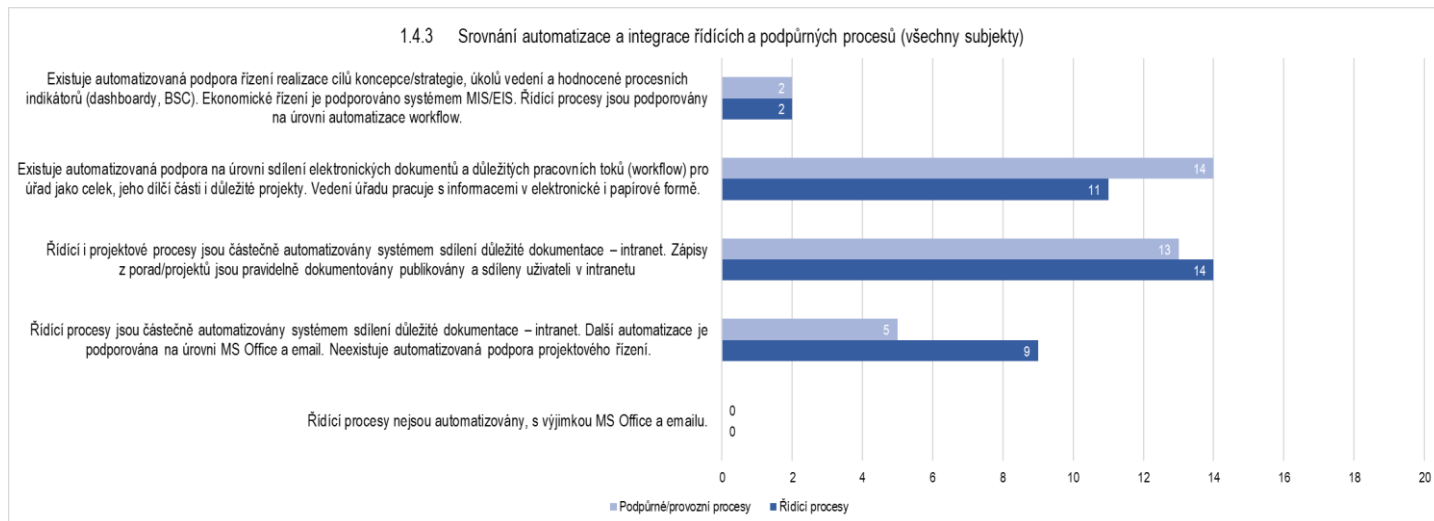
Mezi ministerstvy a ÚSÚ zde není tak značně rozdílná úroveň jako v předešlých bodech. Nicméně větší zastoupení postupujících progresivnějších taktik je pozorovatelné u ÚSÚ.

## 5.4.3 Řídící procesy (plánování, řízení koncepce, kvalita, řízení projektů apod.)

Úrovně podpory řídicích procesů uplatňovaných v rámci jednotlivých subjektů jsou zde relativně rovnoměrně rozděleny do celé hodnotící škály. Převládá úroveň 3, tedy řízení je částečně podpořeno intranetem pro sdílení důležitých dokumentů a pro sdílení záznamů z jednání/schůzek, některé procesy jsou řízeny pomocí systému s prvky workflow. V úrovni jednání se nachází dva ÚSÚ. Nejhorší úroveň není vůbec zastoupena.

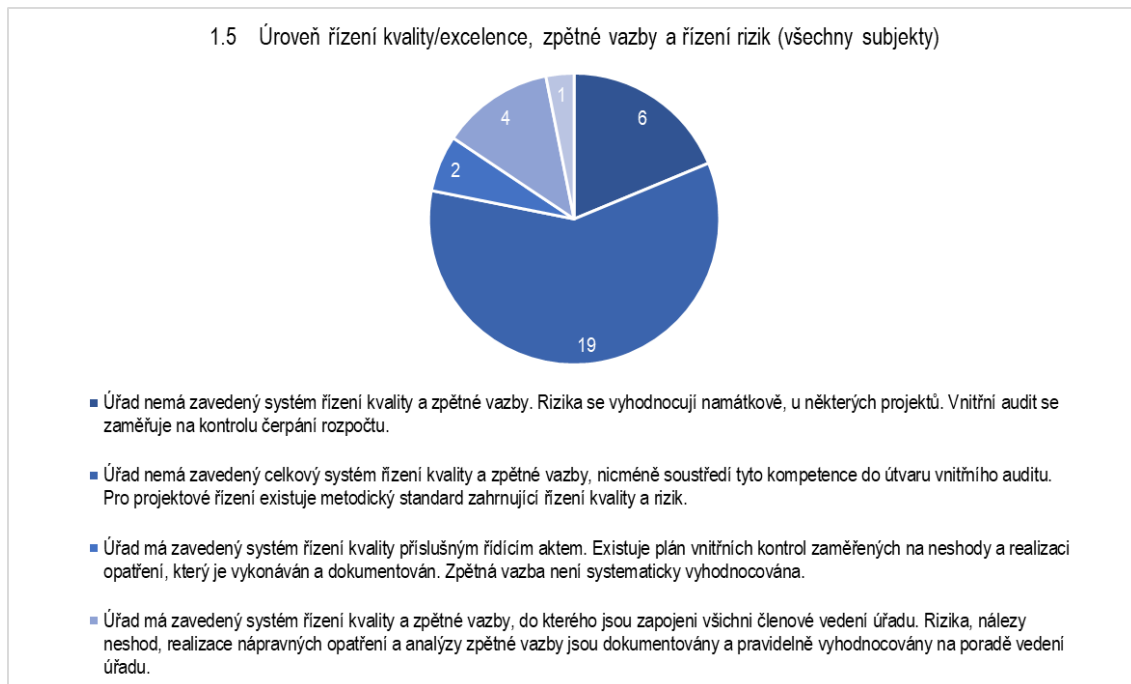


Tyto výsledky jsou velice podobě rozšířené jako u předchozího tématu. (viz. graf níže). Můžeme tedy předpokládat, že se zavedení změn v jednom by přímo ovlivnilo druhé téma.



## 5.5 Úroveň řízení kvality/excelence, zpětné vazby a řízení rizik

Toto téma se snaží především identifikovat, zda jednotlivé subjekty měří a vyhodnocují zpětnou vazbu od svých klientů a jak se pracuje s riziky vázanými na výkon působnosti. Výkon těchto činností a další řízení s vyhodnocováním výsledků je mezi subjekty nízká. Úřad hodnocený na úrovni 5 (ÚSÚ 4) má tyto činnosti plně zavedené jako integrální součást řízení úřadu a využívá její výsledky pro další zlepšování. Ministerstva i ÚSÚ mají praktiky velice srovnatelně rozptýlené.



Pouze u úrovni 1 můžeme vidět, že ÚSÚ zde naproti pozitivnějším výsledkům v předchozích tématech skórují hůře - 5 ze 6 případů. Tedy nemají zavedený žádný systém, rizika se vyhodnocují namátkově a jejich vnitřní audit je zaměřen především na kontrolu čerpání rozpočtu.

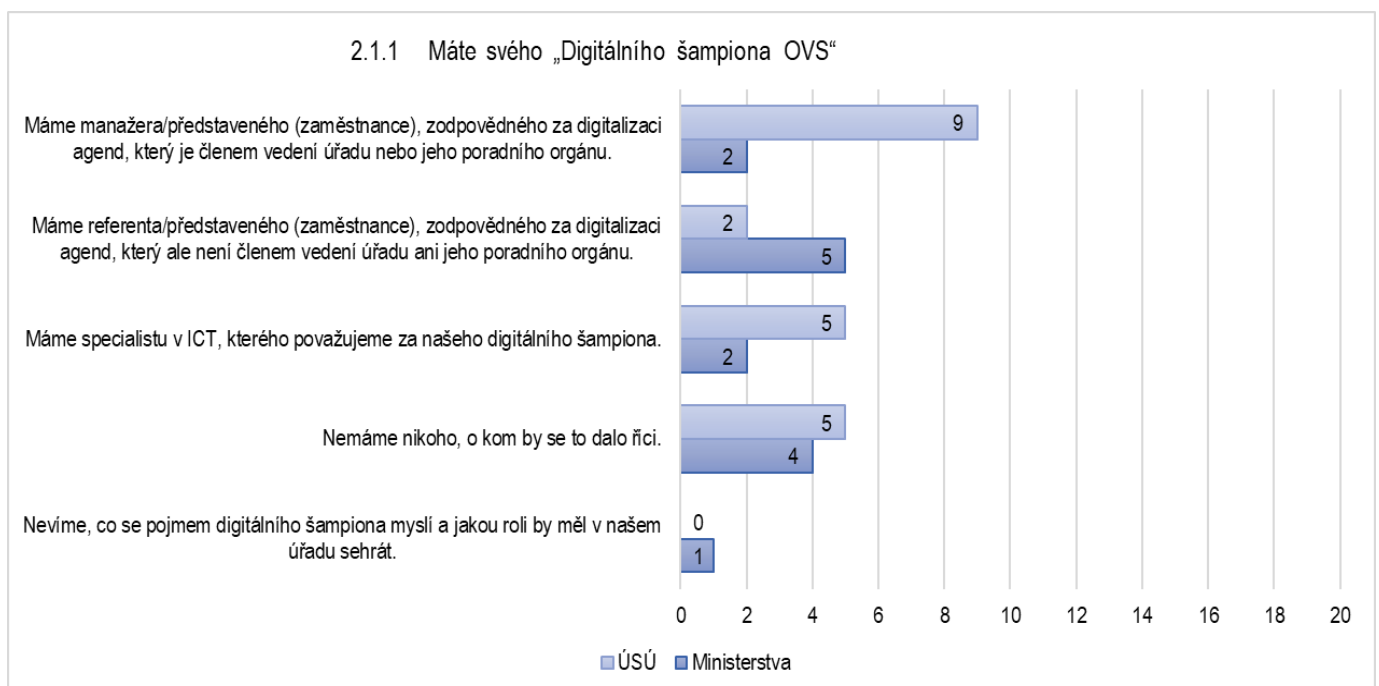
V rámci této kapitoly byly kladeny zástupcům subjektů i dotazy na to, co jsou indikátory zpětné vazby, a kdo je zodpovědný za analýzu rizik. Obecně platí, že se řeší až konkrétní problémy, pokud nejsou uživatelé spokojeni, podněty ze servis desku, či počet incidentů. Dalšími hodnocenými údaji jsou chybovost, stížnosti/přímá zpětná vazba, jen výjimečně se u některých subjektů měří poměr spokojenosti pomocí poměru mezi elektronickým a tradičním podáním požadavku.

Rizika vyhodnocují jednotlivé útvary prakticky bez centralizace, několik odborů paralelně, často je odpovědným útvarem vnitřní audit. Občas se objevuje jasná, průřezově kompetentní pověřená osoba, často je za ni považována osoba vedoucí konkrétní projekt.

## 6 Úroveň připravenosti úřadu na realizaci změn

### 6.1 Úroveň řízení změn v úřadu

Celkový přehled odpovědí všech subjektů na toto téma je reprezentativní. Po bližším pohledu je zřejmé, že je zde vhodné zaměřit se na rozdíl mezi ministerstvy a ÚSÚ. Právě ÚSÚ zde zastupují největší podíl vyspělosti úrovně 5. Mají tedy manažera, který je zahrnut do vedení úřadu či jeho poradního orgánu. Oproti tomu ministerstva mají jen minimum subjektů na této úrovni vyspělosti. Zde můžeme plně aplikovat vysvětlení ze strany 13. Zejména pak je nutné zdůraznit význam zahrnutí digitální kompetence do vrcholového řídicího procesu, jako podstatné kritérium úspěšnosti při aplikaci či změnách v IT/eGovernmentu.

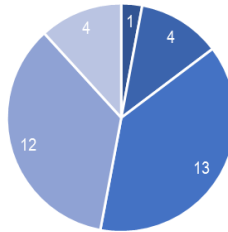


### 6.2 Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu

Ve způsobu zahrnutí IT do rámce systému řízení úřadu můžeme z nasbíraných odpovědí vysledovat dva hlavní trendy:

1. IT má ad-hoc přístup při řešení specifických úkonů s omezenou rolí při rozhodovacím procesu.
2. IT má pravidelný a přímý přístup při jednáních, řízení a má významnou roli v rozhodovacím procesu.

## 2.2 Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu (všechny subjekty)

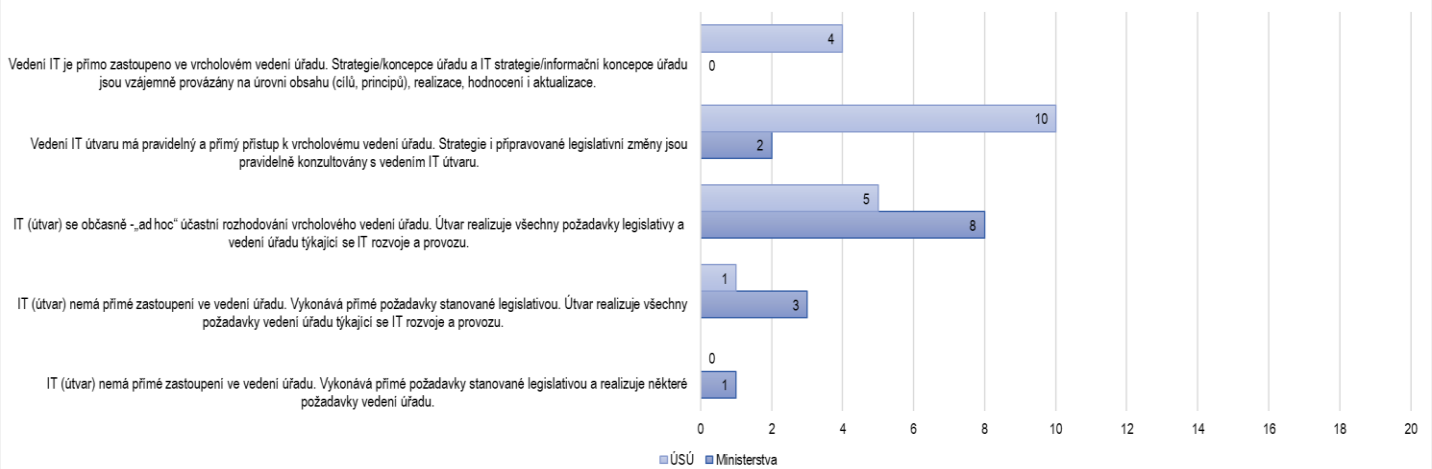


- IT (útvár) nemá přímé zastoupení ve vedení úřadu. Vykonává přímé požadavky stanované legislativou a realizuje některé požadavky vedení úřadu.
- IT (útvár) nemá přímé zastoupení ve vedení úřadu. Vykonává přímé požadavky stanované legislativou. Útvár realizuje všechny požadavky vedení úřadu týkající se IT rozvoje a provozu.
- IT (útvár) se občasné „ad hoc“ účastní rozhodování vrcholového vedení úřadu. Útvár realizuje všechny požadavky legislativy a vedení úřadu týkající se IT rozvoje a provozu.
- Vedení IT útvaru má pravidelný a přímý přístup k vrcholovému vedení úřadu. Strategie i připravované legislativní změny jsou pravidelně konzultovány s vedením IT útvaru.
- Vedení IT je přímo zastoupeno ve vrcholovém vedení úřadu. Strategie/koncepce úřadu a IT strategie/informační koncepce úřadu jsou vzájemně provázány na úrovni obsahu (cílů, principů), realizace, hodnocení i aktualizace.

Vyspělost úrovně 2 je identifikována především v rámci subjektů, které uvedly, že mají vedoucího manažera digitalizace agend – „šampiona IT“. V sekci 1 subjekty s tímto typem vedení výrazným způsobem figurovaly jako reprezentanti vyšší vyspělosti, tedy mířily k celkové integraci koncepce skrze celou instituci.

Vyspělost úrovně 1 uvádí především subjekty, které pověřeného manažera nemají či na jeho pozici uvádí specialistu IT. Většina těchto subjektů se nepohybuje vysoko na stupních, které systematizaci digitální agendy popisují. V sekci 1 se velice často pravidelně pohybují pod průměrem. Je možné, že tyto dva jevy spolu souvisí a že pokud nejsou alespoň členové či pověřené osoby IT z těchto subjektů zahrnuty do plánovacího procesu strategie, upadá následná možnost důslednější koordinace systematizace takovýchto procesů, jak tomu bývá v subjektech, kde se manažeré digitalizace vyskytují.

## 2.2 Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu

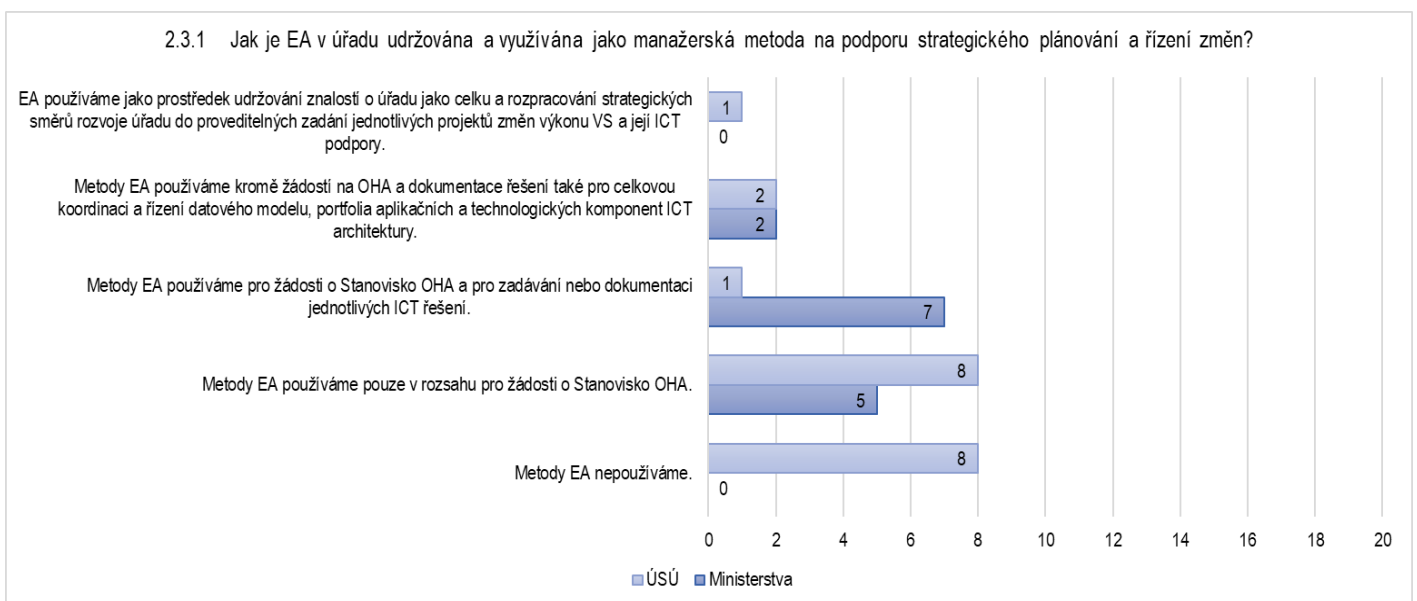


## 6.3 Úroveň zavedení a řízení Enterprise architektury (EA)

Enterprise architekturou rozumíme tvorbu a údržbu modelu fungování úřadu ve všech klíčových doménách (organizační/působnostní, aplikační/systémové a infrastrukturní) v makro měřítku i přiměřeně detailním měřítku jednotlivých oblastí/projektů, jako podpůrného nástroje pro efektivní řízení úřadu.

### 6.3.1 Jak je Enterprise architektura (EA) v úřadu udržována a využívána jako manažerská metoda na podporu strategického plánování a řízení změn?

Ministerstva nejčastěji uvádějí, že EA vnímají jako perspektivní metodu podpory řízení, ale zatím jí využívají pouze pro žádosti o stanovisko OHA či v kombinaci se zadáváním nebo dokumentací jednotlivých ICT řešení. ÚSÚ pak jasně inklinují k nižšímu hodnocení významu EA přístupu, případně k jeho využití sahají pouze při žádostech pro stanovisko OHA.



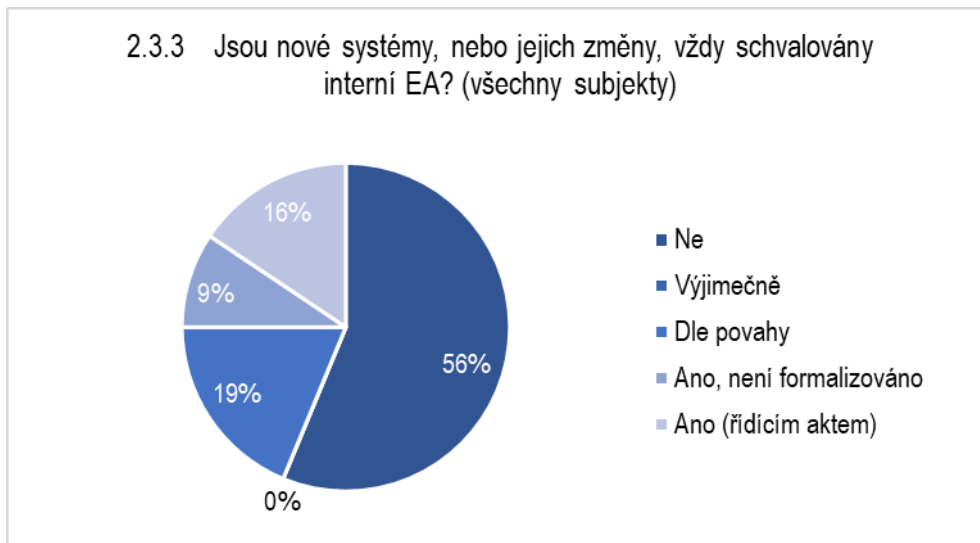
### 6.3.2 Má úřad vlastního interního Enterprise architekta?

Počty interních architektů EA jsou mezi subjekty velice rozdílné. Výsledek samozřejmě přímo souvisí s tím, zda konkrétní subjekt užívá metody EA či ne, na což bylo poukázáno v předchozím bodu.





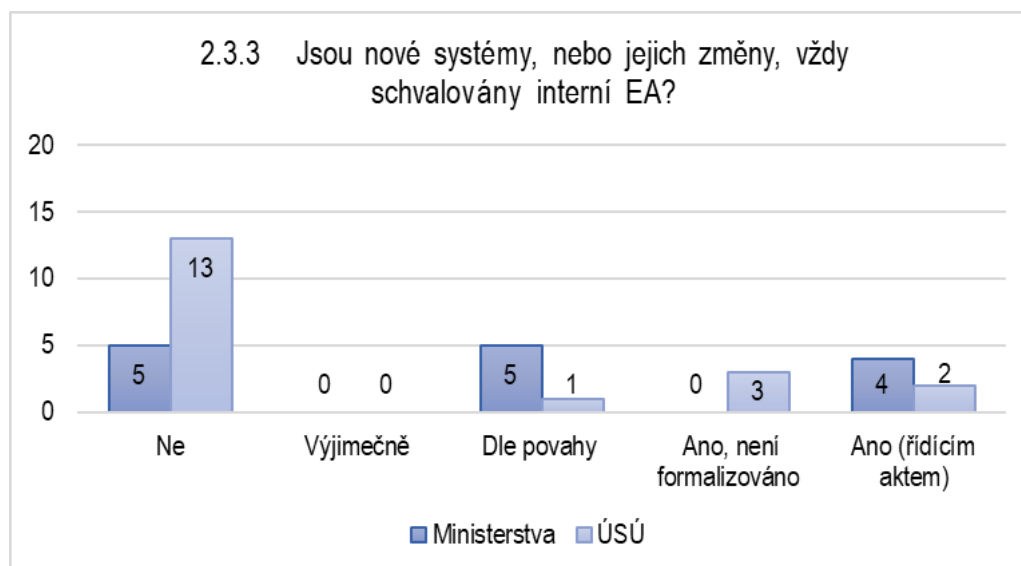
## 6.3.3 Jsou nové systémy, nebo jejich změny, vždy schvalovány interní Enterprise



Architekturou?

Přihlédneme-li k logice předchozího bodu, kde ve většině ÚSÚ EA metodiky vůbec nepoužívaly, vidíme, že opravdu většinu ze subjektů, které uvedly, že schvalování neprobíhá skrze procesy EA, tvoří právě oni. Vidíme ovšem také, že i ministerstva, která metodiku užívají často schvalují změny jinými procesy.

Možné souvislosti si zde můžeme povšimnout zejména při porovnáním s tématem 2.3.1 (graf níže), kde je zřejmé, že ÚSÚ se k metodice EA uchylují jen pro stanovisko OHA a systém pro schvalování změn je jiný.



## 6.3.4 Doplnění

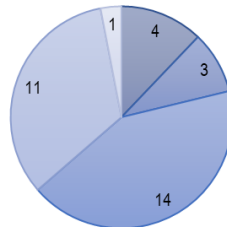
Ministerstva, která EA nemají zavedenou, by ji ráda zavedla, nebo jsou již v procesu její implementace. Pokud ji využívají „dle situace“, jedná se zejména o její využití v rámci zavádění nových systémů či digitalizace stávajících procesů. V případě, kdy ji užívají „výjimečně“, má schvalovací procesy na starost IT či jednotlivé sekce subjektu.

ÚSÚ uplatňují při zavádění změn různé praktiky. Příklady zahrnují koordinované diskuze při tvorbě zcela nového IS či zásadních změnách stávajících IS s cílem nalezení nejvhodnějších postupů a pravidel tak, aby připravované řešení co nejefektivněji zapadlo do stávajícího prostředí a zvažování přístupu, který by zlepšil či inovoval stávající stav IS. Časté je také nahrazování EA pokročilými modely a procesně pojatým systémem směrnic. Na některých ÚSÚ byl projeven zájem o zavedení těchto praktik, nemají ovšem ani odborné kapacity, ani finanční prostředky.

## 6.4 Úroveň řízení projektů a programů (skupin souvisejících projektů)

### 6.4.1 Jak slouží řízení projektů a programů pro realizaci úspěšných změn v úřadu?

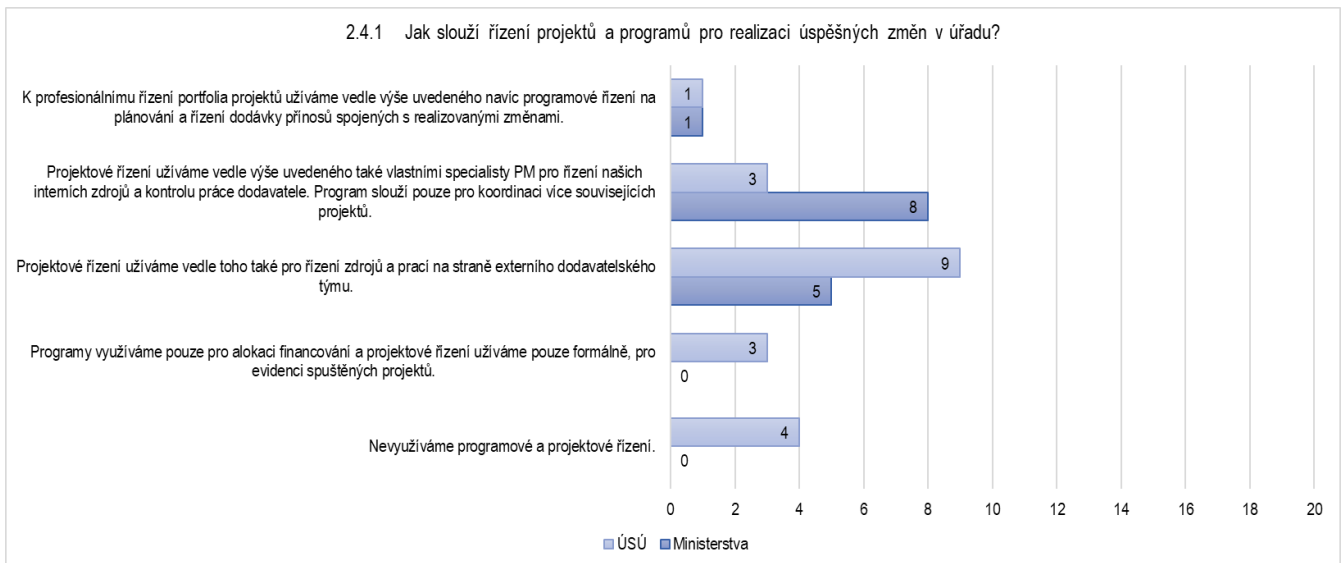
2.4.1 Jak slouží řízení projektů a programů pro realizaci úspěšných změn v úřadu? (všechny subjekty)



- Nevyužíváme programové a projektové řízení.
- Programy využíváme pouze pro alokaci financování a projektové řízení užíváme pouze formálně, pro evidenci spuštěných projektů.
- Projektové řízení užíváme vedle toho také pro řízení zdrojů a práci na straně externího dodavatelského týmu.
- Projektové řízení užíváme vedle výše uvedeného také vlastními specialisty PM pro řízení našich interních zdrojů a kontrolu práce dodavatele. Program slouží pouze pro koordinaci více souvisejících projektů.
- K profesionálnímu řízení portfolia projektů užíváme vedle výše uvedeného navíc programové řízení na plánování a řízení dodávky přínosů spojených s realizovanými změnami.

Při hodnocení celkového poměru se zdají být úrovně vyspělosti řízení programů pro realizaci změn v rámci subjektů poměrně symetricky rozděleny.

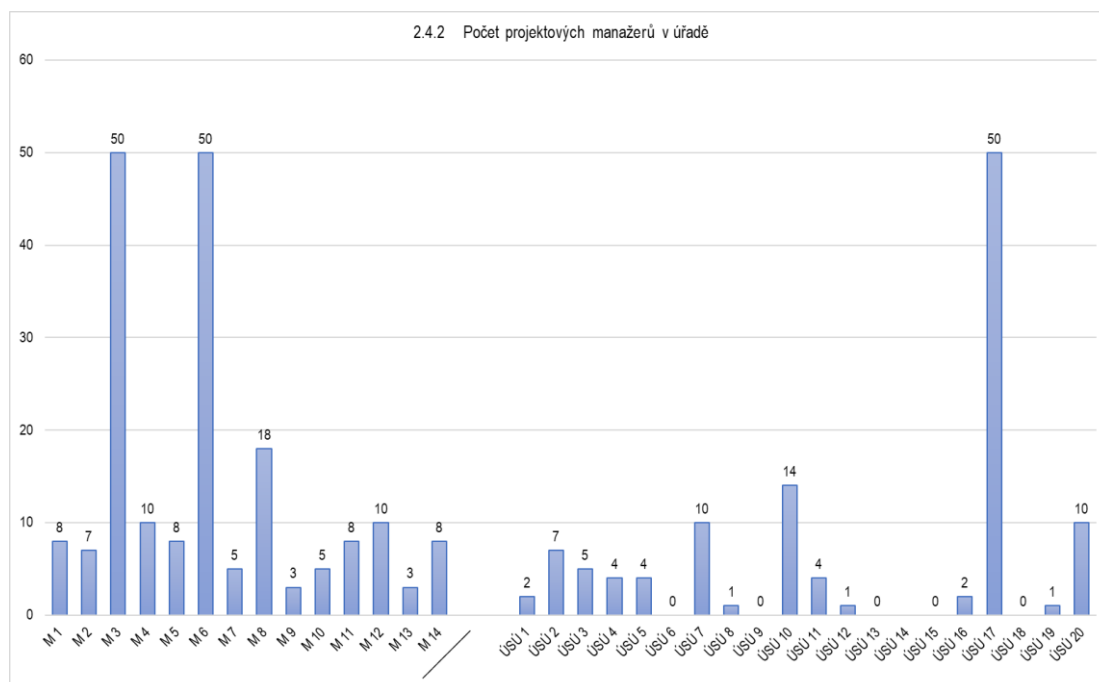
Je třeba si ovšem povšimnout, že právě dvě nejvíce zastoupené úrovně jsou většinou reprezentovány odlišnými typy subjektů.



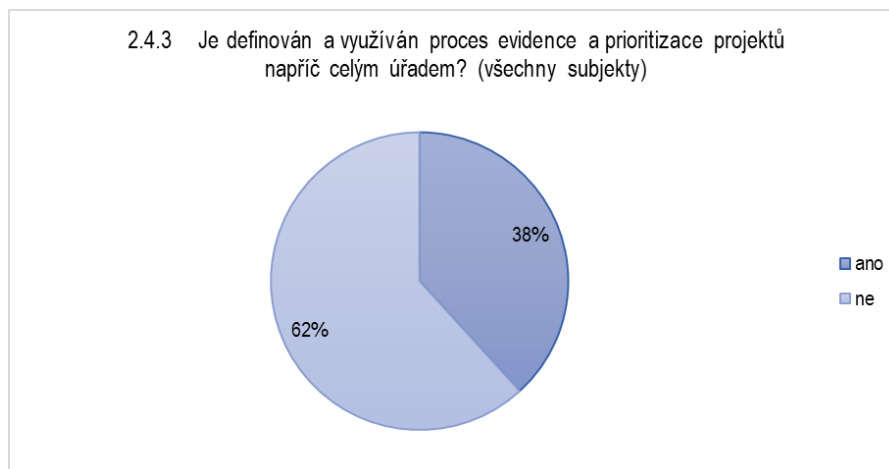
Většina ministerstev nějakým způsobem projektové řízení využívá. Naproti tomu celá třetina ÚSÚ ho nevyužívá vůbec či ho využívá pouze „odlehčeně“.

Ministerstva většinou užívají projektového řízení zejména pro zavádění změn. V některých případech je tento způsob využití podobný tomu v ÚSÚ, které jej využívají hlavně k řízení pracovních zdrojů a externích týmů.

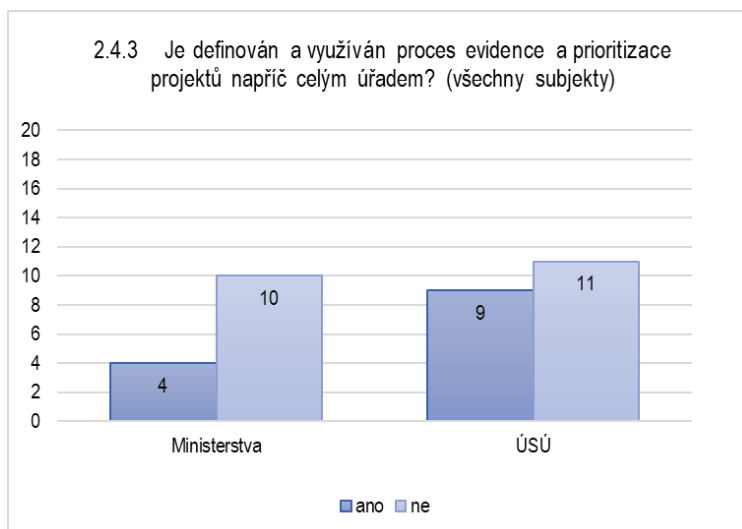
## 6.4.2 Počet projektových manažerů v úřadě



## 6.4.3 Je definován a využíván proces evidence a prioritizace projektů napříč celým úřadem?

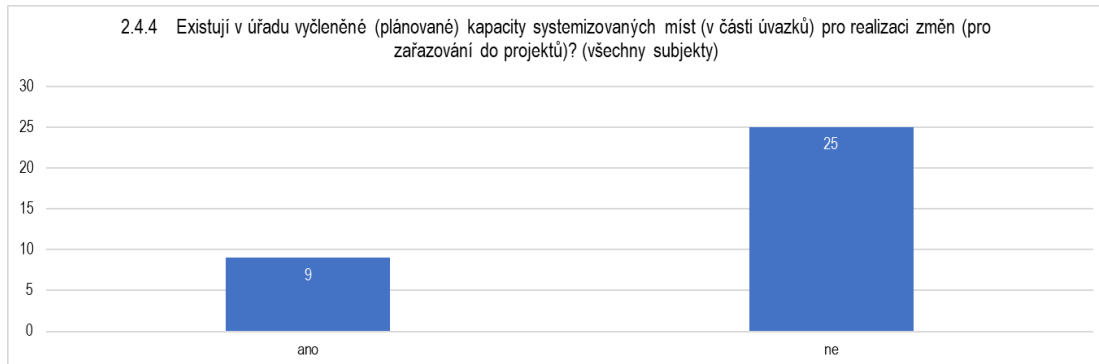


Přesto, že ministerstva uvádějí větší míru užívání projektového řízení, pouze 4 z nich mají definované prioritizace projektů napříč úřadem. U ÚSÚ jasná prioritizace existuje u více než půlky z nich, přestože z předchozích údajů je jasné, že pro tento proces není taková potřeba, jako právě na ministerstvech.



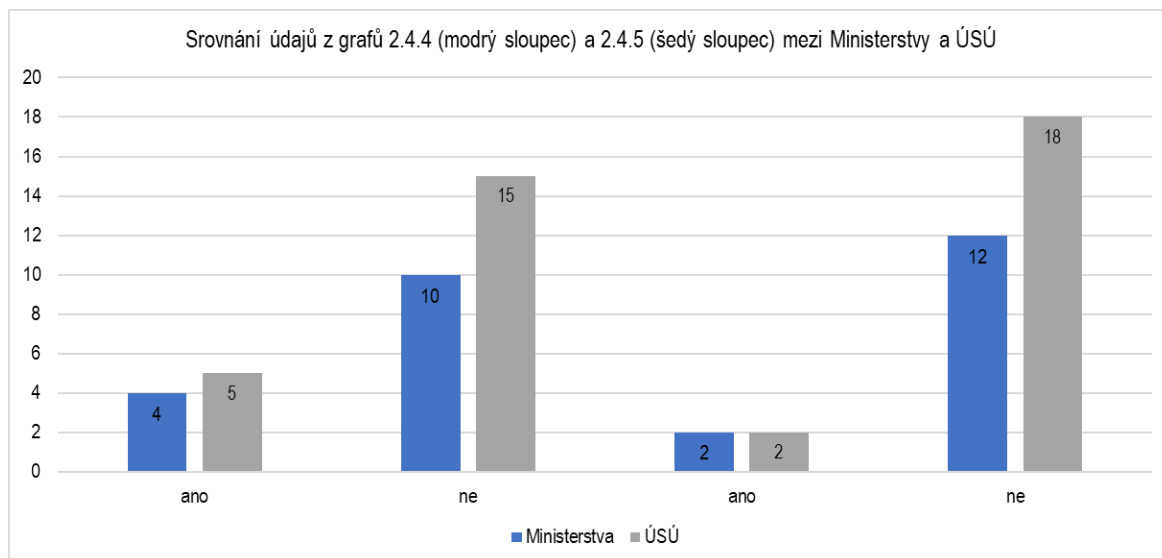
## 6.4.4 Existují v úřadu vyčleněné (plánované) kapacity systemizovaných míst (v části úvazků) pro realizaci změn (pro zařazování do projektů)?

Ve většině subjektů neexistují vyčleněné kapacity systemizovaných míst pro realizaci změn. Tato situace je poměrově stejná jak na ministerstvech, tak na ÚSÚ. Místa nejsou ve většině případů ani plánována, ani procesově zajišťována v rámci liniového řízení. Zde se nabízí srovnání s bodem 2.4.5.



## 6.4.5 Existuje a je běžně užíván proces uvolňování interních expertů do projektů a nahrazování jejich chybějících kapacit v liniovém řízení výkonu veřejné správy úřadu.

Tyto dva body naznačují velice podobné tendence ve způsobech jednání.



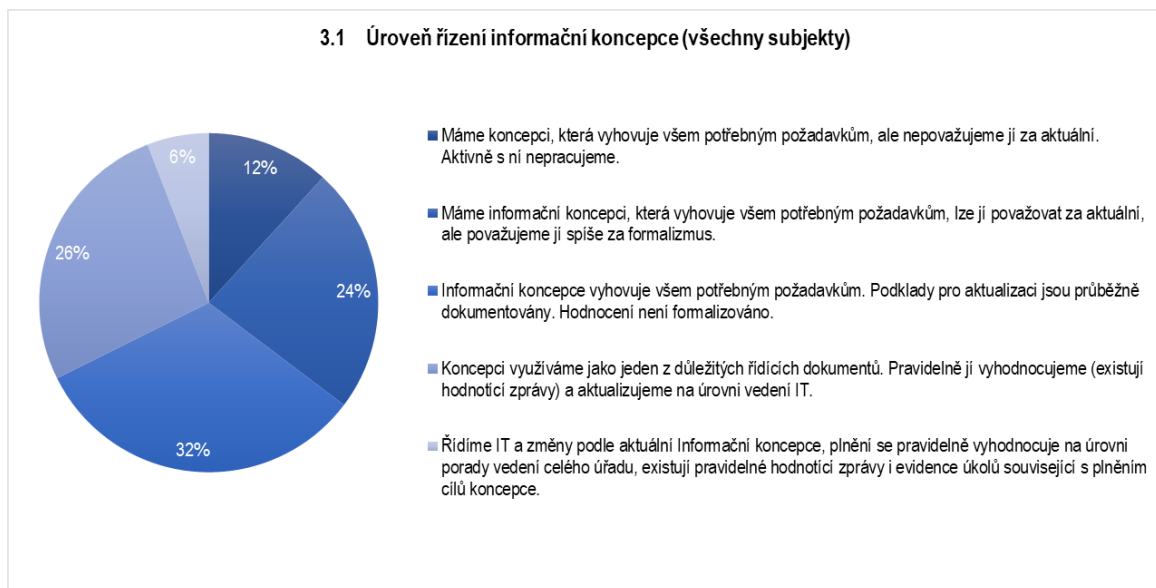
Zajímavé je, že 3 ze 4 subjektů, které odpověděly v tomto bodě „ano“, uvedly v předchozím „ne“, tedy u nich neexistují plánované kapacity pro realizaci změn, ovšem běžně je užíván proces uvolňování interních expertů do projektů a nahrazování jejich kapacit. Čtvrtý subjekt, který zde uvedl ano, pak uvedl ano i v předchozí otázce.

## 7 Úroveň řízení IT celkově (koncepte, procesy, postupy)

### 7.1 Úroveň řízení informační koncepce

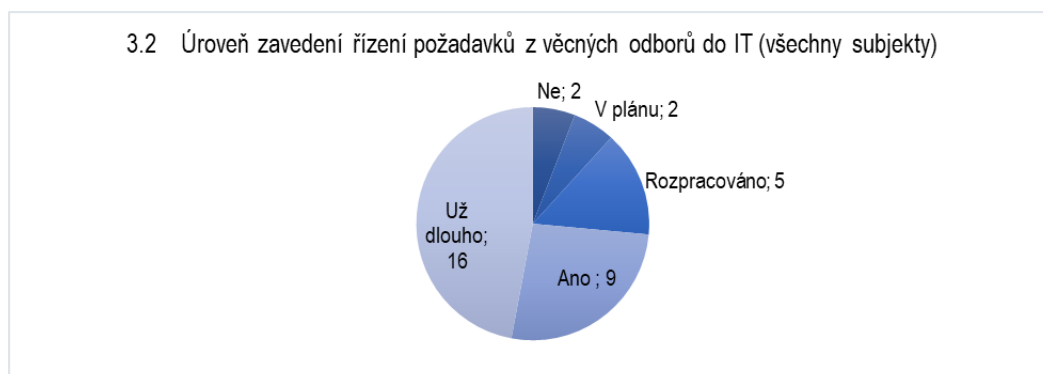
Většina subjektů disponuje vyspělostí úrovně 3, tedy má aktuální vyhovující koncepci, podklady pro aktualizaci jsou průběžně dokumentovány a jejich hodnocení není formalizováno.

Struktura poznatků z tohoto bodu se nápadně podobá struktuře nálezů ze sekce 1 (1.5), kde se ukázalo, že většina subjektů nemá zavedený proces na měření zpětné vazby a její vyhodnocování.



Jako hlavní nástroj pro řízení informační koncepce byl u obou dvou typů subjektů, tedy ministerstev i ÚSÚ, uváděn intranet. U ministerstev byla občas koncepce uváděna jako důvěrná (pouze na vyžádání).

Hodnotící zprávy informační koncepce jsou velice často zastaralé, jen málo z nich je možné tedy považovat za aktuální, což by mohlo značně ovlivnit jejich směrodatnost pro formování budoucích koncepcí.

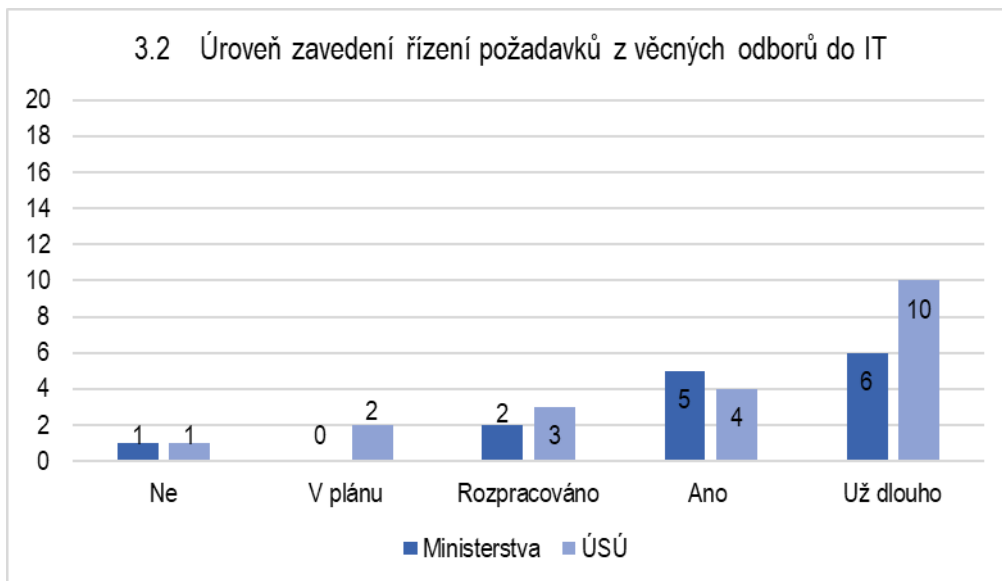


## 7.2 Úroveň zavedení řízení požadavků z věcných odborů do IT

Toto téma si dávalo za cíl především zmapovat do jaké míry je automatizován, evidován a zpracováván proces zadávání požadavků na služby a funkce IT .

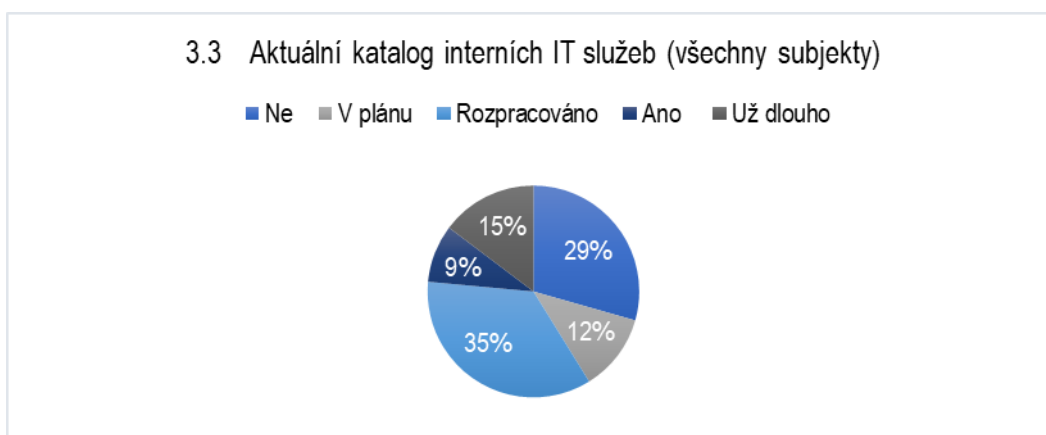
Tři čtvrtiny subjektů mají tento proces formalizován a automatizován v rámci různých systémů. Polovina subjektů z těch, co stále automatizaci tohoto procesu postrádá, má tuto problematiku rozpracovanou. Zbytek uvádí, že ji má v plánu.

Mezi ministerstva a ÚSÚ vykazují míry automatizace a systematizace v zadávání věcných požadavků směrem k IT téměř totožný trend, neprojevuje se tedy žádný relevantní rozdíl.



## 7.3 Aktuální katalog interních IT služeb

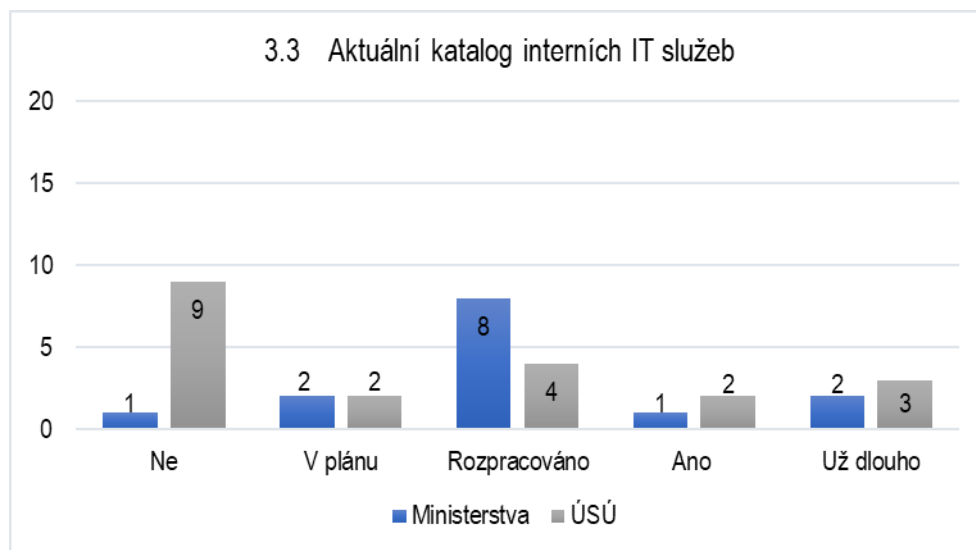
Přesto, že se předchozího tématu ukázalo, že většina subjektů má automatizované zadávání věcných požadavků do IT, nadpoloviční většina subjektů nemá IT služby katalogizované, teprve katalog plánuje, nebo jej má rozpracovaný.



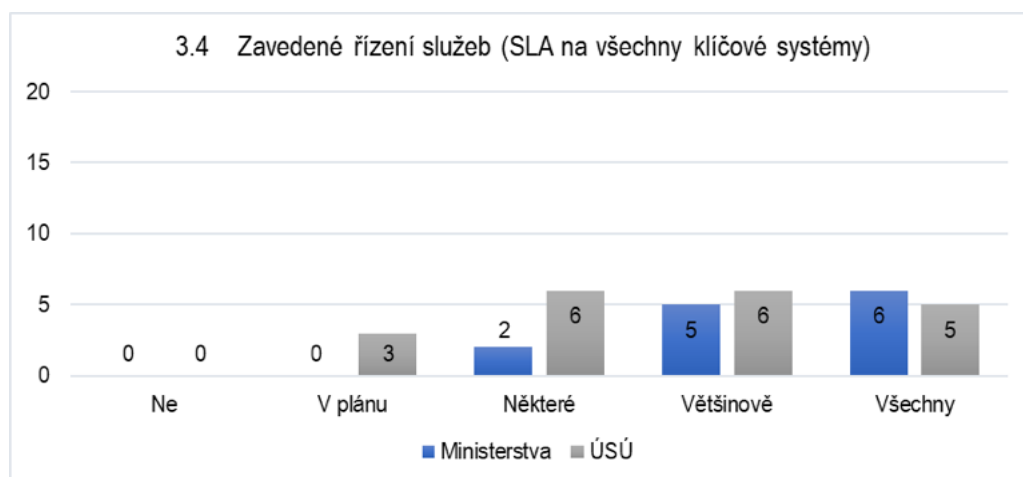
Logice malého úřadu odpovídá, že větší absence katalogů služeb je identifikován v rámci ÚSÚ. To zde ovšem nemusí nutně znamenat negativní konotaci. Jsou to totiž právě ty subjekty, u kterých je IT zahrnuto do rozhodovacích procesů a strategického plánování.

Zatímco na ministerstvech je většinou katalog „rozpracován“. Jak se v tomto hodnocení již objevilo v předchozích tématech, mnoho z nich se potýká s fragmentovanými kompetencemi a IT tak plní požadavky ad-hoc či „tabulkově“. Zde pak je možno brát chybějící katalog interních IT jako hendikep potenciálně snižující efektivitu vazby mezi věcně příslušnými útvary a IT.

## Zavedené řízení služeb (SLA na všechny klíčové systémy)



Servisní úrovně jsou s různou úrovní vyspělosti zaváděny/zavedeny ve všech subjektech. Malé procento (9 %) subjektů SL dohody teprve plánuje. Ministerstva i ÚSÚ jsou na tom v tomto bodě srovnatelně, ovšem u ministerstev je zde vidět větší inklinace k vedení SL dohod u všech či většiny systémů.





## 7.5 Řízení kybernetické bezpečnosti (KB)

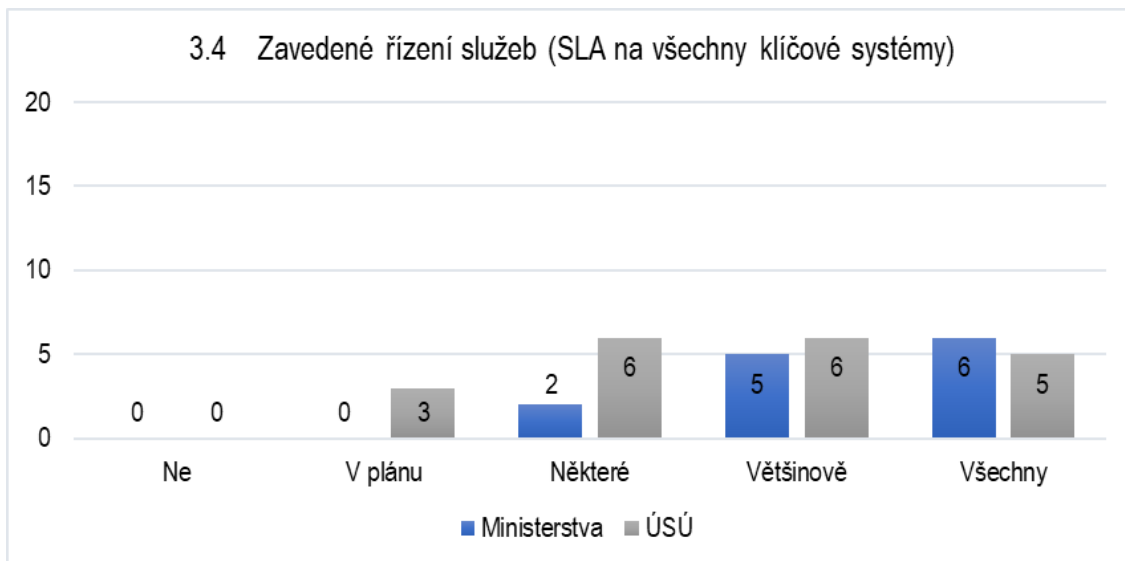
### 7.5.1 Vedete klasifikaci aktiv v souladu s vyhláškou 316/2014 Sb.?

Drtivá většina subjektů vede klasifikaci řádně v souladu s vyhláškou o kybernetické bezpečnosti, pouze dva úřady uvádějí, že tak nečiní.



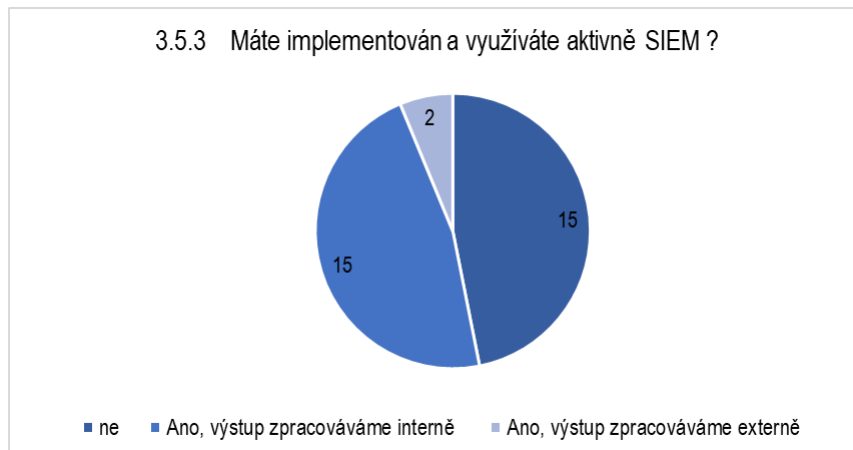
### 7.5.2 Jak jste vyřešili konzistenci bezpečnostních politik a IT procesů/postupů?

Konzistenci bezpečnostních politik a IT procesů většina subjektů řeší buď jejich odděleným vedením či společnými směrnicemi. Více subjektů pak uvádí, že s konzistencí řešení mají problém.



## 7.5.3 Máte implementován a využíváte aktivně SIEM?

SIEM se zde míní ve smyslu evidování a vyhodnocování útoků na systém či výrazných odchylek v chování uživatele v systému. Tedy zaměření se na potenciální hrozby systémům, ne na pro-klientský přístup.



Rovný podíl subjektů SIEM vůbec nevyužívá, jako jej využívá a výstupy zpracovává interně (15 a 15 subjektů). Pouze dva další jej používají a zpracovávají externě.

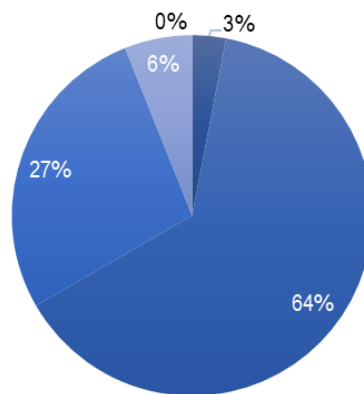
## 7.6 Úroveň řízení kvality v IT

### 7.6.1 Systém kvality IT obecně

Většina útvarů dosahuje úrovně vyspělosti 2 a 3, tedy ad-hoc kontroluje zakázky či projekty na konkrétní bázi, nebo při výskytu problémů. To nápadně odpovídá výsledkům z témat sekcí 1 a 3 - jak 1.5 o úrovni řízení kvality, tak 3.5.3. o implementaci SIEM. Ve 2 subjektech existuje dokumentovaný systém řízení kvality v rámci postupů vycházejících ze standardů dle bodu 2 (ÚSÚ 3, ÚSÚ 20).

## 3.6.1 Systém kvality v IT obecně (všechny subjekty)

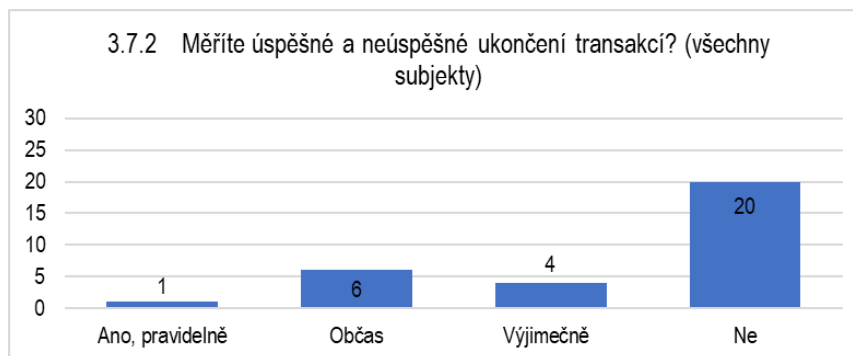
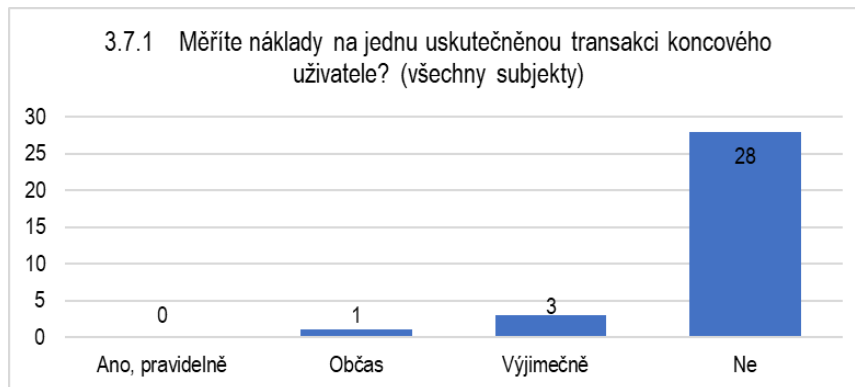
- Pracujeme kvalitně, splňujeme minimální zákonné povinnosti.
- Kontrolu kvality provádíme v rámci IT projektů definicí akceptačních kritérií a jejich kontrolou. V provozu a řízení řídíme kvalitu operativně pomocí úkolů. Systém není formalizován ani prověřen certifikací (s výjimkou povinné certifikace systémů ISVS).
- Systém kvality počítá s plánem řízení kvality pomocí plánovaných kontrol (provoz) a v rámci projektové metodiky (projekty/zakázky). Zprávy z prověrek se dokumentují a vyhodnocují, pokud je třeba řešit vážnější problémy.
- Existuje dokumentovaný systém řízení kvality v rámci postupů vycházejících ze standardů (ITIL, COBIT). Činnosti jsou sdíleny více pracovníky a doplňovány o externí služby (občasný externí audit). Zprávy z prověrek se pravidelně dokumentují a vyhodnocují.
- Existuje komplexní systém řízení kvality IT služeb v souladu s doporučením dle standardů (ITIL, COBIT). Máme specialistu na IT kvalitu (externího/interního). Existuje ucelený systém indikátorů/metrik kvality v souladu s uznávanými standardy.



## 7.7 Měření výsledku a výkonu, klíčové indikátory (KPI)

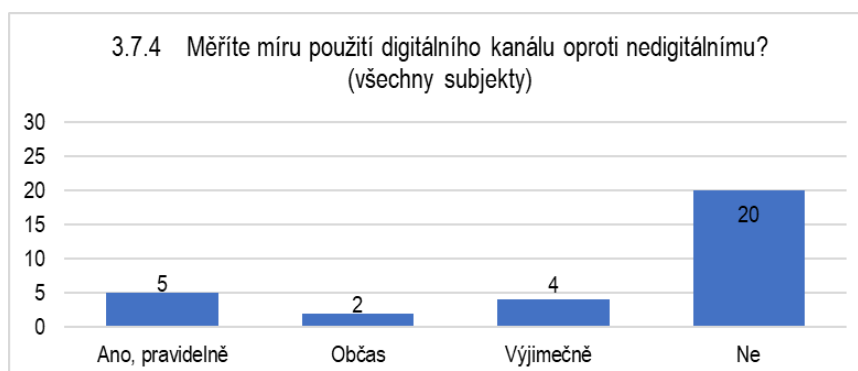
Ve většině subjektů není zvykem používat indikátory a měřit jejich hodnoty. Obecně největší tendence pro zaznamenávání a měření jednotlivých metrik je u M 6 a ÚSÚ 4.

Téměř vůbec se neměří náklady na jednu transakci uživatele, úspěšné ukončení transakce se občas měří jen v 6 případech, zbytek výjimečně, nebo nikdy.



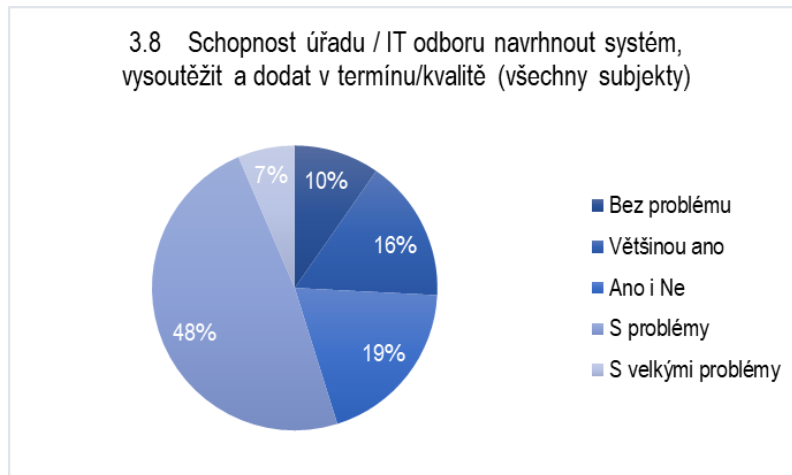
Nejvíce se měří spokojenost uživatelů se systémy a to v 5 případech pravidelně, v 11 občas a ve 4 výjimečně. Zbýlých 12 pak tuto metriku neměří. Podobně je na tom měření využití digitálního kanálu oproti nedigitálnímu, tam je ovšem neměření zastoupeno 20 subjekty a občas tedy jenom 2. Zbytek zůstává stejný.

Mezi hodnocenými subjekty (alespoň 2 měření pravidelně) si nejlépe vedly M 6, ÚSÚ 4, ÚSÚ 17. Všechny tři subjekty mají manažera digitalizace a pouze u M 6 není oficiálním členem vedení úřadu. Nabízí se tedy možnost usuzovat, že díky celkové koncepci a jasným představám, co je od systémů očekáváno, se lépe zavádí univerzální metriky v rámci koncepce úřadu.



## 7.8 Schopnost úřadu / IT odboru navrhnout systém, vysoutěžit a dodat v termínu/kvalitě a co tomu brání

Většina úřadů má problémy s navržením, soutěžením a dodáním systému v termínu a v odpovídající kvalitě.

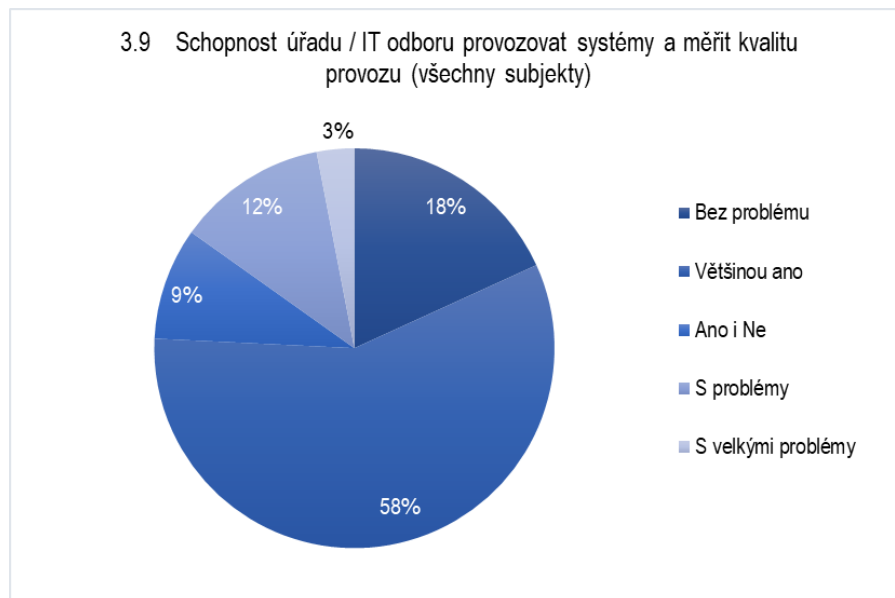


Hlavní uváděné důvody, které těmto procesům brání, se často opakují napříč subjekty a jsou to zejména:

- nedostatek interní kapacity, zejména na poptávání a zpracovávání zakázek
  - právníků,
  - IT pracovníků,
- byrokratické, rigidní a složité systémy na obsluhu, které poptávání komplikují,
- poptávání komplikují i navzájem spolu nesouvisející interní systémy,
  - komplikuje poptávání,
  - prodlužuje dodávku,
  - zvedá cenu řešení,
  - nadále tříští koncepci,
- významným problémem je „soutěžení na cenu“, což způsobuje nekvalitní dodávky,
- dalším velkým problémem, navazujícím na předchozí bod je pak periodické a zacyklené soutěžení stejných vendorů bez nových dodavatelů,
- na mnohých úřadech panuje obava z NEN a zahrnutých lhůt (zejména ÚSÚ).

## 7.9 Schopnost úřadu / IT odboru provozovat systémy a měřit kvalitu provozu

V nadpoloviční většině vládne přesvědčení, že jsou subjekty schopny provozovat systémy a měřit kvalitu jejich provozu.



Nejčastější překážky jsou zejména nesjednocené metriky, chybějící lidské kapacity na úřadech (IT, právníci) a obtížné prodlužování smluv. Mnoho subjektů uvádí taktiku „hašení“ problémů jako nežádoucí, ovšem nutnou kvůli chybějící celkové koncepci/strategii (tedy řešení problémů v momentě, kdy už se dějí). Často zaznívá, že rostoucí technické nároky na funkční systémy pro subjekty nejsou v současných podmínkách udržitelné. Nestabilní modely a nepropojené systémy jsou další komplikací pro jejich provoz, údržbu, změny i integraci se systémy novými. Většina těch subjektů, které uvádějí měření i bez problému, vyjadřuje nespokojenost a nastiňuje možnosti zlepšení.

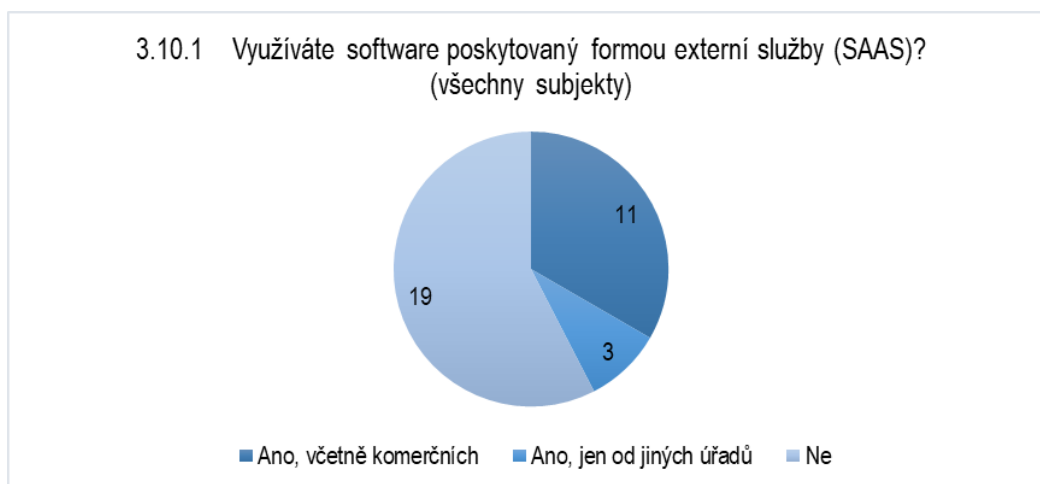
Specifické opakující se připomínky od subjektů znějí takto:

- Ministerstva:
  - mají SLA, ale mají špatné parametry,
  - chybí jim nástroje na měření,
  - neexistuje centrální způsob měření a vyhodnocování kvality, je tedy nutno je dohledávat,
  - nemají kapacity na agendu měření
    - brání jim složité obnovy smluv na 4 roky
    - chybí právníci
    - chybí IT pracovníci
    - problém je i s rekvalifikací stávajících pracovníků,
  - u VZ chybí hloubková znalost problematiky,
  - nestabilita rozpočtového plánování (investic a služeb),
  - problém s chybějící strategií, problémy se řeší ad-hoc,
  - nepřiměřenost nákladů = monopol, vendor-lock-in
  - „přesoutěžování“.

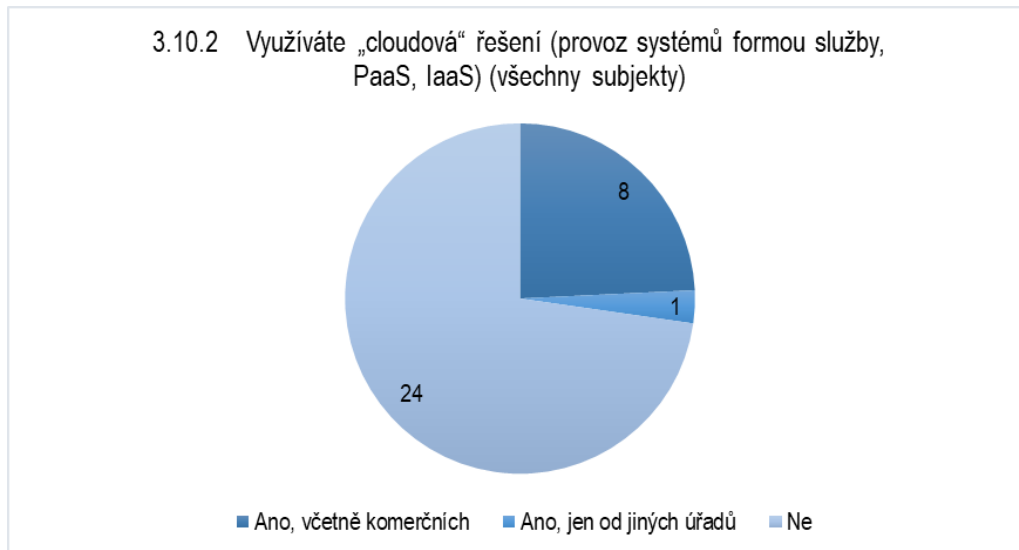
- ÚSÚ:
  - reaktivní charakter akce, který řeší ad-hoc problémy,
  - chybí záložní datové centrum,
  - chybí vyčleněné peníze na měření,
  - aplikace nevyhovují rostoucím technickým požadavkům,
  - chybí kapacity uvnitř úřadu,
    - problematické prodlužování smluv,
  - firmy často uvádějí zavádějící informace ve výběrových řízeních, které se později ukazují jako nepravdy,
  - vypadává KIVS,
    - KIVS: každý rok třeba překlenovacích zakázek, což je značná komplikace,
  - ÚSÚ 16 uvádí, že provozování 2 typů sítí (utajované a neutajované), jim značně komplikuje nedokonalý systém certifikace (ke vstupu do těchto sítí – momentálně vázáno lokačně),
  - formální nastavení měření chybí,
  - jako způsob pomoci bylo navrženo zlepšit monitoring, integrovat helpdesk a zlepšit ITSM.

## 7.10 Využití SAAS a cloudových řešení

Většina subjektů neužívá software jako službu (SAAS). Z těch, kteří jej využívají, většina pracuje i s komerčními řešeními.

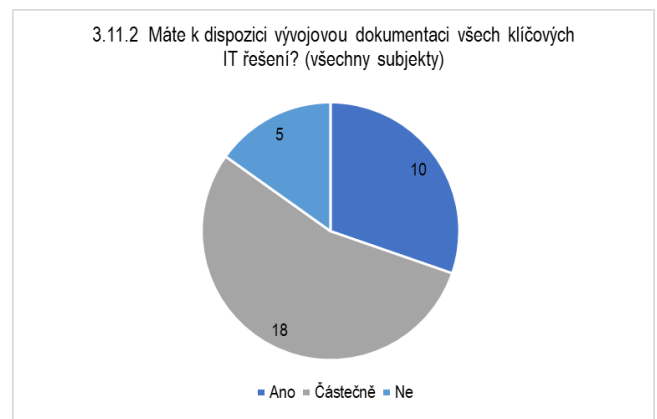
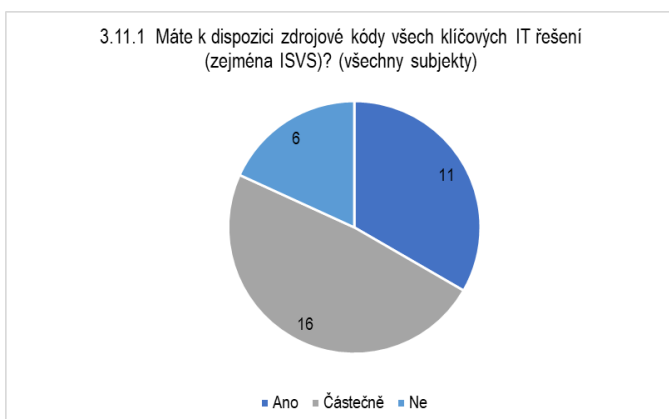


„Cloudová“ řešení pak mají ještě menší podíl využití než SAAS. Na grafu 3.10.2 vidíme, že téměř ¾ všech subjektů je nevyužívají vůbec.



## 7.11 Nástroje vyváženého dlouhodobého partnerství

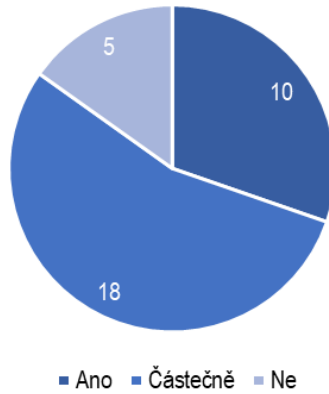
Polovina subjektů uvádí, že má pouze částečně dostupné zdrojové kódy i řešení. Téměř totožná situace je vidět i u přístupu k vývojové dokumentaci těchto řešení.



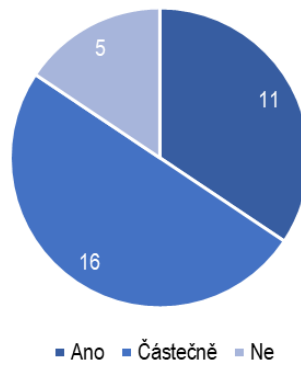
Stejnou situaci vidíme i ve způsobu, jakým jsou smluvně zajištěna licenční práva k údržbě a rozvoji řešení ze strany úřadu či třetími stranami. Opět převládá situace, kdy tato opatření mají subjekty zajištěna pouze částečně. Ve stejných poměrech je zajištěna kompetence pro údržbu a rozvoj těchto klíčových řešení.



3.11.3 Máte smluvně zajištěna licenční práva k údržbě a rozvoji řešení úřadu i třetími subjekty? (všechny subjekty)



3.11.4 Máte zajištěnu interní kompetenci pro údržbu a rozvoj klíčových platforem a řešení úřadu? (všechny subjekty)



## 8 Úroveň finančního zabezpečení a řízení eGovernment

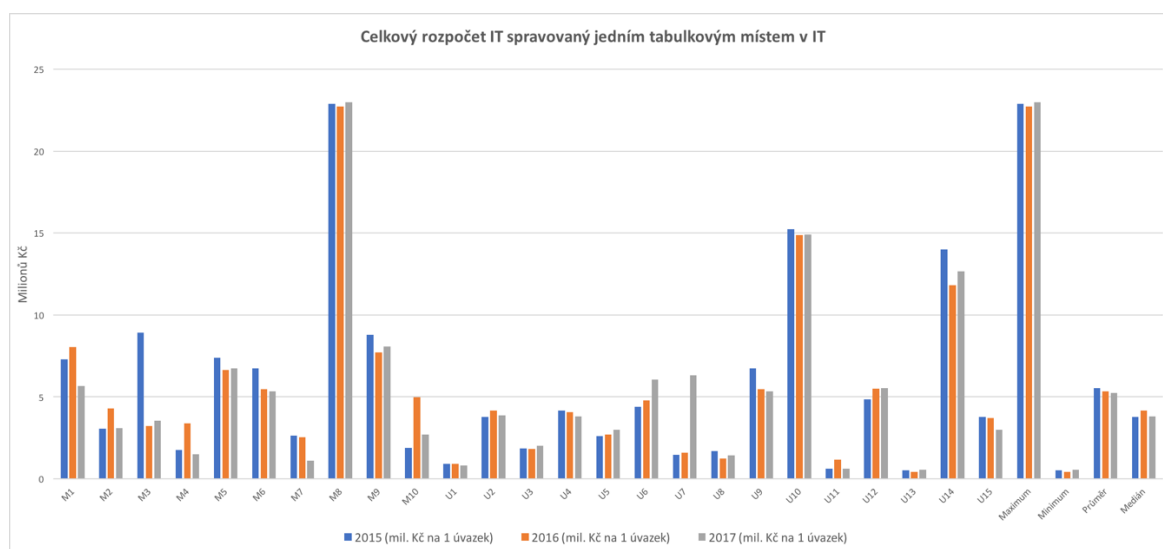
Vzhledem k tomu, že získaný vzorek dat zkoumaných subjektů obsahoval značně nesourodá data a značné rozdíly mezi jednotlivými údaji, uvádíme v kapitole týkající se úrovně finančního zabezpečení a řízení eGovernmentu podrobněji pouze celkový rozpočet IT odboru úřadu/rezortu (4.1). Další témata sebraného vzorku se autoři pokusí interpretovat a zpracovat později, na základě upřesnění respondentů. Týká se zejména:

- 4.2 poměru celkového rozpočtu IT úřadu/rezortu k celé rozpočtové kapitole úřadu/rezortu za 3 roky,
- 4.3 poměru investiční (CAPEX) a provozní (OPEX) části IT rozpočtu úřadu za 3 roky,
- 4.4 souhrnných plateb (výdajů) na 3 největší IT dodavatele úřadu (všechny VZ) za poslední 3 roky,
- 4.5 čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky, za úřad/resort,
- 4.6 korekce na čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky,
- 4.7 předpokládané projekce čerpání z ESIF na následující 3 roky,
- 4.8 dat pro tvorbu poměrových ukazatelů.

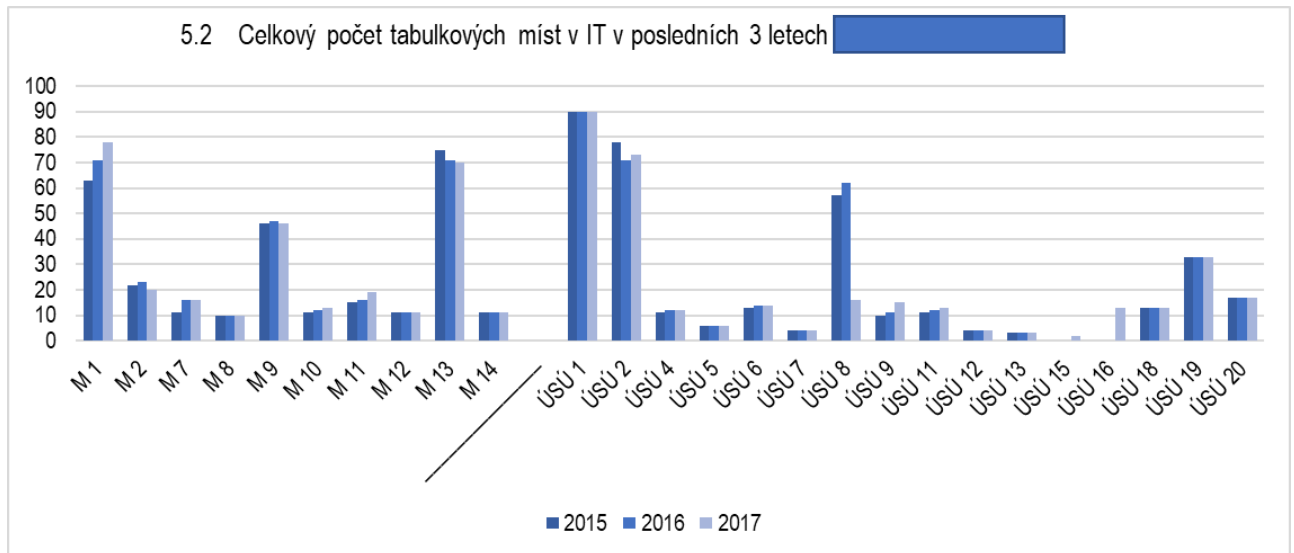
Z výše uvedených údajů lze podrobněji uvést informaci k bodu 4.4, kdy drtivá většina subjektů vydala celkem na tři největší IT dodavatele úřadu za poslední tři roky pod 50 mil. Kč. Čtyři subjekty dosáhly nad 100 mil. Kč, nad 300 mil. Kč vydal ÚSÚ 19, ÚSÚ 17 vykazuje rostoucí výdaje na tyto dodavatele a za rok 2017 tak dosáhla na téměř 550 mil. Kč. Jako ojedinělý jev pak můžeme označit M 6, které ještě roku 2016 vydalo prostředky těsně pod 400 mil Kč., avšak za minulý rok (2017) je uvedeno 750 mil. Kč, což je téměř dvojnásobný nárůst.

### 8.1 Celkový rozpočet IT odboru úřadu/rezortu, rozpočet na zaměstnance

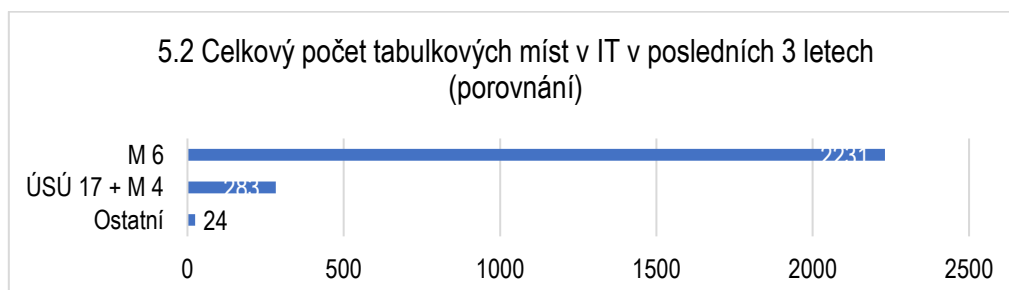
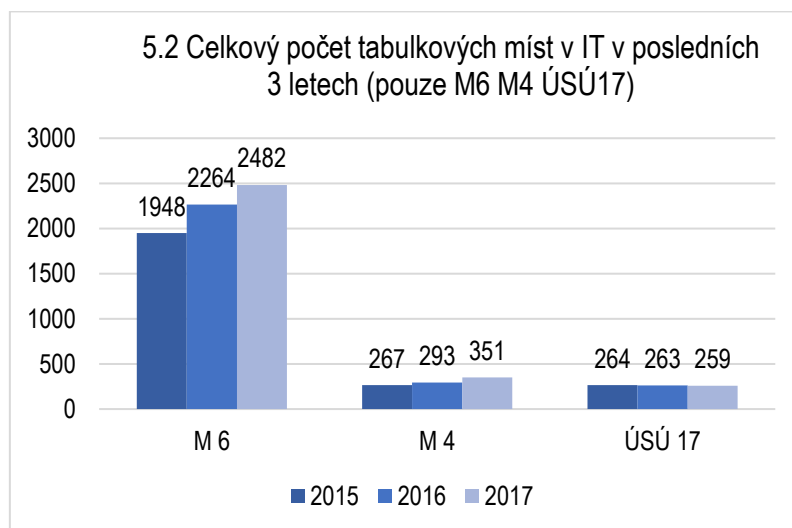
Celková výše rozpočtů na IT se mezi zkoumanými subjekty mezi sebou navzájem liší. Většina úřadů se pohybuje ve výdajích v rozmezí do 100 mil. Kč, kde čtyři subjekty se pohybují mezi 200 až 400 mil. Kč, dva subjekty mezi 400 až 600 mil. Kč. ÚSÚ 17 pak převyšuje všechny zkoumané subjekty. Mezi rezorty, které v rámci analýzy svůj rozpočet uvedly (8 subjektů) pak je v čele M 6, které v roce 2017 zvýšilo svůj rozpočet o cca 50 % oproti předchozímu roku a přesáhlo tak 1 800 mil. Kč. Rozpočty dvou z rezortů se pak pohybují na úrovni cca 600 mil. Kč (M 1, M 9), jeden rezort pak těsně nad hranicí 300 mil. Kč, tři rezorty pak dosahují úrovně cca 100 mil. Kč a jeden rezort je pak pod hranicí 50 mil. Kč (ÚSÚ 4). Opět zde tedy můžeme pozorovat značný rozptyl v naměřených hodnotách. Přepočtení na tabulkové místo je uvedeno v grafu (pozn. kódování M a Ú neodpovídá tabulce ve shrnutí):



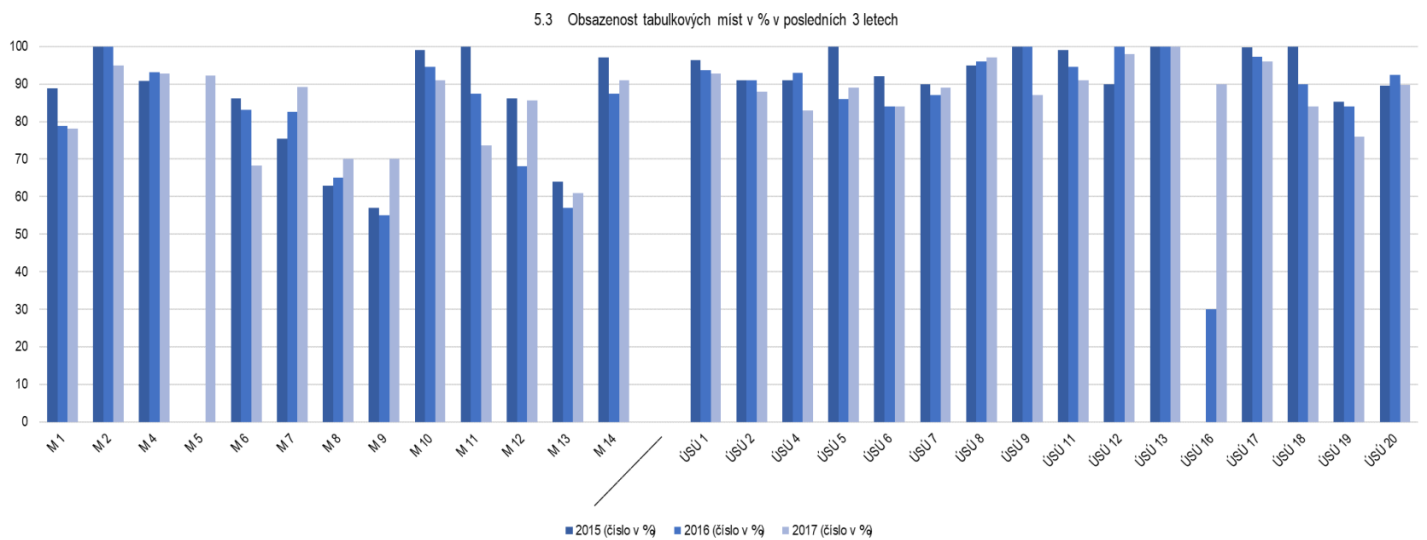
## 9 Personální zabezpečení a řízení kompetencí/vzdělávání



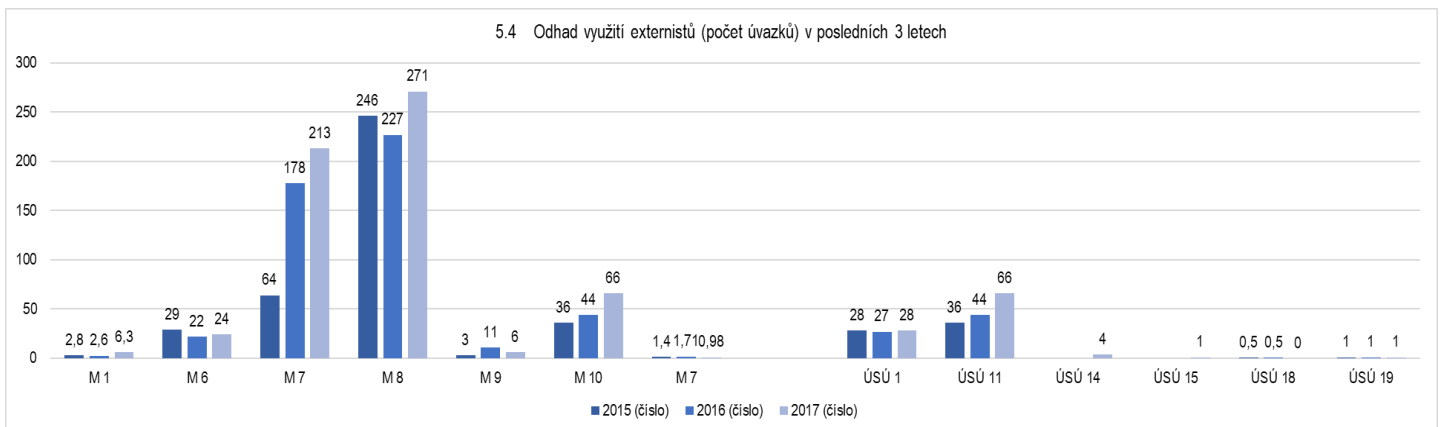
### 1.2 Celkový počet tabulkových míst v IT v posledních 3 letech



## 9.1 Obsazenost tabulkových míst v % v posledních 3 letech



## 9.2 Odhad využití externistů (počet úvazků) v posledních 3 letech

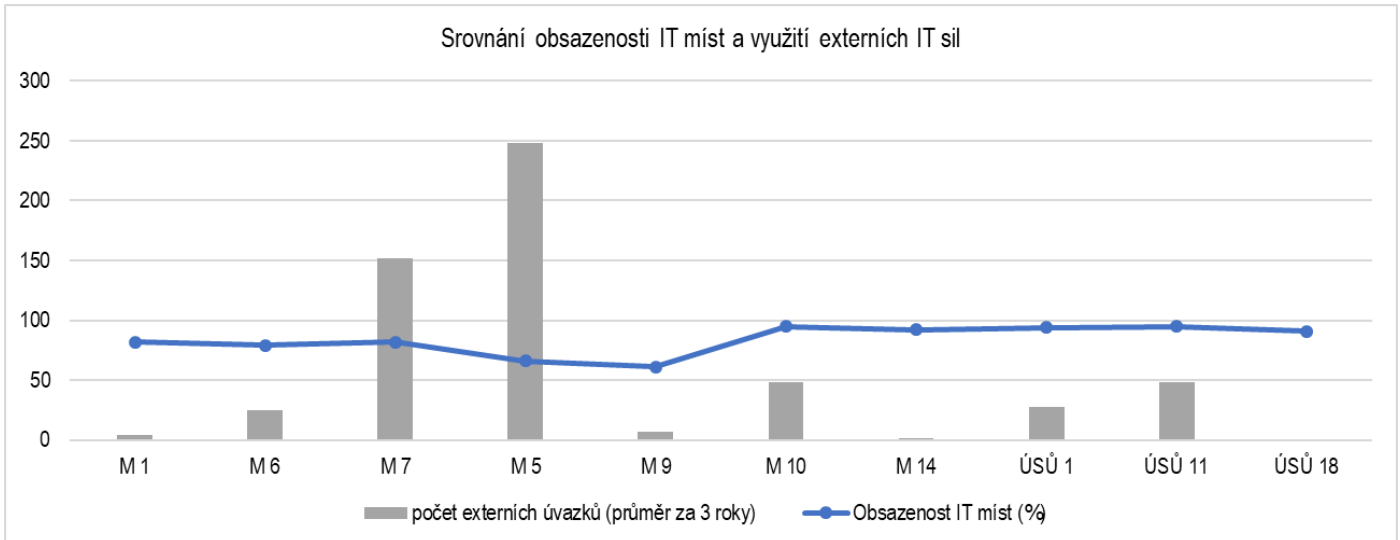


U všech zkoumaných subjektů můžeme konstatovat neúplnou obsazenost.

Rovněž je možno si povšimnout značné (rekordní) počty úvazků externistů u těch zkoumaných subjektů, kde je indikována poměrově menší obsazenost míst v IT a tato interní obsazenost je kompenzována právě nárůstem úvazků z řad externistů.

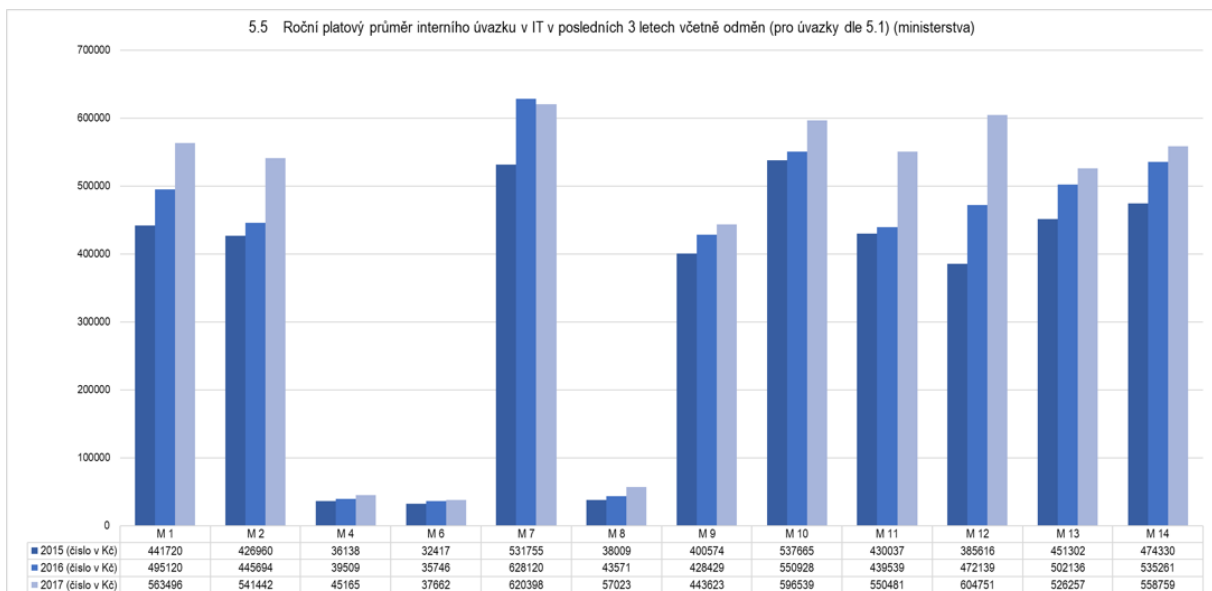
Obecně tedy můžeme konstatovat stoupající tendenci potřeby externích úvazků za poslední tři roky, což můžeme vztáhnout ke sdělením v rámci analytického procesu, kde úřady informovaly jednak o stoupající náročnosti systémů, tak i o situaci, kdy přes indikovanou potřebu dochází k nenačítání kapacit IT v rámci zkoumaných úřadů, jak bylo ostatně zmíněno již v textu výše.

Proces uvolňování či neuvolňování kapacit na projektové řízení dle bodu 2.4.5 se zde čtenáři nabízí jako ilustrace důsledku nedostatečných kapacit i na zvláštní fungování. (Graf pouze dle subjektů, jež byly schopny dodat oba požadované typy údajů.)

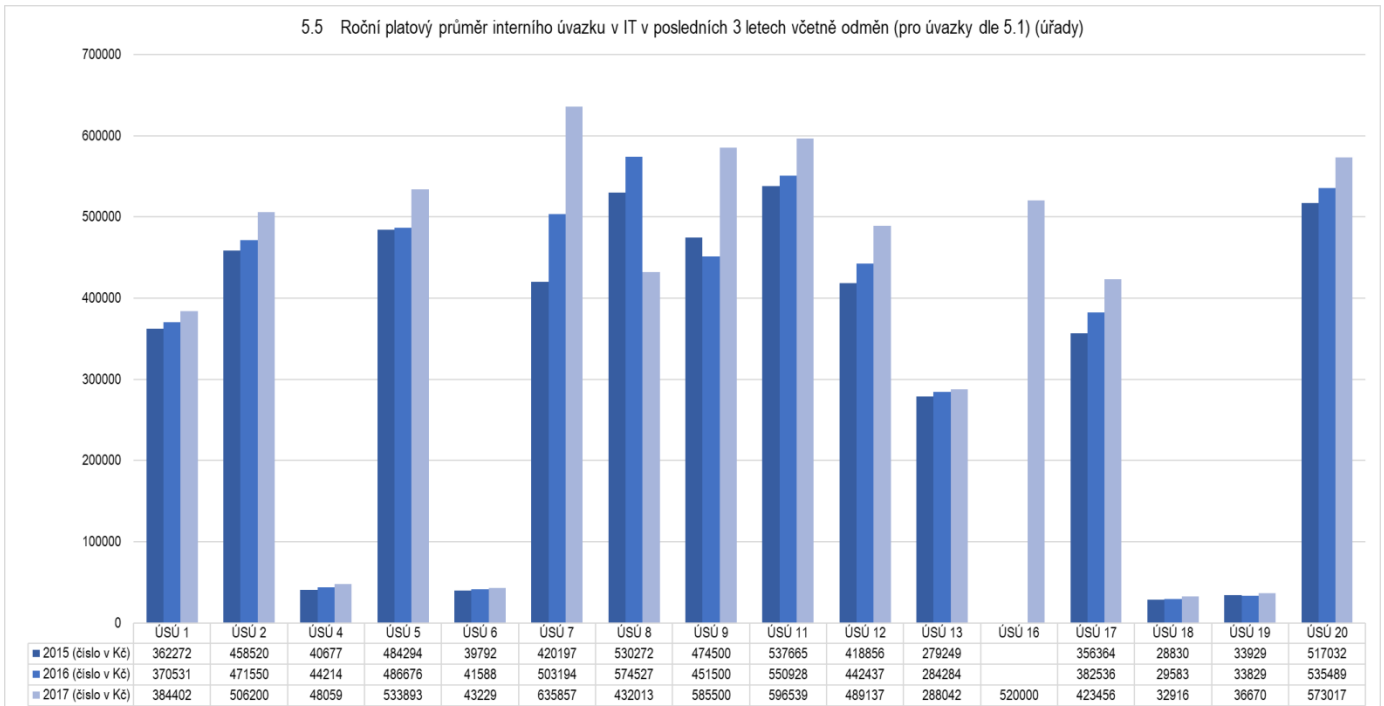


### 9.3 Roční platový průměr interního úvazku v IT v posledních 3 letech včetně odměn (pro úvazky dle 5.1)

Za poslední tři roky můžeme u všech subjektů pozorovat mírný trend ve zvyšování platové hladiny v IT.



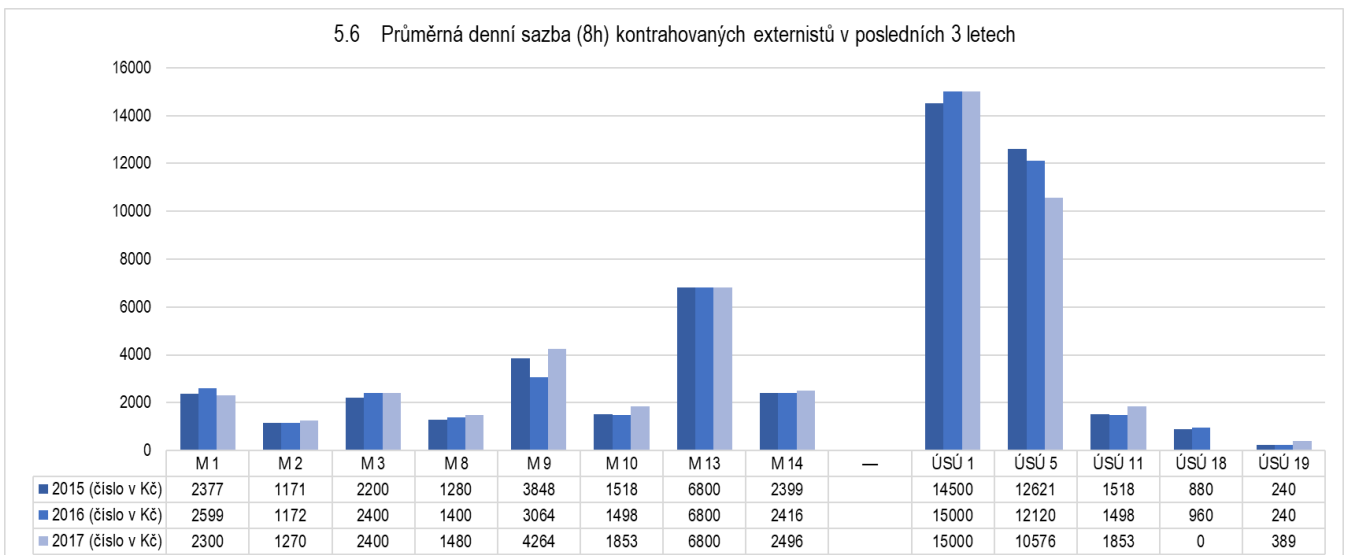
5.5 Roční platový průměr interního úvazku v IT v posledních 3 letech včetně odměn (pro úvazky dle 5.1) (úřady)

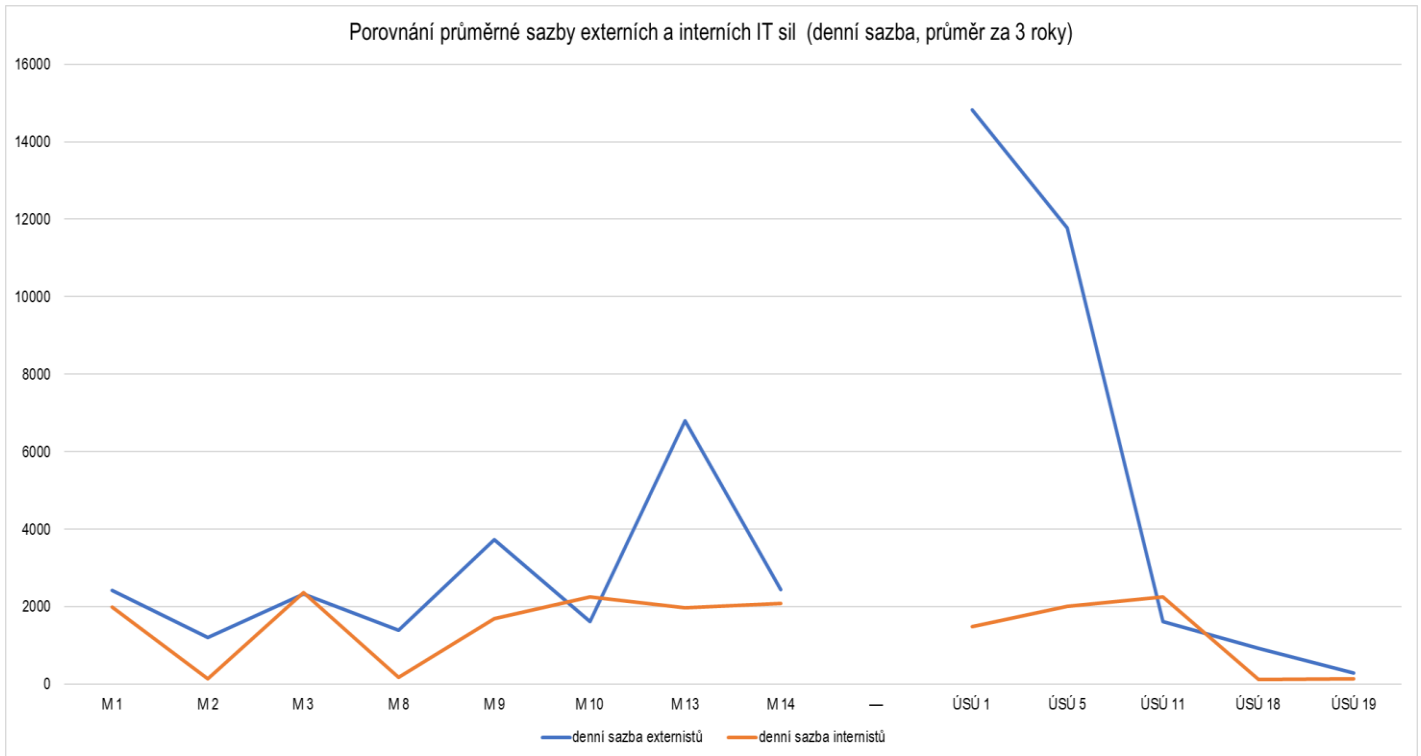


## 9.4 Průměrná denní sazba (8 h) kontrahovaných externistů v posledních 3 letech

U průměrné sazby externistů je zjevná vysoká volatilita, daná zjevně zásadním rozdílem v kvalifikaci a způsobu užití externistů. Za poslední tři roky není patrný žádný významný vývoj.

5.6 Průměrná denní sazba (8h) kontrahovaných externistů v posledních 3 letech





## 9.5 Celkové náklady na kvalifikaci a vzdělávání

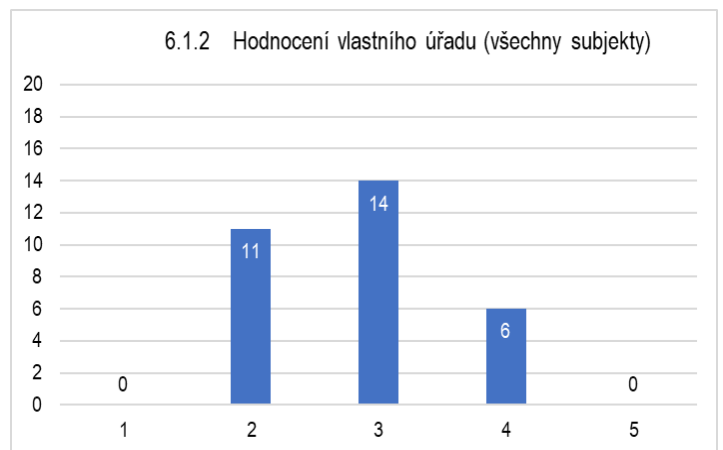
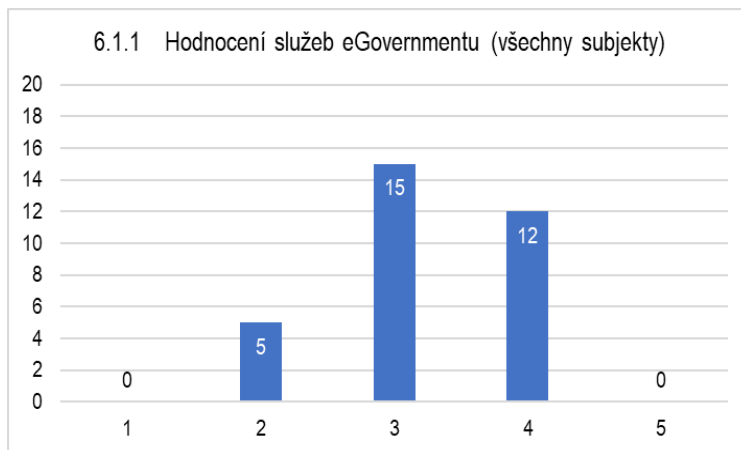
V této sekci se v rámci šetření žel nepodařilo získat od subjektů relevantní data využitelná pro smysluplné porovnání na reprezentativním vzorku. Do budoucna však považujeme za zajímavé spojit tento typ šetření s procesem hodnocení vlastní situace v úřadu/rezortu, obsazeností míst a schopností úřadu vysoutěžit IT řešení .

Celkově však lze konstatovat, že úřady vynakládají malou část rozpočtu na ICT vzdělávání, typicky se jedná o pouhé jednotky procent. Tato hodnota může činit u jednoho ze zkoumaných úřadů cca 300 Kč na zaměstnance. Zaznamenali jsme však i úřad, kde tato částka dosahovala 10 000 Kč na zaměstnance. Obecně však můžeme konstatovat, že v této úrovni výdajů na vzdělávání není možno udržovat znalosti IT profesionálů na požadované úrovni.

## 10 Subjektivní hodnocení stávajícího stavu eGovernmentu (ve 2 dimenzích – celkově a vlastní úřad, s výjimkou 6.3 a 6.5)

Tato kapitola využívá oproti sekcím 1-3 „školní“ škálu. Zatímco u prvních tří sekcí byla nevyhovující úroveň vyspělosti 1 a nejlepší 5, v této sekci je jednička nejlepší a pětka nejhorší (jako ve škole).

### 10.1 Stávající úroveň „ON-LINE služeb pro občany a firmy“



Tyto dva grafy ilustrují porovnání pohledu úřadů na vlastní fungování s pohledem na celkové fungování eGovernmentu. Mimo jiné se zde ukazuje, že celkový dojem je při hodnocení obou otázek srovnatelný, ovšem s tendencí vidět vlastní subjekt jakožto lépe fungující než celý rámec eGovernmentu (projevuje se zde jednak subjektivita pohledu a rovněž je výsledkem projevu obtížná (sebe)identifikace úřadu s celkovým systémem eGovernmentu).

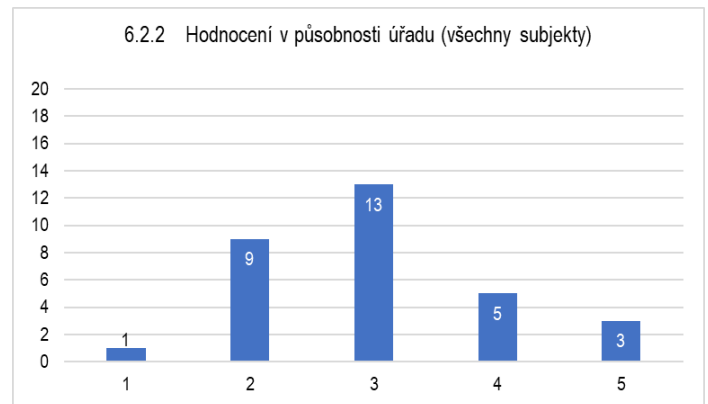
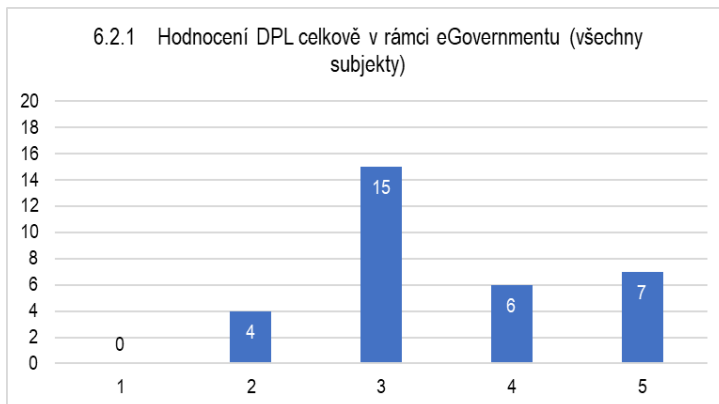
ÚSÚ samy sebe celkově hodnotí lépe, než se (sebe)hodnotí ministerstva. Důvodem takového rozdílného úhlu pohledu může být již výše v textu uváděná nejasnost struktury v rámci zkoumaných subjektů i celkově můžeme spatřovat vliv v neprůhledné digitální koncepci eGovernmentu. Příčinná souvislost těchto jevů může být identifikována i v již několikrát zmíněných informacích o vedoucích manažerech digitální agendy v rámci subjektů a je možné zvážit vliv i vyšší obsazenost IT míst, jež se jeví být vyšší než u ministerstev.

Výčet nedostatků z pohledu subjektů identifikujeme především:

- chybějící možnost vyžádání hybridního přístupu (např. elektronické podání s doručením „papírového“ potvrzení)
  - náklad na trezor u datových schránek
- těžce dosažitelná validita při nynějších lhůtách expirace podpisů
- nízká srozumitelnost formulářů
- chybějící propojení datové základny fondů
- M 6 považuje střet zájmu s IS za politováníhodný a velice problematický



## 10.2 Hodnocení stávající úrovně „Digitálně přívětivé legislativy“ (DPL)



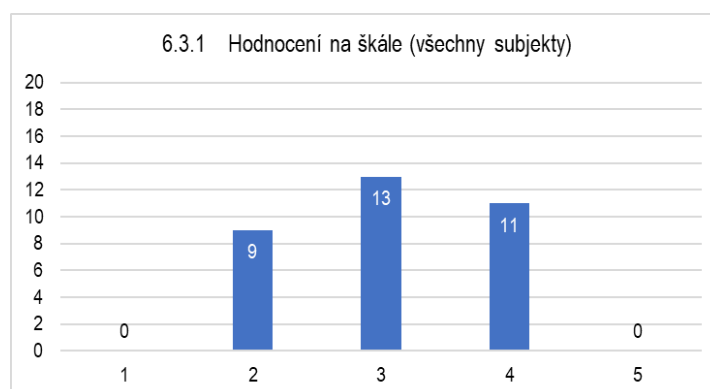
Opět je zde vidět lepší celkové hodnocení v rámci vlastních subjektů nežli celkové koncepce DPL.

Návrhy na zlepšení ze strany subjektů identifikujeme především v oblastech:

- lépe definovat komodity ve vyhlášce
- zlepšit mechanismus centrálního nákupu
- zlepšit přístup ke sdíleným datům ze základních registrů M 4
- propojení elektronické a fyzické identity u elektronického podpisu

## 10.3 Stávající úroveň „Celkového prostředí podporujícího digitální technologie,“ celkově v ČR

Celkové hodnocení (dle běžné školní stupnice) je v zastoupení jednotlivých známek podobné, můžeme si zde ovšem všimnout většího zastoupení známky „2“, což můžeme značit v celkovém pohledu na výzkum jako optimistický.



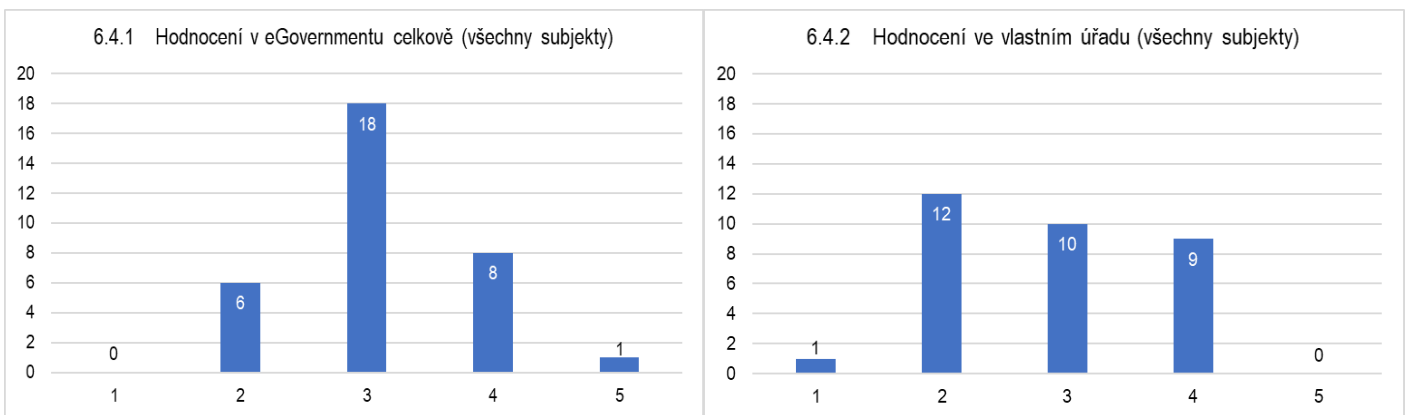
Z informací a sdělení zkoumaných subjektů je možno vyvodit, že situace v komerční sféře je veřejnou sférou vnímána jako vyhovující (referenční hladina). VS ovšem není dostatečně řízena a centrálně využívána, jsou v ní evidovány mnohé duplicity. Infrastruktura státu je viděna jako nedostatečně připravená. V rámci hodnocení také záleží na různých oblastech pod správou subjektů, například u M 11 bylo hodnocení pozitivnější, neboť „...školy

jsou velmi konzervativní klienti.“ Celkově se ale subjekty shodují na nedostatečné rychlosti připojení/chybějícím vysokorychlostním internetu.

## 10.4 Stávající úroveň „Kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě“

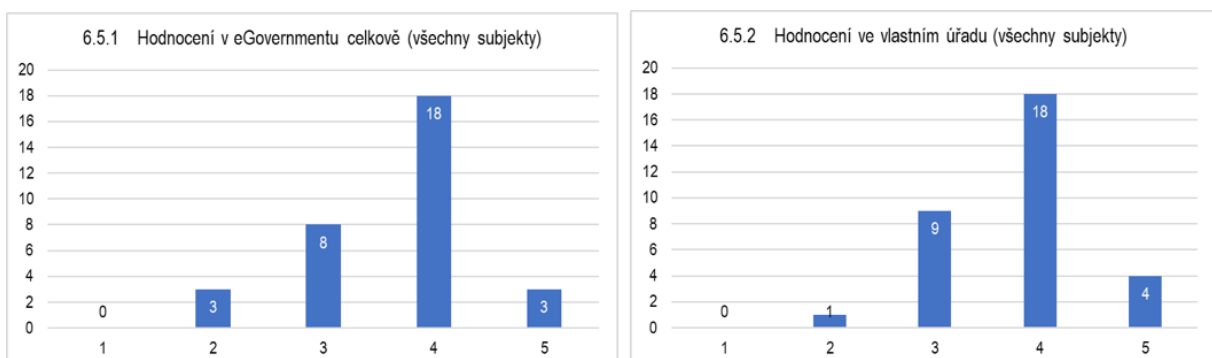
Subjekty hodnotí zaměstnance veřejné správy v rámci celého eGovernmentu většinou známkou „3“, objevuje se zde však i případy hodnocení známkou „5“ (nedostatečně). Ve svých úřadech na kompetence svých zaměstnanců však zkoumané subjekty nahlížejí shovívavěji, což se projevuje větší reprezentací známky „2“, žádnou udělenou nedostatečnou, naopak jsme zachytili hodnocení stupněm „1“ (výborný).

Jako v předchozím bodě je tedy hodno zvýšené pozornosti lepší vnímání vlastního rezortu než celkového systému eGovernmentu.



## 10.5 Stávající úroveň „Kapacit zaměstnanců ve veřejné správě“

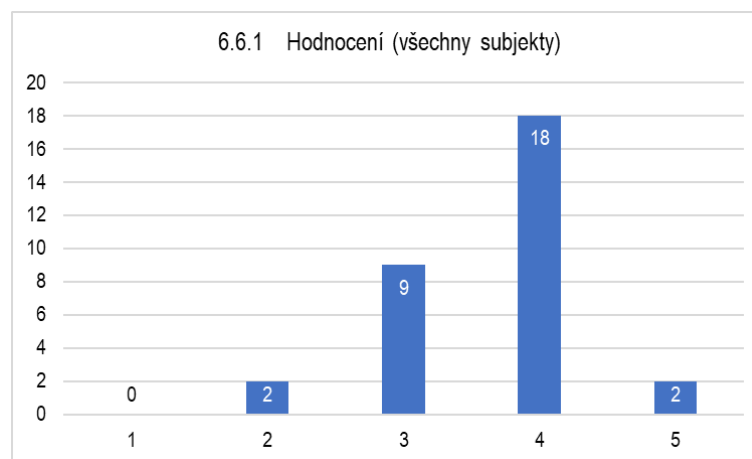
I bez předchozího vhledu do situace a poznámek od subjektů můžeme pozorovat, že kapacity ve veřejné správě skutečně chybí. Znamka „1“ (výborně) zde není vůbec zastoupena, většinou je situace hodnocena známkou „4“, to jak v hodnocení celkově v situaci eGovernmentu, tak se týká i hodnocení úrovně ve vlastních úřadech. Obě hodnocení jsou zde téměř totožné.



Z informací získaných od zkoumaných subjektů v rámci šetření vychází pak najevo, že:

- Situace zejména v Praze je vnímána jako krizová – kapacity obecně chybí, a to navíc již dlouhou dobu: „...lidi došli již dávno.“
  - Situace v rámci České republiky je vnímána pozitivněji, ovšem naplnění kapacit v rámci úřadů je vnímáno jako neatraktivní pro potenciální uchazeče, kdy
    - oslovení uchazeči nereagují,
    - chybí lidé ochotni se přihlásit do výběrových řízení,
      - často je zmiňovaná podprůměrná úroveň výšky platů.
- Kapacity chybí zejména v oblasti IT, navzdory tomu jsou v několika subjektech zmiňovány předepsané poklesy počtu tabulkových míst bez zdůvodnění.
  - Kapacity nejen chybí, ale navíc již existující kapacity jsou jednak sdílené, tak i přetížené.
- Ze strany ÚSÚ 16 je vyjádřena obava, že plánované změny jsou z pohledu anticipace potřebných kapacit poddimenzované.

## 10.6 Stávající úroveň „Efektivity a centrální koordinace ICT ve veřejné správě“ celkově v ČR



V celkovém pohledu subjektů byly v rámci šetření nejvíce zmiňovány následující nedostatky:

- chybí vrcholová architektura (sdílená část eGOV)
- chybí dlouhodobost a kontinuita
- chybí jednoznačná rozhodnutí
  - neexistuje centrální podpora VS – z poslední doby EIDAS, GDPR
  - Ministerstvo vnitra ČR versus úřady – nevyjasnění kompetence
    - slabá koordinační role MV ČR, regulace bez zpětné vazby a bez příkladů
    - návrhy řešení:
      - pomůcky – checklist
      - sdílení best practice
      - metodiky
      - sdílení osvědčených řešení bez VZ
- chybí rychlá transpozice směrnic EU

- potřeba iniciovat národní legislativu
- ujasnění a rozšíření sdílených služeb, ty pak obecně subjektům chybí
  - využití SDC (včetně procesu migrací)
  - OHA – některé subjekty nevidí krom nárůstu administrativy zřejmý přínos, některé mají zájem o rozšíření působnosti OHA
  - řídit nákup IT centrálně
    - kladně hodnocené je např. KIVS – centrální nakupování služeb
  - ponechat možnost výběru + centrální služby (EIDAS, pečete, HSM, ...)
- usnadnit konec přechodného období
  - kvalifikované podpisy, pečete, časová razítka
  - momentálně každý úřad řeší problematiku po svém
    - vysoké náklady v rámci ČR
    - různé úrovně kvality technických řešení
- lidské zdroje
  - úřady by uvítaly větší pomoc v oblasti lidských zdrojů, včetně účinné regulace v této oblasti: je třeba posílit spolupráci
  - je třeba řídit proces přivedení kapacit z akademické sféry do praxe

## 11 Prioritní agendy a evidence ISVS

Sedmá kapitola se zabývá Informačními systémy veřejné správy (ISVS). V rámci prioritní agendy a evidence ISVS jsme se zaměřovali na čtyři hlavní okruhy, kdy úkolem šetření bylo identifikovat (specifikovat):

- tři prioritní informační systémy, které je vhodné co nejdříve inovovat pro zajištění úplného elektronického podání,
- tři prioritní agendy, které je co nejdříve vhodné digitálně transformovat či inovovat,
- osobu, jež je hlavním garantem za věcný obsah RPP u ohlašovaných agend,
- osobu, jež je hlavním garantem pro IT část obsahu – RPP, (registrace a užití AIS/ISVS, vazby na ISZR) a evidence ISVS.

Vzhledem k povaze dat, která je velmi specifická a spíše doplňujícího charakteru, je kapitola 7 zařazena do přílohy V. Z důvodu specifického typu nasbíraných dat také nelze vyzorovat dlouhodobější trend, jde spíše o unikátní odpovědi jednotlivých rezortů či úřadů zkoumaných v rámci procesu „Benchmark“.

---

## Příloha - Dotazník

---

# ICT Benchmark VS ČR - 2018

Verze 2.0 ze dne 17.7.2018

Materiál níže je určen jako průvodce procesem benchmarku pro seznámení účastníků s obsahem a jako osnova hodnotícího pohovoru pro experty RVIS. Není určen k vyplňování v této podobě/verzi přímo oslovenými úřady.

Otázky vyžadující přípravu na získání údajů (zejména otázky ze sekcí 4 a 5) byly rozeslány s průvodním dopisem v předstihu.

**Název navštíveného úřadu veřejné správy:**

.....

**Účastníci jednání za úřad (jméno, funkce):**

.....

.....

.....

.....

.....

**Expertí RVIS provádějící interview:**

Martin Tax

Pavel Hrabě

David Šetina

Michal Bláha

Kateřina Černá

.....

.....

.....

**Termín uskutečnění interview:**

## Obsah:

1	Úroveň systému řízení úřadu celkově .....	3
1.1	Aktuálnost a kvalita koncepce/strategie úřadu (existence a užití strategických dokumentů) .....	3
1.2	Úroveň řízení externích služeb .....	3
1.3	Systém řízení, hierarchické vs. procesní řízení .....	4
1.4	Úroveň elektronizace a automatizace agend a procesů .....	4
1.5	Úroveň řízení kvality/excelence, zpětné vazby a řízení rizik .....	5
2	Úroveň připravenosti úřadu na realizaci změn .....	6
2.1	Úroveň řízení změn v úřadu .....	6
2.2	Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu .....	6
2.3	Úroveň zavedení a řízení Enterprise architektury .....	6
2.4	Úroveň řízení projektů a programů (skupin souvisejících projektů) .....	7
3	Úroveň řízení IT celkově (koncepce, procesy, postupy) .....	7
3.1	Úroveň řízení informační koncepce.....	7
3.2	Úroveň zavedení řízení požadavků z věcných odborů do IT. ....	7
3.3	Aktuální katalog interních IT služeb.....	7
3.4	Zavedené řízení služeb (SLA na všechny klíčové systémy).....	7
3.5	Řízení kybernetické bezpečnosti (KB) .....	8
3.6	Úroveň řízení kvality v IT .....	8
3.7	Měření výsledku a výkonu, klíčové indikátory (KPI).....	8
3.8	Schopnost úřadu / IT odboru navrhnout systém, vysoutěžit a dodat v termínu/kvalitě a co tomu brání	9
3.9	Schopnost úřadu / IT odboru provozovat systémy a měřit kvalitu provozu .....	9
3.10	Využití SAAS a cloudových řešení .....	9
3.11	Nástroje vyváženého dlouhodobého partnerství .....	9
4	Úroveň finančního zabezpečení a řízení eGovernment .....	10
4.1	Celkový konečný rozpočet IT odboru úřadu/rezortu.....	10
4.2	Poměr celkového rozpočtu IT úřadu/rezortu k celé rozpočtové kapitole úřadu/rezortu za 3 roky	10
4.3	Poměr investiční (CAPEX) a provozní (OPEX) části IT rozpočtu úřadu za 3 roky .....	10
4.4	Souhrnné platby (výdaje) na 3 největší IT dodavatele úřadu (všechny VZ) za poslední 3 roky...	10
4.5	Čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky, za úřad/resort .....	10
4.6	Korekce na čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky .....	10
4.7	Předpokládaná projekce čerpání z ESIF na následující 3 roky.....	10
4.8	Data pro tvorbu poměrových ukazatelů.....	10
5	Personální zabezpečení a řízení kompetencí/vzdělávání .....	11
5.1	Celkový počet zaměstnanců .....	11
5.2	Celkový počet tabulkových míst v IT v posledních 3 letech .....	11
5.3	Obsazenost IT tabulkových míst v % v posledních 3 letech .....	11
5.4	Odhad využití externistů (počet úvazků) v posledních 3 letech.....	11
5.5	Roční skutečný platový průměr interního úvazku v IT v posledních 3 letech včetně odměn (pro úvazky dle 5.2, resp. 5.3) .....	11
5.6	Průměrná denní sazba (8h) kontrahovaných externistů v posledních 3 letech .....	11
5.7	Celkové náklady na kvalifikaci a vzdělávání .....	11
6	Subjektivní hodnocení stávajícího stavu eGovernmentu (ve 2 dimenzích – celkově a vlastní úřad, s výjimkou 6.3 a 6.5) .....	12
6.1	Stávající úroveň „ON-LINE služeb pro občany a firmy“ .....	12
6.2	Hodnocení stávající úrovně „Digitálně přívětivé legislativy“ .....	12
6.3	Stávající úroveň „Celkového prostředí podporujícího digitální technologie“, jen celkově v ČR..	12
6.4	Stávající úroveň „Kompetencí zaměstnanců ve veřejné správě“ .....	12
6.5	Stávající úroveň „Kapacit zaměstnanců ve veřejné správě“ .....	12
6.6	Stávající úroveň „Efektivity a centrální koordinace ICT ve veřejné správě“, jen celkově v ČR ....	12
7	Prioritní agendy a evidence ISVS .....	13

# 1 Úroveň systému řízení úřadu celkově

## 1.1 Aktuálnost a kvalita koncepce/strategie úřadu (existence a užití strategických dokumentů)

- (1)  Není jasná platná verze, ani kolik dokumentů toto pokrývá.
- (2)  Skupina zveřejněných, na sobě nezávislých dokumentů.
- (3)  Jasná struktura vzájemně provázaných dokumentů, vč. verzování a vazby na národní a mezinárodní strategie.
- (4)  Ke koncepci je navíc zveřejňována pravidelně hodnotící zpráva (zprávy).
- (5)  Koncepce obsahuje metriky, indikátory (KPI) včetně plánu hodnot pro všechny cíle, úspěšnost je průběžně vyhodnocována.

Název nebo url hlavního dokumentu: \_\_\_\_\_

URL nebo datum zveřejnění poslední hodnotící zprávy: \_\_\_\_\_

## 1.2 Úroveň řízení externích služeb

### 1.2.1 Aktuální katalog životních událostí či situací dle vyhlášky 442/2006Sb.

- (1)  Nemáme/nespravujeme katalog životních situací.
- (2)  Publikujeme obdobné informace dle požadavků (ad-hoc), nikoli však systematicky.
- (3)  Průběžně zpracováváme životní situace, výsledky publikujeme na www stránkách. Struktura není formalizovaná.
- (4)  Systematicky zpracováváme a publikujeme životní situace v souladu s vyhláškou na webových stránkách/portálu úřadu.
- (5)  Systematicky zpracováváme a publikujeme životní situace v souladu s vyhláškou na webových stránkách/portálu úřadu, údaje předáváme pro publikování na portálu veřejné správy. Rovněž je napojujeme na definici/modely agend a katalog služeb.

Kdo je odpovědný za aktualizaci popisu ŽS? \_\_\_\_\_

### 1.2.2 Existence manažera (představeného) pro správu obslužných kanálů (přepážky, el. podatelna, datové schránky atd.), napříč agendami?

Ano  Ne

Pokud ano, kdo: \_\_\_\_\_

### 1.2.3 Aktuální katalog služeb pro občany a firmy

- (1)  Nemáme katalog služeb ani formulářů, máme jenom agendy a povinnosti v nich.
- (2)  Víme, jaké jsou formuláře k jednotlivým agendám, ale nemáme ucelený katalog za celý úřad.
- (3)  Máme činnosti převedeny do podoby služeb klientům a podle agend publikováno na portálu.
- (4)  Máme služby v agendách seříděny a v katalogu řazeny podle životních událostí a jim příslušných typových životních situací.
- (5)  Publikujeme a průběžně aktualizujeme katalog všech služeb úřadu podle životních událostí/situací napříč všemi agendami úřadu.

Název dokumentu nebo url evidence: \_\_\_\_\_

### 1.2.4 Aktuální katalog úkonů OVM na žádost občanů a firem dle zákona 111/2009 Sb. (§51 odstavec 5, bod d)

- (1)  Nemáme katalog úkonů. Nevíme, co to přesně obnáší.
- (2)  K některým agendám existují elektronické úkony, ale agendy si je spravují samostatně. Sjednocená evidence neexistuje.
- (3)  Máme některé úkony a formuláře publikovány na společných webových stránkách / portálu úřadu. Přiřazení k agendám není konzistentní.
- (4)  Máme všechny úkony přiřazené agendám, seříděny a publikovány ve veřejném katalogu. Publikujeme hlavní formuláře pro klienty.
- (5)  Publikujeme na webových stránkách průběžně aktualizovaný katalog úkonů úřadu na žádost klientů spolu s formuláři a životními situacemi napříč agendami úřadu.

Název dokumentu, url evidence : \_\_\_\_\_



### 1.3 Systém řízení, hierarchické vs. procesní řízení

- (1)  Úřad je řízen hierarchicky, působnost útvarů je definována řídicím aktem bez návaznosti na strukturu agend a procesů.
- (2)  Úřad je řízen převážně hierarchicky, působnost útvarů je definována řídicím aktem obsahující přiřazení agend a činností/procesů k organizačním jednotkám.
- (3)  Úřad je řízen hierarchicky s prvky procesního řízení, existuje organizační řád obsahující výčet a obsah hlavních agend a vnitřních/podpůrných procesů s jasným přiřazením k organizačním jednotkám. K některým agendám/procesům existují procesně orientované řídicí akty/směrnice.
- (4)  Úřad je na vrcholové úrovni řízen hierarchicky, v jednotlivých útvarech však převažuje procesní řízení. Existuje ucelený systém řídicích aktů, definující postupy v jednotlivých agendách či procesech. Existuje katalog agend/procesů a návazných řídicích aktů. Každá agenda/proces má definovaného vlastníka/gestora odpovědného za efektivitu a výkonnost agendy/procesu.
- (5)  Úřad je řízen převážně na procesních principech s prvky hierarchického řízení. Existuje ucelený systém řídicích aktů-směrnic popisujících strukturu agend/procesů s rozpadem na činnosti a vykonávající role/pozice. Existuje jasně definovaný systém ukazatelů a systém měření, hodnocení a zlepšování agend/procesů.

### 1.4 Úroveň elektronizace a automatizace agend a procesů

#### 1.4.1 Primární agendy, agendové systémy, ISVS

- (1)  Automatizace agend je na nízké úrovni a omezuje se na spisovou službu a datové schránky, převažují nástroje jako email a MS Office.
- (2)  Některé agendy mají své specializované agendové systémy (ISVS), občas zastaralé. Další se omezují na spisovou službu a datové schránky, email a MS Office. Agendové systémy nejsou integrovány, integrace na základní registry je částečná.
- (3)  Všechny klíčové agendy mají své systémy vyhovující požadavkům uživatelů. Existuje částečná integrace systémů navzájem i integrace se systémem základních registrů. Požadavky na úplné elektronické podání jsou plněny částečně.
- (4)  Všechny klíčové agendy mají své systémy vyhovující požadavkům uživatelů i moderním standardům. Existuje podpora úplného elektronického podání. Existuje efektivní integrace systémů navzájem i integrace se systémem základních registrů. Systémy využívají sdílených služeb (např. IDM, existuje příprava na eIDAS apod.)
- (5)  Všechny klíčové agendy mají své systémy vyhovující požadavkům uživatelů i moderním standardům. Standardizované komponenty systému jsou sdílené více systémy. Existuje podpora úplného elektronického podání. Využití sdílených služeb je na optimální úrovni, systémy poskytují svoje služby externím subjektům a systémům, realizovány jsou některé kompozitní služby.

#### 1.4.2 Podpůrné/provozní procesy (řízení rozpočtu, lidské zdroje, IT, majetek..)

- (1)  S výjimkou ekonomického resp. personálního systému a provozních aplikací pro IT nemá úřad automatizovány tyto procesy. Ani není jasné, jaké vlastně jsou.
- (2)  Základem je sdílení dokumentů v souborovém systému, email, MS Office, ekonomický systém, správa majetku a personalistika. Systémy fungují samostatně.
- (3)  Podpůrné a provozní procesy jsou identifikovány a některé automatizovány (ekonomika, personalistika, majetek, IT provozní aplikace). Existuje několik samostatných systémů pro sdílení elektronických dokumentů. Nákup není centralizován a automatizován např. pomocí schvalování v rámci elektronického workflow.
- (4)  Podpůrné a provozní procesy jsou identifikovány a většina je efektivně automatizována (ekonomika, personalistika, majetek, IT provozní aplikace). Existuje integrace mezi systémy. Proces nákupu je centralizován a částečně automatizován.
- (5)  Všechny provozní/podpůrné procesy jsou identifikovány a efektivně automatizovány. Existuje efektivní integrace na sdílené služby a na agendové systémy. Automatizace nákupu je připravena na příjem elektronických faktur. Využívá se podpora workflow.

### 1.4.3 Řídící procesy (plánování, řízení koncepce, kvalita, řízení projektů apod.)

- (1)  Řídící procesy nejsou automatizovány, s výjimkou MS Office a emailu.
- (2)  Řídící procesy jsou částečně automatizovány systémem sdílení důležité dokumentace – intranet. Další automatizace je podporována na úrovni MS Office a email. Neexistuje automatizovaná podpora projektového řízení.
- (3)  Řídící i projektové procesy jsou částečně automatizovány systémem sdílení důležité dokumentace – intranet. Zápisy z porad/projektů jsou pravidelně dokumentovány publikovány a sdíleny uživateli v intranetu. V některých částech úřadu a pro některé projekty existuje systém evidence úkolů/termínů s prvky workflow.
- (4)  Existuje automatizovaná podpora na úrovni sdílení elektronických dokumentů a důležitých pracovních toků (workflow) pro úřad jako celek, jeho dílčí části i důležité projekty. Vedení úřadu pracuje s informacemi v elektronické i papírové formě.
- (5)  Existuje automatizovaná podpora řízení realizace cílů koncepce/strategie, úkolů vedení a hodnocené procesních indikátorů (dashboards, BSC). Ekonomické řízení je podporováno systémem MIS/EIS. Řídící procesy jsou dále podporovány na úrovni automatizace klíčových workflow a pomocí znalostního systému – např. sdílením obsahu Enterprise Architektury úřadu mezi členy vedení, datawarehouse s agendovými statistikami apod. Projektové řízení má plnou podporu systémem řízení harmonogramu i sdílením elektronické dokumentace. Vedení úřadu pracuje převážně s informacemi v elektronické formě.

### 1.5 Úroveň řízení kvality/excelence, zpětné vazby a řízení rizik

- (1)  Úřad nemá zavedený systém řízení kvality a zpětné vazby. Rizika se vyhodnocují namátkově, u některých projektů. Vnitřní audit se zaměřuje na kontrolu čerpání rozpočtu.
- (2)  Úřad nemá zavedený celkový systém řízení kvality a zpětné vazby, nicméně soustředí tyto kompetence do útvaru vnitřního auditu. Pro projektové řízení existuje metodický standard zahrnující řízení kvality a rizik.
- (3)  Úřad má zavedený systém řízení kvality příslušným řídicím aktem. Existuje plán vnitřních kontrol zaměřených na neshody a realizaci opatření, který je vykonáván a dokumentován. Zpětná vazba není systematicky vyhodnocována. Rizika jsou řízena u vybraných projektů v souladu s platnou metodikou.
- (4)  Úřad má zavedený systém řízení kvality a zpětné vazby, do kterého jsou zapojeni všichni členové vedení úřadu. Rizika, nálezy neshod, realizace nápravných opatření a analýzy zpětné vazby jsou dokumentovány a pravidelně vyhodnocovány na poradě vedení úřadu. Existují oblasti certifikované na normy řízení kvality (ISO9000 apod.).
- (5)  Systém řízení kvality a zpětné vazby je integrální součástí řízení úřadu. Využívána je některá z metodik/nástrojů zlepšování/excelence (např. CAF). Výkonnost a efektivita úřadu – plnění cílů koncepce úřadu, agendy, procesy jsou průběžně monitorována na úrovni klíčových indikátorů (KPI, KGI.). Opatření ke zlepšení jsou přijímána na poradě vedení úřadu.

Co je kritériem/indikátorem kvality Vašeho provozu IT?: \_\_\_\_\_

Kdo je odpovědný za analýzu rizik?: \_\_\_\_\_

Kdy proběhl poslední vnitřní audit IT a jaký byl jeho obsah?: \_\_\_\_\_

## 2 Úroveň připravenosti úřadu na realizaci změn

### 2.1 Úroveň řízení změn v úřadu

#### 2.1.1 Máte svého „Digitálního šampiona OVS“ – člena vrcholového vedení úřadu?

- (1)  Nevíme, co se pojmem digitálního šampiona myslí a jakou roli by měl v našem úřadu sehrát.
- (2)  Nemáme nikoho, o kom by se to dalo říci.
- (3)  Máme specialistu v ICT, kterého považujeme za našeho digitálního šampiona.
- (4)  Máme referenta/představeného (zaměstnance), zodpovědného za digitalizaci agend, který ale není členem vedení úřadu ani jeho poradního orgánu.
- (5)  Máme manažera/představeného (zaměstnance), zodpovědného za digitalizaci agend, který je členem vedení úřadu nebo jeho poradního orgánu.

### 2.2 Pozice a mandát IT v systému řízení úřadu

- (1)  IT (útvár) nemá přímé zastoupení ve vedení úřadu. Vykonává přímé požadavky stanované legislativou a realizuje některé požadavky vedení úřadu. Některé systémy nejsou z hlediska rozvoje nebo i provozu v gesci IT útvaru. Úvar nemá mandát ani zdroje pro iniciaci změn, zlepšování úřadu, nebo inovace.
- (2)  IT (útvár) nemá přímé zastoupení ve vedení úřadu. Vykonává přímé požadavky stanované legislativou. Útvár realizuje všechny požadavky vedení úřadu týkající se IT rozvoje a provozu. Úvar má velmi omezený mandát pro iniciaci změn, zlepšování úřadu, nebo inovace, důležité změny občas navrhuje a po schválení realizuje.
- (3)  IT (útvár) se občasně „ad hoc“ účastní rozhodování vrcholového vedení úřadu. Útvár realizuje všechny požadavky legislativy a vedení úřadu týkající se IT rozvoje a provozu. Role IT útvaru v návrhu změn a zlepšování je významná, ale omezená.
- (4)  Vedení IT útvaru má pravidelný a přímý přístup k vrcholovému vedení úřadu. Strategie i připravované legislativní změny jsou pravidelně konzultovány s vedením IT útvaru. IT se účastní všech návrhů změny/zlepšování výkonnosti/efektivity úřadu. Role IT útvaru v návrhu změn a zlepšování je nezastupitelná.
- (5)  Vedení IT je přímo zastoupeno ve vrcholovém vedení úřadu. Strategie/koncepce úřadu a IT strategie/informační koncepce úřadu jsou vzájemně provázány na úrovni obsahu (cílů, principů), realizace, hodnocení i aktualizace. Spolupráce vlastníků/gestorů agend a IT probíhá pod kontrolou vrcholového vedení. Průběžně se vyhodnocuje a realizuje potenciál zlepšování.

### 2.3 Úroveň zavedení a řízení Enterprise architektury

#### 2.3.1 Jak je Enterprise architektura (EA) v úřadu udržována a využívána jako manažerská metoda na podporu strategického plánování a řízení změn?

- (1)  Metody EA nepoužíváme.
- (2)  Metody EA používáme pouze v rozsahu pro žádosti o Stanovisko OHA.
- (3)  Metody EA používáme pro žádosti o Stanovisko OHA a pro zadávání nebo dokumentaci jednotlivých ICT řešení.
- (4)  Metody EA používáme kromě žádostí na OHA a dokumentace řešení také pro celkovou koordinaci a řízení datového modelu, portfolia aplikačních a technologických komponent ICT architektury.
- (5)  EA používáme jako prostředek udržování znalostí o úřadu jako celku a rozpracování strategických směrů rozvoje úřadu do proveditelných zadání jednotlivých projektů změn výkonu VS a její ICT podpory.

#### 2.3.2 Má úřad vlastního interního Enterprise architekta?

Ano  Ne

#### 2.3.3 Jsou nové systémy, nebo jejich změny, vždy schvalovány interní Enterprise Architekturoou?

Ano (řízeným způsobem)  Ano, není formalizováno  Dle povahy  Výjimečně  Ne

#### 2.3.4 Textové pole s poznámkou k využití metod EA:

---

## 2.4 Úroveň řízení projektů a programů (skupin souvisejících projektů)

### 2.4.1 Jak slouží řízení projektů a programů pro realizaci úspěšných změn v úřadu?

- (1)  Nevyužíváme programové a projektové řízení.
- (2)  Programy využíváme pouze pro alokaci financování a projektové řízení užíváme pouze formálně, pro evidenci spuštěných projektů.
- (3)  Projektové řízení užíváme vedle toho také pro řízení zdrojů a prací na straně externího dodavatelského týmu.
- (4)  Projektové řízení užíváme vedle výše uvedeného také vlastními specialisty PM pro řízení našich interních zdrojů a kontrolu práce dodavatele. Program slouží pouze pro koordinaci více souvisejících projektů.
- (5)  K profesionálnímu řízení portfolia projektů užíváme vedle výše uvedeného navíc programové řízení na plánování a řízení dodávky přínosů spojených s realizovanými změnami.

### 2.4.2 Má úřad vlastní projektové manažery? (počet: .....)

### 2.4.3 Je definován a využíván proces evidence a prioritizace projektů napříč celým úřadem?

Ano  Ne

### 2.4.4 Existují v úřadu vyčleněné (plánované) kapacity systemizovaných míst (v části úvazků) pro realizaci změn (pro zařazování do projektů)?

Ano  Ne

### 2.4.5 Existuje a je běžně užíván proces uvolňování interních expertů do projektů a nahrazování jejich chybějících kapacit v liniovém řízení výkonu veřejné správy úřadu.

Ano  Ne

### 2.4.6 Textové pole s poznámkou k využití metod projektového a programového řízení:

---

## 3 Úroveň řízení IT celkově (koncepce, procesy, postupy)

### 3.1 Úroveň řízení informační koncepce

- (1)  Máme koncepci, která vyhovuje všem potřebným požadavkům, ale nepovažujeme jí za aktuální. Aktivně s ní nepracujeme
- (2)  Máme informační koncepci, která vyhovuje všem potřebným požadavkům, lze jí považovat za aktuální, ale považujeme jí spíše za formalismus.
- (3)  Informační koncepce vyhovuje všem potřebným požadavkům. Podklady pro aktualizaci jsou průběžně dokumentovány. Hodnocení není formalizováno.
- (4)  Koncepci využíváme jako jeden z důležitých řídicích dokumentů. Pravidelně jí vyhodnocujeme (existují hodnotící zprávy) a aktualizujeme na úrovni vedení IT.
- (5)  Řídíme IT a změny podle aktuální Informační koncepce, plnění se pravidelně vyhodnocuje na úrovni porady vedení celého úřadu, existují pravidelné hodnotící zprávy i evidence úkolů související s plněním cílů koncepce.

Název nebo url hlavního dokumentu: \_\_\_\_\_

URL nebo datum zveřejnění poslední hodnotící zprávy: \_\_\_\_\_

### 3.2 Úroveň zavedení řízení požadavků z věcných odborů do IT.

Ne  V plánu  Rozpracováno  Ano  Už dlouho

### 3.3 Aktuální katalog interních IT služeb

Ne  V plánu  Rozpracováno  Ano  Už dlouho

### 3.4 Zavedené řízení služeb (SLA na všechny klíčové systémy)

Ne  V plánu  Některé  Většinově  Všechny

### 3.5 Řízení kybernetické bezpečnosti (KB)

#### 3.5.1 Vedete klasifikaci aktiv v souladu s vyhláškou 316/2014 Sb.?

- Ano  Ne

#### 3.5.2 Jak jste vyřešili konzistenci bezpečnostních politik a IT procesů/postupů ?

- Proč?  Vedeme odděleně  Je to problém  Společné směrnice  Jeden model

#### 3.5.3 Máte implementován a využíváte aktivně SIEM ?

- Ne  Ano, výstup zpracováváme interně  Ano, výstup zpracováváme externě

### 3.6 Úroveň řízení kvality v IT

#### 3.6.1 Systém kvality v IT obecně

- (1)  Pracujeme kvalitně, splňujeme minimální zákonné povinnosti.
- (2)  Kontrolu kvality provádíme v rámci IT projektů definicí akceptačních kritérií a jejich kontrolou. V provozu a řízení řídíme kvalitu operativně pomocí úkolů. Systém není formalizován ani prověřen certifikací (s výjimkou povinné certifikace systémů ISVS).
- (3)  Systém kvality počítá s plánem řízení kvality pomocí plánovaných kontrol (provoz) a v rámci projektové metodiky (projekty/zakázky). Zprávy z prověrek se dokumentují a vyhodnocují, pokud je třeba řešit vážnější problémy. Certifikace na normy, pokud existuje, je spíše formální. Uvažujeme o zavedení ITIL, nebo COBIT.
- (4)  Existuje dokumentovaný systém řízení kvality v rámci postupů vycházejících ze standardů (ITIL, COBIT). Činnosti jsou sdíleny více pracovníky a doplňovány o externí služby (občasný externí audit). Zprávy z prověrek se pravidelně dokumentují a vyhodnocují, realizace nápravných opatření se sleduje formou úkolů. V plánu/implementaci je zavedení systém metrik/indikátorů kvality. Existuje funkční certifikace dle norem ISO, včetně vedení příslušné dokumentace.
- (5)  Existuje komplexní systém řízení kvality IT služeb v souladu s doporučením dle standardů (ITIL, COBIT). Máme specialistu na IT kvalitu (externího/interního). Existuje ucelený systém indikátorů/metrik kvality v souladu s uznávanými standardy, které jsou průběžně vyhodnocovány. Máme formalizovaný proces řízení kvality včetně plánu kontrol a podpořený systémem evidence neshod a realizace nápravných opatření.

### 3.7 Měření výsledku a výkonu, klíčové indikátory (KPI)

#### 3.7.1 Měříte náklady na jednu uskutečněnou transakci koncového uživatele?

- Ano, pravidelně  Občas  Výjimečně  Ne

#### 3.7.2 Měříte úspěšné a neúspěšné ukončení transakcí?

- Ano, pravidelně  Občas  Výjimečně  Ne

#### 3.7.3 Měříte spokojenost uživatelů s aplikací/systémem?

- Ano, pravidelně  Občas  Výjimečně  Ne

#### 3.7.4 Měříte míru použití digitálního kanálu oproti nedigitálnímu? (kde to má smysl)

- Ano, pravidelně  Občas  Výjimečně  Ne

### 3.8 Schopnost úřadu / IT odboru navrhnout systém, vysoutěžit a dodat v termínu/kvalitě a co tomu brání

Bez problému  Většinou ano  Ano i Ne  S problémy  S velkými problémy

Informace – co způsobuje problémy:

---

### 3.9 Schopnost úřadu / IT odboru provozovat systémy a měřit kvalitu provozu

Bez problému  Většinou ano  Ano i Ne  S problémy  S velkými problémy

Informace – co způsobuje problémy:

---

### 3.10 Využití SAAS a cloudových řešení

#### 3.10.1 Využíváte software poskytovaný formou externí služby (SAAS)?

Ano, včetně komerčních  Ano, jen od jiných úřadů  Ne

#### 3.10.2 Využíváte „cloudová“ řešení (provoz systémů formou služby, PaaS, IaaS

Ano, včetně komerčních  Ano, jen od jiných úřadů  Ne

### 3.11 Nástroje vyváženého dlouhodobého partnerství

#### 3.11.1 Máte k dispozici zdrojové kódy všech klíčových IT řešení (zejména ISVS)?

Ano  Částečně  Ne

#### 3.11.2 Máte k dispozici vývojovou dokumentaci (např. podrobný funkční a datový model, design formulářů atd.) všech klíčových IT řešení?

Ano  Částečně  Ne

#### 3.11.3 Máte smluvně zajištěna licenční práva k údržbě a rozvoji řešení úřadu i třetími subjekty?

Ano  Částečně  Ne

#### 3.11.4 Máte zajištěnu interní kompetenci (kapacity a znalosti) pro údržbu a rozvoj klíčových platforem a řešení úřadu (pro každé řešení tvořící alespoň 10% IT výdajů úřadu)?

Ano  Částečně  Ne

## 4 Úroveň finančního zabezpečení a řízení eGovernment

### 4.1 Celkový konečný rozpočet IT odboru úřadu/resortu<sup>12</sup>

Organizace	2015 (číslo v mil. Kč)	2016 (číslo v mil. Kč)	2017 (číslo v mil. Kč)
úřad			
(resort)			

### 4.2 Poměr celkového rozpočtu IT úřadu/resortu k celé rozpočtové kapitole úřadu/resortu za 3 roky

Organizace	2015 (číslo v %)	2016 (číslo v %)	2017 (číslo v %)
úřad			
(resort)			

### 4.3 Poměr investiční (CAPEX) a provozní (OPEX) části IT rozpočtu úřadu za 3 roky

2015 (číslo v %)	2016 (číslo v %)	2017 (číslo v %)

### 4.4 Souhrnné platby (výdaje) na 3 největší IT dodavatele úřadu (všechny VZ) za poslední 3 roky

2015 (číslo v mil. Kč)	2016 (číslo v mil. Kč)	2017 (číslo v mil. Kč)

### 4.5 Čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky, za úřad/resort<sup>3</sup>

2015 (číslo v mil. Kč)	2016 (číslo v mil. Kč)	2017 (číslo v mil. Kč)

### 4.6 Korekce na čerpání z ESIF do oblasti IT za poslední 3 roky

2015 (číslo v mil. Kč)	2016 (číslo v mil. Kč)	2017 (číslo v mil. Kč)

### 4.7 Předpokládaná projekce čerpání z ESIF na následující 3 roky

2018 (číslo v mil. Kč)	2019 (číslo v mil. Kč)	2020 (číslo v mil. Kč)

### 4.8 Data pro tvorbu poměrových ukazatelů

4.8.1 Celkový počet uživatelů IS - kteří provedli min. 1 elektronickou transakci, interních i externích - jiné úřady, kterým IS poskytuje služby, veřejnosti (občané, podniky), a které všechny IS spravované úřadem/resortem obsluhují. Podání pouze datovou schránkou se nepočítá.

2015 (počet)	2016 (počet)	2017 (počet)

4.8.2 Poměr nebo přibližný poměr (%=A/B) 3-letých průměrů celkových výdajů na IT, kde A = 3 letý průměr celkových výdajů (CAPEX+OPEX) na rozvoj a provoz agendových IS (ISVS) a B = Obdobná hodnota pro podpůrné a provozní IS včetně licencí „balíkových“ SW.

Číslo v %: \_\_\_\_\_

4.8.3 Poměr nebo přibližný poměr (%=A/B) v tříletém průměru, kde A = počet jmenovitých zaměstnanců ve služebním i zaměstnaneckém poměru úřadu/resort organizačních jednotek

<sup>1</sup> Pokud se jedná o ministerstvo, v případě OSS se „resort“ nevyplňuje. Platí pro 4.1 a 4.2.

<sup>2</sup> Včetně DPH, pokud by někde vznikla pochybnost.

<sup>3</sup> Vyplňuje se za maximální jednotku, v případě OSS je to úřad, v případě ministerstev celá resortní kapitola. Platí stejně pro 4.5, 4.6 a 4.7.

určených k výkonu primárních agend dle kompetenčního zákona, versus B. v útvarech podpůrného a provozního charakteru (Personalistika, Finance, Informatika, Správa vlastního majetku, Právní odbor, Interní audit, Sekretariáty na úrovni vedení).

Číslo v % za úřad: \_\_\_\_\_ Číslo v % za rezort: \_\_\_\_\_

## 5 Personální zabezpečení a řízení kompetencí/vzdělávání

### 5.1 Celkový počet zaměstnanců

Úřad	2015 (počet)	2016 (počet)	2017 (počet)
Služební poměr			
Zaměstnanecký poměr			
Rezort	2015 (počet)	2016 (počet)	2017 (počet)
Služební poměr			
Zaměstnanecký poměr			

### 5.2 Celkový počet tabulkových míst v IT v posledních 3 letech

2015 (počet)	2016 (počet)	2017 (počet)

### 5.3 Obsazenost IT tabulkových míst v % v posledních 3 letech

2015 (číslo v %)	2016 (číslo v %)	2017 (číslo v %)

### 5.4 Odhad využití externistů (počet úvazků) v posledních 3 letech

2015 (počet)	2016 (počet)	2017 (počet)

### 5.5 Roční skutečný platový průměr interního úvazku v IT v posledních 3 letech včetně odměn (pro úvazky dle 5.2, resp. 5.3)

2015 (číslo v Kč)	2016 (číslo v Kč)	2017 (číslo v Kč)

### 5.6 Průměrná denní sazba (8h) kontrahovaných externistů v posledních 3 letech

2015 (číslo v Kč)	2016 (číslo v Kč)	2017 (číslo v Kč)

### 5.7 Celkové náklady na kvalifikaci a vzdělávání

#### 5.7.1 Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců

	2015 (číslo v Kč)	2016 (číslo v Kč)	2017 (číslo v Kč)
Úřad			
Rezort			
Jen IT pracovníci			

#### 5.7.2 Poměrové hodnoty – vzdělávání v IT a manažerské/projektové dovednosti v tříletém průměru

Odhad procenta z 5.7.1 na IT vzdělávání: \_\_\_\_\_

Odhad procenta z 5.7.1 na manažerské a projektové vzdělávání: \_\_\_\_\_



## 6 Subjektivní hodnocení stávajícího stavu eGovernmentu (ve 2 dimenzích – celkově a vlastní úřad, s výjimkou 6.3 a 6.5)

### 6.1 Stávající úroveň „ON-LINE služeb pro občany a firmy“

#### 6.1.1 Hodnocení služeb eGovernmentu celkově na škále 1 (známky jako ve školy)

1                       2                       3                       4                       5

#### 6.1.2 Hodnocení vlastního úřadu (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

### 6.2 Hodnocení stávající úrovně „Digitálně přívětivé legislativy<sup>4</sup>“

#### 6.2.1 Hodnocení DPL celkově v rámci eGovernmentu (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

#### 6.2.2 Hodnocení v působnosti úřadu (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

### 6.3 Stávající úroveň „Celkového prostředí podporujícího digitální technologie“, jen celkově v ČR

#### 6.3.1 Hodnocení na škále (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

### 6.4 Stávající úroveň „Kompetencí<sup>5</sup> zaměstnanců ve veřejné správě“

#### 6.4.1 Hodnocení v eGovernmentu celkově (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

#### 6.4.2 Hodnocení ve vlastním úřadu (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

### 6.5 Stávající úroveň „Kapacit<sup>6</sup> zaměstnanců ve veřejné správě“

#### 6.5.1 Hodnocení v eGovernmentu celkově (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

#### 6.5.2 Hodnocení ve vlastním úřadu (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

### 6.6 Stávající úroveň „Efektivity a centrální koordinace ICT ve veřejné správě“, jen celkově v ČR

#### 6.6.1 Hodnocení (známky jako ve škole)

1                       2                       3                       4                       5

Poznámka \_\_\_\_\_

<sup>4</sup> Tím se myslí právní předpisy ČR/úřadu z hlediska toho, do jaké míry podporují dodržování zásad eGovernmentu, resp. blokují jeho realizaci.

<sup>5</sup> Myslí se kompetence zaměstnanců pro zavedení a rozvoj eGovernmentu.

<sup>6</sup> Myslí se kapacity zaměstnanců pro zavedení a rozvoj eGovernmentu.

## 7 Prioritní agendy a evidence ISVS

Součástí materiálu benchmarku je i informace o ohlašovaných a vykonávaných agendách a činnostech v těchto agendách a přehled registrovaných ISVS (dodaný v Excelu).

**Uvedte, které agendy je možné co nejdříve digitálně transformovat, či již dříve digitalizované agendy inovovat.**

### 7.1.1 Uvedte alespoň 3 prioritní informační systémy, které je vhodné co nejdříve inovovat pro zajištění úplného elektronického podání.

U každého systému uvedte i osoby zodpovědné za IT a samotnou agendu, kterou informační systém podporuje.

---

---

---

---

### 7.1.2 Uvedte alespoň 3 prioritní agendy, které je co nejdříve vhodné digitálně transformovat či inovovat.

U každé agendy uvedte osoby zodpovědné za IT i za ohlášení a výkon samotné agendy. Poznámka. Vybrané informační systémy i agendy prosím vyberte z příložených podkladů o agendách a informačních systémech veřejné správy (Excel).

---

---

---

---

### 7.1.3 Kdo je hlavním garantem – odpovědnou osobou za věcný obsah Registru práv a povinností (RPP) u ohlašovaných agend?

*Pozn. za všechny agendy*

### 7.1.4 Kdo je hlavním garantem – odpovědnou osobou pro IT část obsahu – RPP, (registrace a užití AIS/ISVS, vazby na ISZR) a evidence ISVS?

*Pozn. za všechny agendy*

---