

STRATEGIE GOVERNANCE ZÁKLADNÍCH REGISTRŮ

OBSAH

Strategie Governance základních registrů 1

Obsah 2

1 Úvod a východiska 4

- 1.1 Kontext řízení digitalizace veřejné správy v ČR 4
- 1.2 Úloha základních registrů v ekosystému eGovernmentu 4
- 1.3 Cíl a struktura dokumentu 4

2 Manažerské shrnutí 6

- 2.1 Doporučení k rozhodování 7

3 Současný stav governance digitalizace veřejné správy 8

- 3.1 Služby veřejné správy 9
- 3.2 Role v governance 10
- 3.3 Ohlašovatel agend a služeb 13
- 3.4 Řízení ICT služeb 14

Vazba mezi službami a ICT 15

4 navrhované Rámce řízení a governance 17

- 4.1 Vztah mezi řízením a governance 17
- 4.2 Rámec řízení digitalizace (vnitřní) 18
- 4.3 Rámec governance vnější 25

5 Governance model 29

- 5.1 Zásady řízení a governance 29
- 5.2 Role institucí 30

6 Kompetence a zdroje 34

- 6.1 Kompetenční centra a jejich role 34
- 6.2 Požadované kompetence a kapacity 35
- 6.3 Rozpočtování a financování 36

7 Legislativní a institucionální opatření 38

Potřebné změny legislativy 38

- 7.1 Organizační změny a struktury 39
- 7.2 Odpovědnosti a pravomoci institucí 40

8 Monitoring a zpětná vazba 43

Ukazatele výkonnosti 43

- 8.1 Nástroje a procesy pro monitoring 44

8.2 Zpětná vazba aktérů a veřejnosti 46

9 Harmonogram implementace 47

9.1 Fáze implementace 47

9.2 Milníky a termíny 48

9.3 Odpovědné subjekty 49

10 Shrnutí a další kroky 51

11 Seznam zkratk: 52

1 ÚVOD A VÝCHODISKA

1.1 Kontext řízení digitalizace veřejné správy v ČR

Česká republika v posledních letech postupně rozvíjí rámce pro řízení digitalizace veřejné správy. Strategické iniciativy jako Digitální Česko a legislativní rámce (např. zákon o právu na digitální služby, zákon o informačních systémech veřejné správy) stanovují cíle a pravidla digitální transformace. Přesto nadále chybí **ucelený model řízení klíčových sdílených prvků eGovernmentu**, zejména základních registrů, které tvoří páteční infrastrukturu pro sdílení údajů mezi orgány veřejné moci.

Úspěšné řízení digitalizace vyžaduje jasné vymezení kompetencí, nástrojů a odpovědností, a to jak na úrovni výkonu (řízení), tak na úrovni kontroly a participace (governance). Dosavadní přístupy často selhávaly v důsledku nejasného rámce, slabé koordinace a nedostatečné zpětné vazby.

1.2 Úloha základních registrů v ekosystému eGovernmentu

Základní registry zajišťují referenční a nereferenční údaje o fyzických osobách, právnických osobách, územních prvcích a právech a povinnostech. Jejich efektivní provoz a rozvoj jsou nezbytné pro fungování digitálních služeb státu. Problémem však je, že:

- **chybí jednotný rámec řízení a rozvoje**, který by spojoval věcné a technické správce,
- neexistují nástroje pro **vyhodnocování výkonnosti a zpětnou vazbu** od uživatelů ani veřejnosti.

Bez posíleného řízení a transparentní governance nebude možné registry dále rozvíjet ani garantovat jejich důvěryhodnost.

Základní registry však nemohou fungovat a existovat samy o sobě. Jejich smysl a účel souvisí s jejich využíváním v celém eGovernmentu, potažmo v poskytování služeb veřejné správy, a proto i v tomto ohledu je nutné myslet na governance digitalizované veřejné správy v širší souvislosti.

1.3 Cíl a struktura dokumentu

Cílem tohoto dokumentu je navrhnout **model governance klíčových sdílených prvků eGovernmentu, zejména základních registrů a okolních systémů**, který:

- vymezí **dvě komplementární roviny řízení**:
 - **vnitřní rámec řízení** pro subjekty, které se podílejí na provozu, správě a rozvoji,
 - **vnější rámec governance** pro subjekty, které mají oprávněné zájmy, ale přímo neřídí (veřejnost, Parlament, kontrolní aktéři),
- definuje **role, odpovědnosti, kompetence a procesy** všech klíčových aktérů,
- navrhne **opatření legislativní, institucionální i technická**, která umožní zavedení tohoto modelu do praxe.

Dokument je rozdělen do kapitol, které pokrývají:

- Rámce governance – vnitřní i vnější,
- Současný stav
- Konkrétní návrh governance modelu,
- Potřebné kompetence, zdroje a legislativní změny,
- Legislativní a institucionální opatření

- Mechanismy monitoringu a zpětné vazby,
- Harmonogram implementace a odpovědnosti,
- Shrnutí a návrh dalších kroků.

2 MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Dokument představuje komplexní návrh modernizace governance s cílem propojit efektivní vnitřní řízení digitalizace a silnou vnější veřejnou kontrolu. Analýza současného stavu ukazuje na řadu systémových nedostatků – nejasné role, slabou koordinaci mezi věcnými a technickými správci, absenci nástrojů pro změnové řízení a monitoring, nízkou využitelnost katalogů služeb a ICT služeb, či nepropojenost služeb a technické infrastruktury.

Jednotlivé kapitoly se shodují na nutnosti:

- **Věcný správce musí fungovat jako správce služeb**, tedy odborný garant obsahu, kvality a účelu každé služby veřejné správy, doplněného o roli správce vztahů s klienty, který zajišťuje sběr a vyhodnocení zpětné vazby. Ideálně také jako **správce vztahů se zákazníky a fungovat jako** koordinátor služeb v OVS napříč agendami, obslužnými kanály a zákaznickými segmenty úřadu.
- **Změnit definici ohlašovatele agendy** tak, aby právo měnit či doplňovat jim příslušející údaje v registru práv a povinností měly nejen ústřední správní úřady, ale i další vykonavatelé agend.
- **Zavést kolektivní orgány** Výbor pro architekturu úřadu a Výbor pro řízení změn v OVS jako nástroje spolupráce věcných a technických správců na strategické i operativní úrovni..
- **Institucionalizovat metodické porady** jako nástroj systematického „propadání“ informací, kdy se metodická a legislativní stanoviska postupně šíří od centrálních orgánů přes kraje až k obecním úřadům.
- **Zřídit funkci IT ombudsmana** při RVIS pro řešení sporů mezi institucemi a zajištění ochrany práv a povinností v rámci governance.
- **Posílit kompetenční centra** jako odborná a metodická opora pro věcné i technické správce, poskytující školení, metodiky a koordinaci napříč veřejnou správou.
- **Vytvořit a udržovat katalog služeb i katalog ICT služeb**, které budou plnit roli referenčních a řídicích nástrojů, obsahovat aktuální odpovědnosti, parametry služeb a vazby na registry.
- **Zavést chybějící katalog ICT služeb**, který poskytne přehled technických služeb, jejich odpovědností, parametrů dostupnosti a napojení na konkrétní služby veřejné správy.
- **Posílit koordinaci změn** pomocí jednotného mechanismu change managementu na úrovni RVIS, včetně analýzy dopadů, harmonogramů a veřejné komunikace změn.
- **Umožnit financování** centrálních sdílených služeb pomocí speciální rozpočtové položky a umožnit financování změn a potřeb projednaných strukturou governance přes prostředky RVIS.

Navrhovaná legislativní a organizační opatření zahrnují doplnění povinností koordinace, jasné vymezení rolí věcných a technických správců, zakotvení kompetenčních center a metodických porad, posílení vymahatelnosti pravidel a zajištění odpovídajících kapacit.

Implementace těchto kroků má probíhat podle stanoveného harmonogramu, s určením odpovědných subjektů a zavedením ukazatelů výkonnosti pro průběžné hodnocení. Úspěch celého modelu bude záviset na politické vůli, ochotě aktérů spolupracovat, systematické komunikaci a podpoře odborných kapacit.

Celkově dokument vytváří rámec pro udržitelné, transparentní a efektivní řízení a governance, které posílí důvěru veřejnosti, zlepší kvalitu služeb a umožní pružnější reakci na technologické i legislativní změny.

2.1 Doporučení k rozhodování

Pro zajištění skutečné realizace navrženého modelu governance je třeba, aby politická a exekutivní úroveň **učinila rozhodnutí, která vytvoří mandát, prostor a zdroje pro implementaci**. Níže uvádíme hlavní doporučení pro jednotlivé typy rozhodovacích aktérů.

- **Přijmout dokument formou usnesení vlády jako strategické východisko** pro governance,
- **Zajistit financování** – např. z ESF nebo státního rozpočtu, se závazkem víceletého krytí,
- Poskytnout mandát k řízení programu RVIS a dalším aktérům.
- **Zahájit legislativní proces** změn zákonů a vyhlášek,
- Uspořádat **expertní připomínkování metodických dokumentů**,
- Umožnit pilotní nasazení nového modelu **ještě před plnou legislativní účinností**, např. na bázi metodických pokynů nebo dohod mezi subjekty.
- **Zřídit řídicí výbor implementace governance**, pracovní tým a pracovní skupiny,
- **Připravit harmonogram implementace governance** včetně milníků, odpovědných osob a rozpočtů,
- Zahájit **přípravnou fázi implementace**,
- **Pravidelně informovat veřejnost, odborné komunity a kontrolní orgány** o postupu a výsledcích.

3 SOUČASNÝ STAV GOVERNANCE DIGITALIZACE VEŘEJNÉ SPRÁVY

Jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení a governance digitalizace veřejné správy je řízení služeb, zdůrazňující hodnoty a zodpovědnosti ve vztahu zákazníka a dodavatele.

Primární pro naplňování poslání veřejné správy je řízení služeb koncovým klientům, občanům a organizacím. Z trvalého zlepšování těchto služeb, jejich vnější i vnitřní digitalizace, pak vyplývají zadání pro rozvoj ICT služeb, které služby veřejné správy realizují a podporují. Ty jsou z pohledu hodnoty pro klienty sekundární, ale o to důležitější jsou jako prostředek řízení a governance ISVS.

Řízení služeb se stejným způsobem uplatní v rámci řízení a governance ZR a dalších centrálních sdílených služeb, jako při řízení celého portfolia veřejných služeb a ICT služeb na jejich podporu, v každém jednotlivém orgánu veřejné správy.

Součástí rámce řízení a governance digitalizace VS pak musí být i srozumitelné vymezení rolí, podílejících se na řízení služeb, a jejich vzájemných vztahů.

Přitom je podstatná role věcného správce AIS/ISVS, který se účastní řízení obou kategorií služeb. Na jedné straně se společně se správcem služeb a vztahů s klienty podílí jako dodavatel na návrhu, zavedení, dodávce a zlepšování služeb pro koncové klienty. A na druhé straně jako vnitřní zákazník v OVS stanovuje požadavky na ICT služby (objednává je) u technického správce svého agendového ISVS v roli interního dodavatele.

(1) Řízení služeb veřejné správy

Zahrnuje všechny služby, které většinou již využívají údaje z klíčových prvků eGovernmentu a poskytují je občanům, firmám či jiným OVS. Předmětem řízení jsou např.:

- obsah a kvalita služeb (co služba nabízí, jaká data využívá),
- dostupnost a použitelnost pro koncové uživatele,
- odpovědnost věcných správců za obsah i vztahy se zákazníky.

Tato oblast je částečně upravena **Katalogem služeb veřejné správy**, který však dosud nepostoupil do dalších plánovaných fází svého rozvoje a trpí absencí propagace, využívání a nedostatečnou aktualizací.

(2) Řízení ICT služeb informačních systémů a infrastruktury

Týká se samotného fungování klíčových prvků eGovernmentu jako informačních systémů a jejich služeb pro realizaci služeb VS – jejich provozu, integrace, bezpečnosti, výkonu a správy dat. Sem spadá:

- technická dostupnost a údržba,
- řízení incidentů a změn,
- bezpečnostní a interoperabilní architektura.

V této oblasti často chybí systémová dokumentace, procesní standardy (např. ITIL, ISO) a přehled o poskytovaných službách – **neexistují katalogy ICT služeb** a zodpovědnosti jsou často nejasné.

(3) Vazba mezi řízením služeb veřejné správy a služeb ICT

Zvláštní pozornost si zaslouží vztah mezi věcným a technickým řízením. Vyhláška č. 360/2023 Sb. požaduje jejich **aktivní spolupráci**, ale v praxi bývají tyto světy oddělené. Bez koordinace mezi oběma oblastmi dochází k:

- duplicitám, chybám a prodávám při změnách,
- nesouladu mezi potřebami uživatelů a technickou realizací,
- ztrátě efektivity a přehlednosti.

Přitom je podstatná role věcného správce AIS/ISVS, který se podílí na řízení obou kategorií služeb:.

- Na jedné straně se společně se správcem služeb a vztahů s klienty podílí jako dodavatel řídí návrh, vznik, dodávku na návrhu, zavedení, dodávce a zlepšování služeb pro koncové klienty.
- A na druhé straně jako vnitřní zákazník v OMSOVS stanovuje požadavky na ICT služby (objednává je) u technického správce svého agendového ISVS v roli interního dodavatele.

3.1 Služby veřejné správy

Služby veřejné správy představují hlavní rozhraní mezi státem a občanem. Kvalita, dostupnost a srozumitelnost těchto služeb zásadně ovlivňuje důvěru veřejnosti ve fungování státu. Základní registry a další klíčové prvky eGovernmentu jsou přitom **kritickým zdrojem dat pro většinu těchto služeb** – a proto je nutné jejich řízení chápat nejen jako technickou, ale především také jako **věcnou správu služeb veřejné správy**.

Současný stav

- V ČR existuje **Katalog služeb veřejné správy**, který má sloužit jako přehled služeb poskytovaných úřady. Byl zaveden jako centrální evidence služeb, které poskytují orgány veřejné moci. Jeho cílem je **zpřehlednit nabídku veřejných služeb**, usnadnit jejich digitální poskytování a podpořit řízení kvality. V praxi však katalog **nenaplňuje svůj potenciál** a zůstává formálním nástrojem bez vazby na reálné řízení služeb
- Katalog se využívá jako informační (**evidenční**) a jako publikační (**nabídkový**) - základ jednotného eShopu služeb veřejné správy.
- Tento katalog je však částečně:
 - **neúplný** – chybí v něm řada relevantních služeb ale i některé propojovací informace jako například provázání na poskytování služby konkrétním informačním systémem
 - **neaktuální** - některé jsou popisy zastaralé,
 - **nepropagovaný** – údaje a jejich využití není propagováno a zdůrazňováno při rozhodování o službách veřejné správy,
 - **nevyužitý** – není integrován do řízení kvality, plánování změn ani hodnocení výkonu. Katalog není propojen s ICT řízením, neobsahuje SLA, provozní parametry ani incidenty. Katalog neslouží zdroj pravdy pro služby veřejné správy a není využíván v ostatních portálech či jiných rozhraních.
- Katalog se dosud nevyužívá jako
 - **řídící** – aby umožnil řízení služeb a jejich zlepšování a řízení ICT služeb na jejich podporu,

- **automatizační** – aby umožnil nastavení parametrů údajů nezbytných pro automatizaci, například při řetězení služeb pro automatické řešení životních událostí klienta na základě jediného podání.

Klíčové slabiny řízení služeb veřejné správy

- **Chybějící správci služeb** – neexistuje systémová role „správce služby“, která by byla odpovědná za její podobu, dostupnost a rozvoj.
- **Chybějící role správce vztahů se zákazníky**, který by byl současně správcem obslužných kanálů úřadu a správcem Katalogu služeb úřad a vzájemně koordinoval a sjednocoval všechny služby úřadu.
- **Odloučení od ICT řízení** – věcná rovina služeb není propojena s technickou realizací, což komplikuje změny i monitoring.

Co je třeba řídit

- **Obsah služby** – co služba dělá, pro koho, za jakých podmínek, s jakými daty.
- **Návrh a realizaci služby** - v ICT řešeních.
- **Proces poskytování služby** – jak probíhá, v jaké kvalitě a jak se sleduje její efektivita.
- **Změny ve službě** – kdo je iniciuje, schvaluje, realizuje a jak se komunikují.
- **Zpětná vazba** – jak se získává, analyzuje a promítá do zlepšování.
- **Edukace** – je potřeba neustále vzdělávat a edukovat pro zajištění a eliminaci problémů s kvalitou dat v katalogu

Potenciál do budoucna

- Katalog může fungovat **pro strategické řízení služeb veřejné správy**, pokud bude:
 - aktualizovaný, propojený s registry a informačními systémy,
 - doplněný o zpětnou vazbu od uživatelů,
 - používán jako nástroj pro plánování, změnové řízení a monitoring.

K přeměně katalogu ze seznamu na **nástroj governance** je třeba do katalogu investovat jak finanční, tak lidské prostředky, institucionalizovat role správců služeb a propojit ho s dalšími nástroji řízení.

3.2 Role v governance

3.2.1 Věcný správce

Řízení služeb veřejné správy vyžaduje, aby bylo **jasně určeno, kdo za danou službu odpovídá** – jak z hlediska obsahu, tak i z hlediska vztahů s jejími uživateli. V současnosti však ve většině případů tyto role **neexistují formálně** nebo nejsou vykonávány systematicky. Aktuálně je i dle vyhlášky č. 360/2023 Sb. rozlišováno správčovství především za informační systém veřejné správy, jako za aktivum, pomocí kterého jsou následně poskytovány služby.

Tyto služby jsou následně to podstatné, protože jde o způsob, jakým se doručuje hodnota klientovi. Role správců by se tedy měli přeorientovat nebo doplnit z role věcného správce informačních systémů na věcného správce služeb.

Správce služby je:

- **odborný garant obsahu a účelu služby,**
- zodpovědný za její soulad s legislativou, veřejným zájmem a potřebami cílové skupiny,
- odpovědný za správu informací, které služba využívá (např. údaje z registrů).

V praxi může být správcem služby:

- pracovník odboru ministerstva s agendovou gescí jako ohlašovatele agendy a služeb v agendě,
- jiný veřejný subjekt, který má pravomoc určovat obsah služby.

Správce vztahů s klienty (Customer Relationship Owner)

Tato role je v ČR prakticky neexistující, ale klíčová v moderním řízení veřejných služeb. Správce vztahů se zákazníky je:

- **zastávce uživatelské perspektivy** – sleduje, jak je služba vnímána a využívána občany nebo firmami,
- **koordinátor jednotného poskytování** všech služeb úřadu všemi jeho obslužnými kanály,
- **správce Katalogu služeb VS úřadu**
- odpovědný za **sběr a vyhodnocení zpětné vazby,**
- iniciátor **zlepšení služeb,** které vychází z potřeb a zkušeností uživatelů.

Tato role má nejbližší k funkci „product ownera“ jak jej vnímá například evropská komise.

Dělbá odpovědností

- **Správce služby** odpovídá za to, co jedna konkrétní služba poskytuje a proč.
- **Správce vztahů s klienty** se stará o to, **jakým způsobem** je služba poskytována a jak je vnímána.

Bez těchto dvou rolí není možné řídit služby **na základě potřeb klientů**, plánovat jejich zlepšování ani reagovat na selhání nebo změnu prostředí.

Návrh institucionalizace

- **Posílit postavení věcných správců ISVS** nebo je zavést tam, kde nejsou.
- **Zavést povinnost určit správce** pro každou službu v Katalogu služeb veřejné správy.
- **Zavést povinnost určit správce vztahů se zákazníky.**
- Vytvořit **metodiku a školení** pro výkon obou rolí.
- Umožnit správci vztahů se zákazníky **přímý vliv na změnové řízení** a tvorbu digitálních služeb.

Velkým problémem současného chápání role věcného správce je, že nejde o osobu zodpovědnou za poskytované služby, ale za osobu organizující úkony spojených s provozní stránkou informačního systému jako např. vypořádávání stížností, nefunkčnost systémů, smluvní zajištění atd.

Zavedení těchto rolí v organizačních řádech OVS zásadně posílí odpovědnost, orientaci na uživatele a kvalitu veřejných služeb. Zároveň vytvoří základní předpoklad pro **propojení věcného a technického řízení**.

3.2.2 Technický správce

Technický správce je klíčovou rolí v řízení ICT služeb – zajišťuje **provozní funkčnost, bezpečnost a technickou udržitelnost** informačních systémů. Měl by být **partnerem věcného správce**, s nímž úzce spolupracuje při změnách, správě dat i zajištění kontinuity služeb.

Současná situace

- V mnoha případech **není technický správce ISVS a jeho služeb formálně určen**, nebo je jeho role omezena pouze na operativní správu bez odpovědnosti za strategii a kvalitu.
- Komunikace mezi technickým a věcným správcem je **nesystematická** – chybí společné řízení změn, společné plánování kapacit nebo vyhodnocování dopadů incidentů.
- V rámci větších struktur (např. Ressorty ministerstev) jsou technické role často **rozptýlené mezi odbory nebo dodavatele**, což oslabuje odpovědnost.

Co by měl technický správce ISVS a jeho služeb zajišťovat

- **Komunikaci s věcným správcem** o jeho požadavcích na služby,
- **Dodávku služeb ISVS** uživatelům,
- **Provozní správu systému** (monitoring, dostupnost, zálohování, opravy),
- **Implementaci změn** – jejich technické provedení v souladu s požadavky věcného správce a pravidly ICT governance,
- **Realizaci bezpečnosti a soulad** se standardy (např. ISO 27001, NIS2),
- **Dokumentaci a podporu** pro další správce a uživatele,
- Spolupráci při tvorbě a správě **katalogu ICT služeb**.

Návrh institucionalizace role

- Formálně určit technické správce pro všechny ISVS a klíčové prvky eGovernmentu včetně základních registrů, a pro jejich ICT služby,
- Definovat jejich odpovědnosti, pravomoci a vztah k věcným správcům ve vyhláškách nebo metodikách, konkretizovat je v organizačních řádech jednotlivých OVS,
- Zavést **společné fórum** věcných a technických správců pro koordinaci změn, incidentů a zlepšování služeb.
- Vedle platformy pro koordinaci věcných a technických správců by v úřadu měly existovat a dobře fungovat **dva kolektivní řídicí a eskalační orgány**:
 - **Architektonický výbor** (radu) - vedený hlavním (Enterprise) architektem úřadu a složený ze zástupců vedení úřadu, klíčových agend a ICT útvaru.

- **Výbor řízení změn (CAB¹)** - vedený manažerem pro řízení (ICT) změn a složený ze správce vztahů s klienty, vedoucího provozu ICT, manažera KB a zástupců vedení úřadu.
- Malé úřady, které si nemohou dovolit vlastní zřízení těchto těles by mohly využívat sdílených kapacit mezi většími celky (např. společenství obcí) nebo odborné pomoci kompetenčních center

Bez jasně vymezené a kompetentní role technických správců nelze zajistit profesionální správu klíčových prvků eGovernmentu. Jejich aktivní spolupráce s věcnými správci je **nezbytným předpokladem pro funkční a odpovědnou veřejnou správu**.

3.3 Ohlašovatel agend a služeb

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, ohlašovatel agendy je specifická role daná nyní pouze ústředním správním úřadům. Samotný výkon agend je ale v nemalém množství přenesen na jiné úřady a další subjekty, kteří následně nemají možnost ovlivnit stav agendy bez součinnosti ohlašujícího ústředního správního úřadu.

Současná situace

- Ústřední správní úřad bez konzultací s vykonavateli agendy provádí změny v ohlášení. Tyto změny mohou být např. v údajích, činnostech, službách nebo informačních systémech
- Pokud potřebuje vykonavatel provést změnu, musí kontaktovat ústřední správní a bez jakéhokoliv závazného procesu čekat na jeho reakci

Návrh budoucího stavu

- Nejen ústřední správní úřady, ale všechny orgány veřejné moci, působící v agendě, budou mít pravomoc podílet se na ohlášení agend veřejné správy
- Registr práv a povinností umožní ohlašování agend činit jako kooperaci všech zúčastněných, tedy nejen ohlašovatele a správců údajů, ale i ostatních vykonavatelů

Co by měl ohlašovatel agendy, jejich služeb, úkonů, údajů, IS a jeho služeb zajišťovat:

- aktuálnost ohlášení agendy v souladu s platnou legislativou,
- plány rozvoje agendy na základě připravovaných legislativních změn a zpětné vazby od klientů,
- v případě agendy v přenesené působnosti pak všechny podmínky, které je z centra schopen zajistit prostřednictvím gestora agendy, pro efektivní výkon působnosti v agendě, například logicky centralizovaný agendový IS.
- moderování spolupráce a participace OVS působících v agendě.

Spolupráce věcných správců, technických správců a ohlašovatelů je **pilířem digitální veřejné správy**. Jen pokud budou tyto role plnohodnotně obsazeny, metodicky vedeny a provázány, může governance skutečně fungovat. Všechny tyto role vyžadují specifické kompetence, jasné odpovědnosti, dostatečné kapacity a především **vzájemné porozumění**. Bez koordinované spolupráce těchto rolí nelze zajistit kvalitní poskytování služeb ani odpovědné nakládání s daty či informačními systémy.

¹ Z angl. Change Advisory Board.

3.4 Řízení ICT služeb

Jakékoliv informační systémy nejsou pouze databázemi údajů – jsou to **komplexní informační systémy**, jejichž kvalita a stabilita je zásadní pro celé digitální fungování státu. Efektivní řízení těchto ICT služeb je nezbytné nejen pro jejich provoz, ale i pro **bezpečnost, interoperabilitu a pružnost ve změnách**.

Jedním z nejzávažnějších nedostatků v oblasti řízení ICT služeb ve veřejné správě je **absence katalogu ICT služeb**, který by popisoval, jaké IT služby jednotliví techničtí správci a provozovatelé ISVS poskytují věcným správcům ISVS, gestorům agend a v konečném důsledku uživatelům služeb veřejné správy, za jakých podmínek, a kdo za ně nese odpovědnost. Tento nedostatek znemožňuje efektivní řízení, plánování, měření výkonnosti i poskytování podpory.

Stejně jako u služeb veřejné správy je i u ICT služeb Katalog služeb nástrojem řízení vztahu mezi zákazníkem (zde věcný správce) a dodavatelem (zde technický správce), umožňuje naplnit potřeby a očekávání interního zákazníka a řídit dodávku i rozvoj.

Katalogem ICT služeb musí disponovat a aktivně je pro řízení a Governance ICT užívat každý OVS. Pro základní registry a všechny další centrální sdílené služby eGovernmentu by měl existovat jeden souhrnný veřejný katalog ICT služeb, zahrnující a koordinující všechny lokální katalogy příslušných OVS, podílejících se na řízení těchto systémů, viz také výše.

Specifika ICT služeb v oblasti klíčových prvků eGovernmentu²

- ICT služby zahrnují: provoz registrů, rozhraní pro přístup, integrační platformy, identitní infrastrukturu, nástroje pro správu dat apod.
- Ovlivňují stovky navazujících ISVS a tisíce operací denně.
- Jakákoli chyba nebo výpadek má **celostátní dopad na veřejné služby**, např. na matriky, živnostenské úřady, portály občana či datové schránky.

Slabiny současného řízení ICT služeb

- **Chybějící katalogy ICT služeb** – veřejná správa nemá přehled o tom, jaké služby jsou poskytovány, kdo je odpovědný, jaké mají parametry dostupnosti a podpory.
- **Nedostatek procesního řízení** – v řízení převažuje operativa a reaktivní přístup, chybí standardy (jako ITIL, ISO 20000, IT4IT), plánování, řízení incidentů, problémů a změn.
- **Nejasné role technických správců** – mnohdy není určeno, kdo je technickým správcem konkrétní části infrastruktury, a jaká je jeho odpovědnost vůči věcnému správci.

Co katalog ICT služeb znamená

- Jde o přehled všech poskytovaných ICT služeb ZR a centrálních sdílených služeb – např. přístup k registrům, aplikační podpora, správa identit, monitoring, zálohování, datové přenosy apod.
- Každá služba by měla mít:
 - **jasný název a popis,**

² Zahrnuje všechny základní registry a všechny centrálně poskytované sdílené služby eGovernmentu, zejména v zodpovědnosti DIA, ale nejenom jí. Například také ČUZK, MV, MMR, MPO, apod.

- **příjemce služby (uživatelé, systémy, úřady),**
- **technického správce a provozní odpovědnost,**
- **parametry dodávky (např. SLA),**
- **možnost hlášení incidentů nebo požadavků na změnu,** prostřednictvím centrálního Service Desku, integrovaného s Katalogem.

Důsledky absence katalogu

- **Nejasné odpovědnosti** – není zřejmé, kdo co spravuje a v jakém rozsahu.
- **Nízká transparentnost** – uživatelé ani správci agend nevědí, jaké služby jsou k dispozici, jak je využívat nebo kam se obracet.
- **Chybějící strategické řízení a plánování rozvoje**
- **Chybějící řízení změn** – nelze vyhodnotit dopad změny, pokud nevíme, co přesně se poskytuje.
- **Omezený monitoring výkonnosti** – nelze efektivně měřit, jak jsou služby dostupné, spolehlivé nebo bezpečné.
- **Chybějící řízení kapacit** - pro provoz a rozvoj

Návrh cílového stavu

- Vytvořit a udržovat **centrální katalog ICT služeb** s jejich integračními prvky – přehled technických služeb poskytovaných OVS včetně SLA, odpovědností a kontaktů,
- Využívat katalog jako **nástroj komunikace mezi technickými a věcnými správci** i jako podklad pro veřejnou správu (např. plánování kapacit, vyhodnocení SLA).
- Zavést **procesní rámec řízení ICT služeb**, který bude:
 - vycházet z osvědčených standardů (ITIL, ISO, IT4IT, ITSM),
 - přizpůsoben prostředí eGovernmentu,
 - navázán na věcné řízení služeb.
- Institucionalizovat roli **technických správců** jako partnerů věcných správců.

Efektivní řízení ICT je technickým předpokladem pro důvěryhodné a bezpečné fungování klíčových prvků eGovernmentu. V současnosti však **chybí nástroje, procesy i kultivovaná správa**. Katalog ICT služeb je základní součástí profesionálního řízení informačních systémů. Jeho absence představuje překážku pro modernizaci, odpovědnost i bezpečnost provozu.

Vazba mezi službami a ICT

Jedním z nejzásadnějších systémových nedostatků současného řízení klíčových prvků eGovernmentu je **nepropojenost a příliš velká bariéra věcné a technické roviny**. Věcní správci mají odpovědnost za obsah a účel služeb, technici za jejich realizaci – ale **mezi těmito rolmi často chybí efektivní spolupráce, sdílené plánování i komunikace**. Tato bariéra výrazně snižuje schopnost systému reagovat na potřeby uživatelů, zvyšuje rizika a omezuje rozvoj.

Důsledky nepropojení

- **Změny ve službách narážejí na technická omezení**, protože nejsou včas konzultovány.
- **Incidenty a výpadky mají nejasné dopady**, protože chybí mapování na služby a jejich uživatele.
- **Rozvoj digitálních služeb je nekoordinovaný**, protože věcní správci neznají možnosti technické infrastruktury a technici nerozumí obsahu služeb.

Regulační požadavky na propojení

- Vyhláška č. 360/2023 Sb. (Hlava IV) výslovně požaduje **aktivní spolupráci věcných a technických správců**.
- Zákon o právu na digitální služby (č. 12/2020 Sb.) předpokládá **digitalizaci služeb veřejné správy**, která vyžaduje jednotné řízení služeb i infrastruktury.

Návrh systémového propojení

- Vytvořit a udržovat **matice služeb a systémů či deployment model** – tedy přiřazení jednotlivých služeb ke konkrétním technickým komponentám, správci a datovým tokům.
- Zavést **společné plánování změn** – změnové řízení by mělo probíhat společně za účasti věcných i technických aktérů.
- Vybudovat **koordinovaný reporting** – incidenty, výpadky, novinky i metriky kvality by měly být sdíleny oběma stranami a dostupné v přehledné podobě (např. dashboardy).

Spojení řízení služeb veřejné správy a služeb ICT není jen technickou záležitostí – je to **strategický předpoklad efektivního výkonu veřejné správy**. Jednotný rámec řízení by měl být postaven tak, aby obě roviny pracovaly **ve vzájemném souladu a s jasnou odpovědností**

4 NAVRHOVANÉ RÁMCE ŘÍZENÍ A GOVERNANCE

Governance nelze vnímat jako čistě technický nebo úřednický problém. Jedná se o otázku **veřejné důvěry, odpovědnosti a legitimacy státu**. Aby governance fungovala, je třeba rozlišit a vzájemně propojit **dvě roviny řízení**:

(1) Rámec řízení digitalizace (vnitřní)

Tento rámec se týká **subjektů, které se aktivně podílejí na řízení digitalizačních aktivit (programů, projektů, rozvoje informačních systémů)** – ministerstev, úřadů, správců údajů, provozovatelů technické infrastruktury, ohlašovatelů agend. Zahrnuje:

- rozhodování o cílech, změnách a prioritách,
- správu údajů, řízení služeb a technických řešení,
- koordinaci mezi věcnými a technickými správci.

Úlohou vnitřního rámce je zajistit **efektivní a odpovědné řízení provozu a rozvoje klíčových prvků eGovernmentu, zejména základních registrů** – včetně souladu s právními požadavky, bezpečností a interoperabilitou.

(2) Rámec governance (vnější)

Tento rámec představuje **mechanismy legitimacy a kontroly** ze strany těch, kdo **neřídí, ale mají oprávněný zájem** na tom, aby služby veřejné správy využívající základní registry fungovaly ve veřejném zájmu. Patří sem:

- **Vláda a orgány veřejné správy**, které se nepodílejí na vnitřním řízení
- **Parlament**, který má dozorčí a legislativní roli,
- **občané a organizace občanské společnosti**, které vykonávají veřejnou kontrolu (např. odborná veřejnost, neziskové organizace, média),
- **uživatelé služeb**, kteří poskytují zpětnou vazbu.

Úkolem tohoto rámce je zajištění **transparentnosti, odpovědnosti a účasti**. Orgány řízení mají odpovídat nejen „nahoru“, ale také „ven“ – vůči veřejnosti.

Model governance musí **propojit oba rámce do jednoho soudržného celku**. Správně nastavené řízení bez veřejné kontroly může selhat stejně jako participace bez pravomocí. Jen **vyvážené spojení řízení a governance** povede k udržitelnému a důvěryhodnému systému.

4.1 Vztah mezi řízením a governance

Účinné fungování vyžaduje **provázanost mezi řízením a governance**. Nejedná se o dva oddělené světy, ale o **komplementární části jednoho systému**, které se musí vzájemně posilovat.

Řízení zajišťuje výkon – governance poskytuje legitimitu

- **Řízení (management)** je zodpovědné za plánování, rozhodování, implementaci a kontrolu technického a věcného fungování systému.
- **Governance** vytváří rámec, v němž řízení probíhá – stanovuje hodnoty, očekávání a podmínky odpovědnosti.

- Governance **nerozhoduje, ale dohlíží**. Zajišťuje, aby rozhodnutí byla činěna v souladu s veřejným zájmem a byla obhajitelná navenek.

Příklady propojení řízení a governance

- Při plánování změn v registrech musí být **veřejnost informována a zapojena** do připomínkování.
- Při vyhodnocování kvality údajů je třeba publikovat výsledky v podobě **veřejných ukazatelů** a umožnit zpětnou vazbu.
- Řídící orgány musí být schopny **skládat účty** – např. před Parlamentem, kontrolními orgány nebo veřejností.

Riziko nepropojení

- **Slabé řízení bez kontroly** může vést ke zneužívání moci, neefektivnosti nebo ignorování potřeb uživatelů.
- **Silná governance bez vlivu na řízení** zůstane formální a nebude mít dopad.
- **Nedostatek propojení** způsobuje ztrátu důvěry, frustraci veřejnosti i obtížné prosazování změn.

Optimální model governance musí tedy zajistit **rovnováhu mezi výkonem a odpovědností, mezi efektivitou a legitimní kontrolou**. Tuto rovnováhu lze udržet jen tehdy, pokud oba rámce – řízení i governance – fungují v souladu a s respektem ke svým rolím.

4.2 Rámec řízení digitalizace (vnitřní)

Vnitřní rámec řízení digitalizace se týká těch institucí a aktérů, kteří mají **přímý mandát a odpovědnost za správu, provoz a rozvoj systémů** eGovernmentu, zejména základních registrů. Tento rámec je funkčním základem pro to, aby digitalizace nebyla řízena ad hoc, ale jako **systémová a koordinovaná činnost státu**.

Klíčové principy vnitřního rámce:

- **Jasně rozdělení odpovědností** mezi jednotlivé aktéry (věcní a techničtí správci, koordinátoři, provozovatelé, dodavatelé),
- **Procesní řízení** (např. podle principů ITIL, ISO, ITSM řízení životního cyklu služeb),
- **Standardizace a interoperabilita** mezi agendovými informačními systémy,
- **Schopnost reagovat na změny v legislativě, technologiích i společenských potřebách**.

Vnitřní rámec zahrnuje:

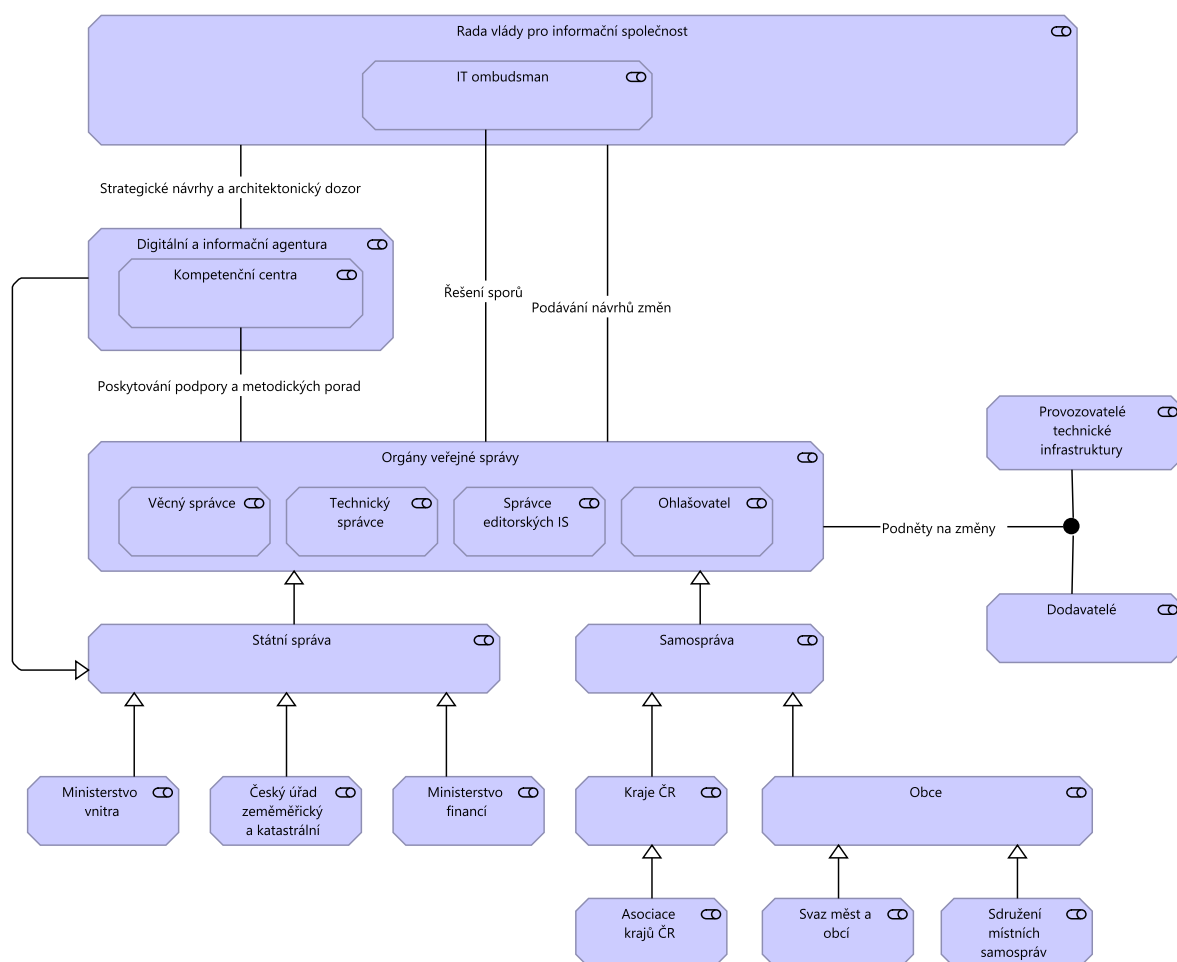
- **Subjekty řízení** – především Digitální a informační agenturu (DIA), Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK), Ministerstvo vnitra (MV), správci editorských agendových informačních systémů (AIS), ohlašovatelé agend, provozovatele infrastruktury a Ministerstvo financí (MF),
- **Mechanismy řízení** – rozhodovací struktury, plánování změn, řízení kvality dat (údajů), správa rozhraní a služeb,
- **Koordinaci mezi věcnými a technickými správci** – vyžadovanou mj. vyhláškou č. 360/2023 Sb. (o dlouhodobém řízení informačních systémů veřejné správy).
- **Koordinaci mezi jednotlivými subjekty řízení** - zejména mezi DIA a ČÚZK jako správci registrů,

- **Koordinaci (řízení a kontrolu) mezi subjekty řízení a správci editorských informačních systémů**

Na rozdíl od governance, která klade důraz na veřejnou kontrolu, tento rámec se soustředí na **efektivitu, výkonnost a odborné řízení** jednotlivých prvků digitální infrastruktury státu. Jeho kvalita přímo ovlivňuje funkčnost základních registrů a jejich využitelnost pro veřejné služby.

4.2.1 Subjekty řízení

Efektivní řízení vyžaduje, aby byly jasně vymezeny subjekty, které se na tomto řízení podílejí, a jejich kompetence. Bez určení konkrétní odpovědnosti a mandátu není možné zajistit spolehlivý rozvoj a správu této kritické infrastruktury veřejné správy.



Digitální a informační agentura (DIA)

DIA zajišťuje architektonické, koordinační a technické aspekty řízení digitalizace:

- garantem fungování systému základních registrů
- je věcným a technickým správcem registrů ROB, ROS a RPP,

- strategické řízení a rozvoj registrů,
- koordinuje provozní a integrační vazby mezi registry a dalšími ISVS,
- spravuje centrální infrastrukturu (např. NIA, referenční rozhraní veřejné správy),
- poskytuje podporu technickým správcům a řeší interoperabilitu.

Ministerstvo vnitra (MV)

MV je zodpovědné za koordinaci státní správy a samosprávy, spravuje důležité editorské systémy jako třeba Evidence obyvatel a je správcem neveřejné síťové infrastruktury tzv. Komunikační infrastruktury veřejné správy / Centrálního místa služeb (KIVS/CMS).

Český úřad zeměměřický a katastrální (ČÚZK)

ČÚZK je v kontextu základních registrů správcem Základního registru územní identifikace, adres a nemovitostí (RUIAN).

Ohlašovatelé agend

Ohlašovatelé agend jsou orgány veřejné moci, kteří zodpovídají za správnost a úplnost popisu agend v základním registru práv a povinností. V současném stavu jde o ústřední správní úřady (např. Ministerstvo spravedlnosti, Český statistický úřad. aj.). Mají:

- zodpovědnost za správnost ohlášení agend,
- povinnost aktualizovat údaje a řešit nesrovnalosti.

OVS - správci editorských informačních systémů

Jedná se o orgány veřejné správy, které nemusí být v roli ohlašovatelů agend, ale spravují důležité editační informační systémy, které jsou nezbytné pro poskytování služeb základních registrů.

Provozovatelé technické infrastruktury

Zajišťují každodenní technický provoz registrů a souvisejících služeb (např. Státní pokladna Centrum sdílených služeb a Národní agentura pro komunikační a informační technologie.). Jejich odpovědností je:

- dostupnost, bezpečnost a provozní podpora,
- zajištění souladu s požadavky věcných a technických správců.

Dodavatelé

Dodavatelé informačních systémů a dalších technologií jsou důležitým partnerem, který však nemůže být tím, kdo přímo řídí vývoj či směřování informačních systémů. Zapojení dodavatelů musí být vždy přes orgán veřejné správy, který věcně za daný informační systém zodpovídá. To platí i pro základní registry.

Rada vlády pro informační společnost (RVIS)

Rada vlády pro informační společnost (RVIS) je stálým řídicím, poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády pro program Digitální Česko (gov.cz), mající za cíl:

- reformu v oblasti rozvoje digitálních služeb ve veřejné správě, pro oblast eGovernmentu,
- řízení realizace Informační koncepce ČR,

- využití informačních a komunikačních technologií včetně umělé inteligence, automatizace a robotizace ve veřejné správě,

pro oblast informační společnosti a pro další odvětví digitální agendy, včetně jejího evropského rozměru.

Ministerstvo financí (MF)

Ministerstvo financí má klíčovou roli při každoročním vyjednávání financování digitalizace ze státního rozpočtu (SR).

Základem funkčního rámce řízení je **jasné určení těchto subjektů, jejich vzájemná koordinace a schopnost rozhodovat v rámci svěřené oblasti**. Zásadní je, aby každý věcný správce měl k dispozici odpovídající technickou podporu a naopak.

4.2.2 Mechanismy řízení a odpovědnosti

Kromě vymezení subjektů řízení je nezbytné nastavit **funkční mechanismy, kterými bude řízení digitalizace reálně vykonáváno**. Tyto mechanismy určují, jak se rozhoduje, kdo za co odpovídá, jak se plánují změny a jak se sleduje výkonnost systému.

4.2.2.1 Odpovědnosti

Odpovědnost za strategické řízení a architektonický dozor

- Strategické řízení zajišťuje **Digitální a informační agentura** prostřednictvím svých kompetencí a ve spolupráci s **RVIS**. Podstatnou částí je také zajištění dostatečných finančních prostředků státního rozpočtu, co se odráží v potřebě zainteresovanosti Ministerstva financí.
- **Architektonický dozor** zajišťuje Digitální a informační agentura a jde podstatný pro zajištění souladu navrhovaných změn s Informační koncepcí ČR a navazujícími dokumenty jako Národním architektonickým plánem.

Odpovědnost za operativní řízení

- Operativní řízení (např. správa údajů, podpora změn, řešení incidentů) probíhá na úrovni jednotlivých orgánů veřejné správy, které mají své **věcné a technické správce**. Společné funkce mohou existovat na úrovni sdílených služeb pro hlášení problémů a incidentů Service Desk a Help Desk.

Odpovědnosti podle rolí orgánů veřejné správy

- **Věcný správce** má odpovědnost za strukturu obsahu a služby (např. ROB, ROS, RUIAN, RPP), odpovídající potřebám editorů a čtenářů údajů. Zajišťuje plnění stanovených požadavků na služby informačního systému.³
- **Správce editorského informačního systému** má odpovědnost za obsah, aktuálnost a úplnost údajů editorského IS,
- **Technický správce** má odpovědnost za návrh technického řešení změn, dostupnost, integraci, funkčnost včetně bezpečnosti informačního systému.

³ Dělbá odpovědnosti mezi věcného a technického správce vychází z vyhlášky č. 360/2023 Sb., která výslovně požaduje spolupráci věcných a technických správců ISVS. V praxi však tato spolupráce bývá neformální nebo zcela chybí.

- **Ohlašovatel agend** je specifická role ústředních správních úřadů, která dává možnost upravovat a vytvářet agendy veřejné správy v základním registru práv a povinností na základě výkonu působnosti vyplývající z právního prostředí. Ohlašovatelé ale mají spoustu navázaných povinností, kdy mohou určovat jaké údaje se v agendách spravují, jaké kategorie orgánů veřejné moci či soukromoprávních uživatelů údajů je vykonávají či jaká oprávnění se vztahují při výkonu činnosti na údaje jiných agend. Tím ovlivňují chod eGovernmentu, rozsah sdílení agendových údajů a čerpání centrálních sdílených služeb konkrétními subjekty.

Problém nastává ve sporu mezi ohlašovatelem a vykonavatelem agend, kdy například územně samosprávné celky nemohou ohlašovat své vlastní služby či potřeby na údaje jiných agend bez součinnosti ministerstva vnitra, který je ohlašovatelem agendy obecního a krajského řízení.

Velký důraz na řídicí mechanismy uvedené v registru práv a povinností i potřebu je měnit podle aktuálních potřeb agend či služeb navádí k nutnosti přehodnotit současný stav ohlašování agend.

- Samospráva. Specifickou rolí jsou samosprávy (nižší i vyšší územně samosprávné celky). Z důvodu členění veřejné správy ČR, především pak smíšeného modelu, je na samosprávách vykonáván podstatný výkon veřejné správy. Fyzické či právnické osoby vyřizují své požadavky a potřeby právě na lokálních samosprávách, málokdy na zastřešujících resortech a ministerstvech. Jejich zastoupení je tedy klíčové, přesto je právě z důvodu jejich počtu nutné interagovat se samosprávami prostřednictvím zastřešujících organizací jako Asociace krajů, Svaz měst a obcí či Sdružení místních samospráv.

Odpovědnost za podávání návrhů změn

- Návrhy na změny podávají všechny subjekty řízení a podávají se **RVIS**

Odpovědnost za řízení a vyřízení návrhů změn

- **RVIS** zajišťuje, že veškeré návrhy na změny se evidují, řídí a uzavírají

Odpovědnost za řešení sporů

- Spor je specifická situace, kdy orgány veřejné správy mají mezi sebou v rámci řízení digitalizace **neshodu**. Tato neshoda musí odpovídat oblasti governance modelu, tedy například poskytování údajů, spolupráce na řízení nebo požadavků na změny.
- Spor řeší **RVIS**, který pro tuto činnost zřídí pozici (útvár) **IT ombudsmana**.

4.2.2.2 Mechanismy řízení

Rozdělení řízení digitalizace

- Pro potřebu efektivnějších postupů a procesů se navrhuje rozdělit řízení digitalizace na dva proudy s vlastními subjekty řízení. Jedním proudem je **řízení základních registrů** a nejbližšího okolí a druhým je **řízení zbylých informačních systémů**.
- Důvodem rozdělení je především povaha základních registrů jako centrální infrastruktury, kterou využívají všechny ostatní systémy. Jejich změny, vyřizování návrhů na změny je potřeba řešit v užším okruhu správců základních registrů.
- Samotný sběr požadavků či řešení sporů probíhá však nadále jednotně pod hlavičkou **RVIS**

Plánování a řízení změn

- Plánované či navrhované změny musí podléhat **centralizovanému řízení změn** (change management), které bude zahrnovat:
 - posouzení dopadů (např. legislativa, cílové skupiny, finance),
 - návrh architektury řešení změn,
 - harmonogram zavedení,
 - komunikaci vůči uživatelům,
 - metodickou podporu (např. formou kompetenčních center).
- V současnosti chybí **formální proces schvalování změn**, včetně analýz a měření přínosů. Dokument navrhuje zavést pravidelný mechanismus pro řízení změn v gesci DIA a RVIS.

Způsoby vykazování odpovědnosti

- Odpovědnost má být vyvozována nejen právně, ale i **systémově – formou metrik a ukazatelů výkonnosti**.
- Metriky a ukazatele slouží jako nástroje řízení i Governance.
- Subjekty řízení by měly pravidelně podávat zprávy o:
 - dostupnosti služeb,
 - kvalitě údajů,
 - implementaci změn,
 - zpětné vazbě od uživatelů a veřejnosti.

Řízení výkonu dodavatelů

- Vendor scorecards představují objektivní nástroj hodnocení výkonu dodavatelů založený na měřitelných parametrech. Sledují se nejen tradiční metriky jako dodržení termínů a rozpočtů, ale také kvalita kódu, rychlost řešení incidentů, proaktivita v identifikaci problémů a schopnost knowledge transfer. Value-based model hodnocení veřejných zakázek posunuje hodnocení od nejnižší ceny k nejlepší hodnotě – zohledňuje celkové náklady vlastnictví (TCO), kvalitu řešení, inovativnost a dlouhodobou udržitelnost. Řízení kapacit zajišťuje, že dodavatelé mají dostatečné zdroje pro plnění svých závazků a že stát není závislý na jediném dodavateli v kritických oblastech.
- Tento transparentní systém hodnocení motivuje dodavatele ke kontinuálnímu zlepšování a umožňuje státu činit informovaná rozhodnutí při výběru partnerů pro budoucí projekty. Performance-based kontrakty váží odměnu na dosažené výsledky, nikoliv pouze na odpracovaný čas.
- Místo snahy o minimalizaci závislosti na dodavateli se musí aktivně budovat vyvážené partnerství.
- Spolupráce mezi dodavateli představuje třetí klíčový rozměr modelu. Místo destruktivní konkurence je nutné podporovat kooperativní ekosystém, kde dodavatelé sdílejí know-how prostřednictvím společných technických fór, pracovních skupin a standardizačních aktivit.

Cílem není vytvářet nové byrokratické struktury, ale **zajistit předvídatelnost, koordinaci a odpovědnost** v provozu a rozvoji digitalizace, především pak základních registrů – jakožto kritické části digitální veřejné správy.

4.2.3 Koordinace a řízení změn

Koordinace a řízení změn je jedním z nejvíce podceňovaných, ale zároveň nejkritičtějších prvků řízení. Vzhledem k tomu, že registry ovlivňují stovky informačních systémů veřejné správy, jakákoli změna v jejich obsahu, struktuře či způsobu provozu musí být **předvídatelná, řízená a komunikovaná**.

Současné problémy koordinace

- Neexistuje jednotný mechanismus pro řízení změn, které se týkají více registrů nebo zasahují do celého eGovernmentu.
- Změny jsou často implementovány ad hoc, bez širší analýzy dopadů na agendy, služby nebo uživatelské rozhraní.
- Věcní a techničtí správci **nejsou systematicky vedeni ke spolupráci**, přestože to legislativa požaduje.
- Nad jednotlivými správci není **dozorový a eskalační orgán**.
- Chybějící znalosti a vědomosti u věcných i technických správců
- Nemožnost u vykonavatelů agend vymoci si práva u ohlašovatelů

Návrh cílového stavu

- Zřízení **jednotného mechanismu řízení změn** na úrovni RVIS, který:
 - eviduje požadavky změn (např. na základě legislativních změn, uživatelské zpětné vazby, technologických potřeb),
 - vytváří a analyzuje návrhy architektury změn,
 - analyzuje jejich dopady na správce, služby veřejné správy, bezpečnost a interoperabilitu,
 - dohlíží na implementaci a vzniku testování, školení a dokumentace.
- Využití osvědčených metodik, např.:
 - **ITIL Change Management** pro technické změny,
 - **IT4IT Pořízení řešení a uvedení do provozu, R2D⁴** pro velké změny,
 - **IT4IT Detekce a náprava chyb, D2C⁵** pro malé změny,
 - **řízení životního cyklu služeb** podle ISO/IEC 20000, COBIT či ITSM.
- Vynucování a zavedení **vzdělávání a sdílení znalostí formou metodických porad**
 - Centrální koordinátor předává vědomosti a znalosti pravidelného vzdělávání, kurzů a oficiálního předávání pokynů formou metodických porad
 - Metodické porady propadají strukturou veřejné správy, tedy nejdříve si koordinátor přizve ústřední správní úřady, následně kraje, kraje si pozvou ORP, ORP nižší obce.

⁴ z angl. **Requirement to Deploy, R2D**

⁵ z angl. **Detect to Correct, D2C**

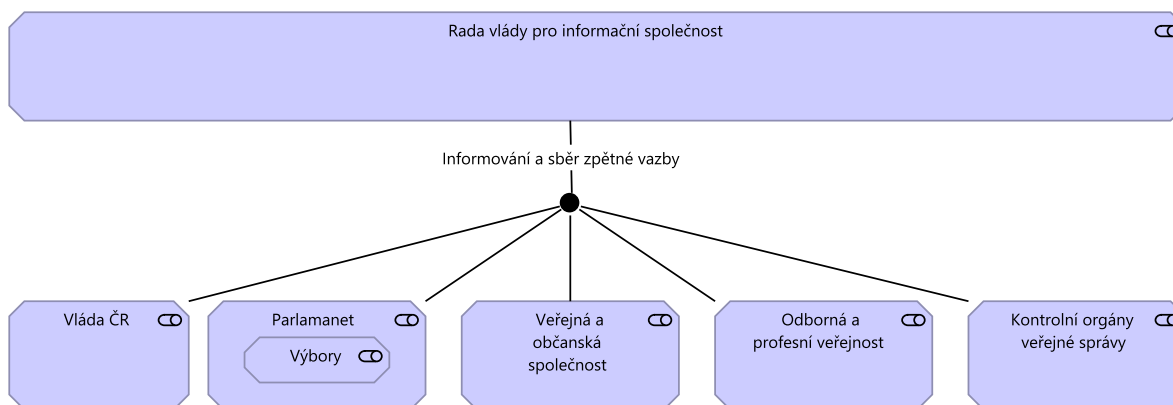
Podpora řízení změn

- Zavedení **procesů řízení změn**, zahrnujících i povinnou koordinaci DIA a eskalaci na RVIS, do interních aktů řízení jednotlivých správců.
- Zřízení **kompetenčních center** zaměřených na řízení změn, školení a podporu správních i technických aktérů.
- Vytvoření **plánu komunikace a přenosu změn** směrem k OVS, partnerům a veřejnosti.

Řízení změn není jednorázová aktivita, ale **dlouhodobá a opakující se funkce**, která musí být začleněna do celkového modelu governance. Bez ní dochází ke ztrátě důvěry, fragmentaci systému a neschopnosti pružně reagovat na potřeby společnosti.

4.3 Rámec governance vnější

Zatímco vnitřní rámec řízení digitalizace se zaměřuje na ty, kdo provozují a spravují centrální systémy eGovernmentu, vnější rámec governance je postaven na **principu legitimacy a veřejné odpovědnosti**. Vláda i úřady jsou vlastníky klíčových systémů a zejména základních registrů – jejich správci mají povinnost **skládat účty veřejnosti a jejím oprávněným zástupcům**. Za governance centrálních sdílených služeb, včetně ZR a správců editorských IS, zodpovídá **RVIS**.



Smysl governance

- Zajistit, aby sdílené služby eGovernmentu a zejména základních registrů fungovaly **v souladu se stanovenými úkoly (vláda) a s veřejným zájmem (ostatní)**,
- Umožnit **kontrolu výkonu správy** sdílených služeb ze strany vlády, Parlamentu, odborných komunit nebo nezávislých institucí, veřejnosti
- Podpořit **transparentnost, participaci a zpětnou vazbu**.

Nástroje governance

- **Pravidla** - stanovení obecných pravidel rozhodování, které subjekty řízení musí při řízení dodržovat.
- **Plánování** - stanovování měřitelných cílů a úkolů ze strany zainteresovaných (vlády, parlamentu).
- **Měření a vykazování** - naplňování cílů a úkolů při poskytování, provozu a rozvoji sdílených služeb eGovernmentu

- **Transparentnost** – přístup k informacím o fungování registrů, změnách, incidentech a výkonnosti (např. veřejné dashboardy, otevřená data, veřejné zápisy z poradních orgánů).
- **Účast veřejnosti** – připomínkování návrhů změn, veřejné konzultace, participativní nástroje (např. online dotazníky, kulaté stoly).
- **Odpovědnost a vymahatelnost** – veřejná kontrola nad tím, zda správci a koordinátoři naplňují své povinnosti; mechanismy pro upozornění na selhání a podání stížností.
- Vytvoření **Komunitní platformy jako součást governance**

Silná governance nevzniká sama – vyžaduje **institucionální zajištění, jasná pravidla a ochotu vládních aktérů naslouchat a skládat účty**. Přitom platí, že čím lépe funguje vnější dohled, tím větší důvěra a legitimita systému.

4.3.1 Zainteresované subjekty

Vnější governance není tvořena jedním subjektem, ale **množinou různorodých aktérů**, kteří mají legitimní zájem na tom, aby služby veřejné správy fungovaly transparentně, efektivně a ve veřejném zájmu. Tyto subjekty se nemusí orientovat v digitalizaci veřejné správy, roli informačních systémů zejména základních registrů, a proto je mnohem vhodnější zacílit na služby veřejné správy abstrahované od informačních technologií. Jejich role spočívá v kontrole, účasti na rozhodování a vytváření tlaku na odpovědnost řídicích struktur.

Vláda

- **Vrcholný orgán výkonné moci** – stanovuje pravidla řízení, cíle a úkoly.
- Je eskalační úroveň a základním kolektivním orgánem (institucí) pro zainteresované
- Může rozhodovat a přikazovat ministerstvům plnění úkolů a nápravných opatření, vyplývajících z governance. Nemůže však přikazovat samosprávám či soukromoprávním subjektům, pokud to vysloveně nedává vládě jako pravomoc právním předpis.

Parlament a jeho výbory

- Disponují **formálními nástroji kontroly** – interpelacemi, poslaneckými návrhy, projednáváním výročních zpráv, navrhováním změn legislativy.
- Mohou požadovat **vyhodnocení dopadů změn v registrech**, např. prostřednictvím výboru pro veřejnou správu, výboru pro bezpečnost nebo výboru pro vědu, vzdělání, kulturu, mládež a tělovýchovu.

Partneři z řad odborné a profesní veřejnosti

- Sem patří např. **oborové komory, akademické instituce, ICT průmysl, konzultační a výzkumné organizace**.
- Mohou přispět odbornými stanovisky, evaluacemi, návrhy zlepšení, nebo se podílet na testování nových přístupů.
- Jsou schopni upozorňovat na **nesoulad mezi technickou realitou a plánovanými opatřeními**.

Veřejnost a občanská společnost

- Oprávněně požaduje **právo na informace** o datech, která o ní stát vede, a o způsobu jejich zpracování.
- Může prostřednictvím **neziskových organizací, médií a expertů** upozorňovat na slabiny systému, například na chyby v údajích, rizika zneužití dat nebo na nepružnost systému.
- Účast veřejnosti posiluje důvěru a **zvyšuje kvalitu návrhů změn**, např. skrze veřejné konzultace či zpětnou vazbu uživatelů.

Zainteresovaní aktéři nemají exekutivní pravomoci, ale jejich síla spočívá ve **veřejném tlaku, kontrole a odborné legitimitě**. Governance, která tyto aktéry vylučuje, riskuje izolaci a ztrátu důvěry.

4.3.2 Principy transparentnosti, účasti a odpovědnosti

Úspěšná governance digitální veřejné správy jako takové stojí na dvou pilířích: **transparentnosti a odpovědnosti**. Tyto principy nejsou pouze etickým ideálem – jsou i **praktickým předpokladem důvěryhodnosti systému** a předcházení systémovým selháním.

Transparentnost jako základ důvěry

- Transparentnost znamená, že informace o správě a provozu registrů jsou **dostupné, srozumitelné a aktuální**.
- Veřejnost má právo vědět:
 - kdo a jakým způsobem registr spravuje,
 - jaká data jsou vedena a jak jsou chráněna,
 - jaké změny se plánují a proč.
- Transparentnost posiluje **externí dohled a kvalifikovanou zpětnou vazbu**.

Odpovědnost jako vymahatelná funkce

- Odpovědnost v oblasti governance znamená, že subjekty řízení:
 - **jasně deklarují své kompetence a závazky**,
 - **jsou schopny doložit plnění svých povinností**,
 - **nesou důsledky za chyby, selhání nebo nečinnost**.
- Odpovědnost může být:
 - **právní** (např. odpovědnost za porušení zákona),
 - **politická** (např. interpelace, tlak ze strany Parlamentu),
 - **veřejná** (např. ztráta důvěry, reputační riziko).

Nástroje pro zajištění transparentnosti a odpovědnosti

- **Veřejné reporty a přehledy** o fungování registrů (např. stav údajů, incidenty, plánované změny),
- **Otevřená data a přístup k informacím** dle zákona č. 106/1999 Sb.,
- **Veřejné konzultace** k návrhům změn,

- **Zpětnovazební mechanismy** (dotazníky, analytické výstupy z využívání služeb, veřejná slyšení),
- **Výroční zprávy** o fungování systémů a plnění cílů governance.

Kromě klasické governance zaměřující se pilíře transparentnosti a odpovědnosti je pro potřeby digitalizace veřejné správy přihlédnout také k "IT Governance", kdy je třeba uplatnit mechanismy governance informačních systémů veřejné správy. Jde zejména o tyto pilíře zajištění governance:

- **Strategické sladění (Strategic Alignment):** Zajišťuje, že strategie sdílených služeb je v souladu s celkovou strategií digitalizace veřejné správy a společnosti ČR, a že technologie pomáhají dosahovat strategických cílů. Viz cíle Digitálního Česka.
- **Dodávka hodnoty (Value Delivery):** Ověřuje, že IT investice a projekty přinášejí očekávanou hodnotu a přispívají k úspěchu výkonu služeb veřejné správy ČR.
- **Správa rizik (Risk Management):** Identifikuje a řídí rizika spojená s IT, včetně kybernetické bezpečnosti, ochrany dat a dodržování předpisů, aby se minimalizovaly hrozby pro veřejnou správu i její klienty.
- **Správa zdrojů (Resource Management):** Týká se efektivního řízení IT zdrojů, jako jsou lidé, infrastruktura, data a aplikace, aby byly využity co nejlépe.
- **Řízení výkonnosti (Performance Management):** Stanovuje metriky a pravidla pro měření výkonnosti IT a sledování, zda IT procesy a služby fungují efektivně a splňují definované cíle.

Transparentnost, participace a odpovědnost nejsou samonosné – vyžadují **politickou vůli, institucionální rámec a technické nástroje**, které je umožní naplňovat v praxi. V dobře fungujícím systému jsou tyto principy samozřejmou součástí každodenní činnosti správců.

5 GOVERNANCE MODEL

Klíčové prvky eGovernmentu, zejména základní registry a další centrální sdílené služby, tvoří páteří infrastrukturu digitální veřejné správy. Jejich governance musí zajistit, že tato infrastruktura bude **spolehlivá, řízená v souladu s veřejným zájmem a rozvíjena systematicky**. Cílem této kapitoly je navrhnout model řízení (správy) a governance, který propojuje:

- **vnitřní řízení digitalizace** (vykonávaný RVIS, DIA, orgány veřejné správy),
- **vnější governance digitalizace** (vykonávanou skrze kontrolní, participativní a transparentní mechanismy),
- **řízení služeb veřejné správy a služeb ICT** (věcná a technická rovina), jako základní nástroj pro vnitřní řízení i vnější governance,
- **pravomoci, odpovědnosti a zdroje (kapacity a kompetence)**.

Hlavní východiska modelu

- Governance se neomezuje pouze na řízení provozu – zahrnuje **strategické řízení, řízení změn, rozvoje, spolupráce a odpovědnosti**.
- Governance musí **zajišťovat rovnováhu mezi výkonem a veřejnou kontrolou**.
- Model musí reflektovat potřebu **zapojení všech klíčových aktérů**, včetně věcných a technických správců, politiků, veřejnosti a partnerů.
- Řízení musí být založeno na **sdílených datech, standardech a nástrojích**.

5.1 Zásady řízení a governance

Efektivní governance musí být postavena na jasně formulovaných zásadách, které určují **způsob, jakým se má každý systém, služba, aktivum atd. spravovat, rozvíjet a kontrolovat**. Tyto zásady se opírají o osvědčené přístupy z oblasti veřejné správy, ICT governance a digitální transformace.

Zásady řízení (managementu)

Zaměřují se na **výkonnostní, technickou a procesní stránku** správy registrů:

- **Efektivita** – využívat zdroje s co největším přínosem pro uživatele,
- **Konzistence a standardizace** – řídit se zavedenými metodikami a standardy (např. ITIL, ISO),
- **Kontinuita a bezpečnost provozu** – minimalizovat výpadky a chránit integritu dat,
- **Měřitelnost a vyhodnocování** – sledovat výkon, kvalitu a úspěšnost realizovaných změn.

Zásady governance

Týkají se **hodnotového rámce, odpovědnosti a legitimacy řízení**:

- **Transparentnost** – informace o řízení a změnách musí být dostupné a srozumitelné,
- **Odpovědnost** – jasně definované role, povinnosti a mechanismy skládání účtů,
- **Zahrnutí veřejnosti a partnerů** – participace zainteresovaných stran, zejména v legislativních a koncepčních otázkách,

- **Důvěryhodnost** – řízení musí vzbuzovat důvěru u veřejnosti, politiků i odborné komunity,
- **Legitimita a soulad s právem** – veškeré rozhodování musí respektovat zákony, vyhlášky a ústavní principy.
- **Soulad s architekturou** - Soulad navrhované změny s architektonickými principy a vyhodnocovat dopad realizace změny na architekturu.

Vzájemná provázanost zásad

- Governance nastavuje **mantinely a cíle**, řízení je nástroj pro jejich naplnění.
- Transparentní governance umožňuje **kontrolu nad řízením**, zatímco kvalitní řízení poskytuje **důkazy o výsledcích a dopadech**.
- Vzájemná vazba mezi těmito rovinami vytváří prostor pro **neustálé zlepšování a obnovu důvěry**.

Inspirace z dobré praxe

- OECD (2014): **Principy digitální veřejné správy** – důraz na otevřenost, odpovědnost a koordinaci,
- NIS2 a ISO 38500: **ICT governance jako součást celkového řízení veřejné instituce**,
- Národní rámec interoperability – důraz na **standardy, opakovatelnost a znovupoužitelnost** komponent.

5.2 Role institucí

Úspěšné řízení a governance vyžaduje jasné rozdělení rolí a odpovědností mezi klíčové instituce. Každý subjekt musí znát **svou roli ve smyslu rozhodování, výkonu, kontroly a spolupráce**, přičemž důležité je i zajištění nezávislého dohledu. Navrhuje se zavést roli „IT ombudsmana“, tedy role, která bude sloužit pro řešení sporů v rámci governance.

Rada vlády pro informační společnost (RVIS)

- **Zpracovatel Informační koncepce ČR** podle zákona č. 365/2000 Sb.
- Zajišťuje:
 - směřování, definici a kontrolu dodržování principů IKČR a obecně celého Digitální Česka
 - přípravu podkladů pro rozhodování vlády ČR
 - odpovídá za vrcholové funkce v rámci vnější governance, tj. za stanovení cílů a pravidel a vyhodnocení a komunikaci jejich plnění
 - projednání návrhů změn, přesahujících stanovený rozsah kompetence DIA
 - projednávání sporů orgánů veřejné správy, následuje projednání ve vládě ČR
 - roli IT ombudsmana
 - Architektonický výbor RVIS a Výbor řízení změn RVIS, jako odborné eskalační orgány.

IT ombudsman jako nová role ve veřejné správě je osoba, která bude mít postavení a možnost rozhodovat ve sporech mezi institucemi veřejné správy v případech spadající pod tuto governance. Typickým případem může být spor a zanesení informací do ohlášení agendy veřejné správy mezi ohlašovatelem a vykonavatelem nebo zamítnutí poskytnutí údajů.

Navrhujeme, aby role ICT ombudsmana byla institucionalizována obdobně jako pracovní výbory RVIS, tedy jako jeden z orgánů RVIS.

RVIS bude také platformou pro projednávání eskalovaných sporných otázek architektury a změn z Hlavního architektonického výboru a Hlavního výboru řízení změn, organizovaných DIA pro koordinaci architektury a řízení změn v základních registrech a všech centrálních sdílených službách, viz níže.

Digitální a informační agentura (DIA)

- Technická autorita pro digitalizaci státu,
- V oblasti klíčových prvků eGovernmentu zajišťuje:
 - **architektonickou autoritu** ve formě Národního architektonického plánu, Národního architektonického rámce, Centrálního modelovacího nástroje a repository, dozoru a pomoci
 - **provozní a technickou správu** komponent, kterých je ze zákona správcem (např. ISZR),
 - **koordinace** plánování, rozvoje, provozu a dodávky centrálních sdílených služeb, jejichž správcem jsou jiná OVS,
 - **standardizaci a metodiky** v oblasti architektury, katalogů služeb a řízení ICT,
 - **technický dozor a metodickou podporu** věcných a technických správců.
 - **strategické řízení** a koncepční rozvoj centrálních sdílených služeb eGovernmentu, vč. registrů,
 - **kompetenční centra**
 - sběr, vyhodnocování a poskytování informací o řízení a governance eGovernmentu
 - sběr požadavků na změny a rozhodování o návrzích změn až do výše případně stanoveného limitu
 - přípravu a realizaci **legislativních změn**.
- DIA může vystupovat jako **koordinátor a moderátor spolupráce** mezi různými úrovněmi správy.
- Pro podporu řízení a governance ZR a sdílených centrálních služeb využívá DIA dva kolektivní orgány, kterým předsedá (jako obdobu lokálních orgánů v jednotlivých OVS):
 - Hlavní výbor pro architekturu eGovernmentu
 - Hlavní výbor pro řízení změn eGovernmentu
- Na podporu části výše uvedených povinností nemá DIA pozice v organizační struktuře a činnosti v organizačním řádu. Zejména jde o úlohy metodiky a centrální autority v oblastech digitální transformace:
 - Správa produktů - služeb veřejné správy

- Správa vztahů se zákazníky
- Správa znalostí o eGovernmentu a správa obsahu obslužných kanálů
- Obsluha klientů v centrálních univerzálních obslužných kanálech
- Řízení ICT, včetně řízení služeb, řízení změn apod.
- Vydávání standardů řízení ICT a standardů řešení ICT
- Správa a údržba centrálních nebo sdílených částí informačních systémů (otevřeného kódu, komponent, služeb).

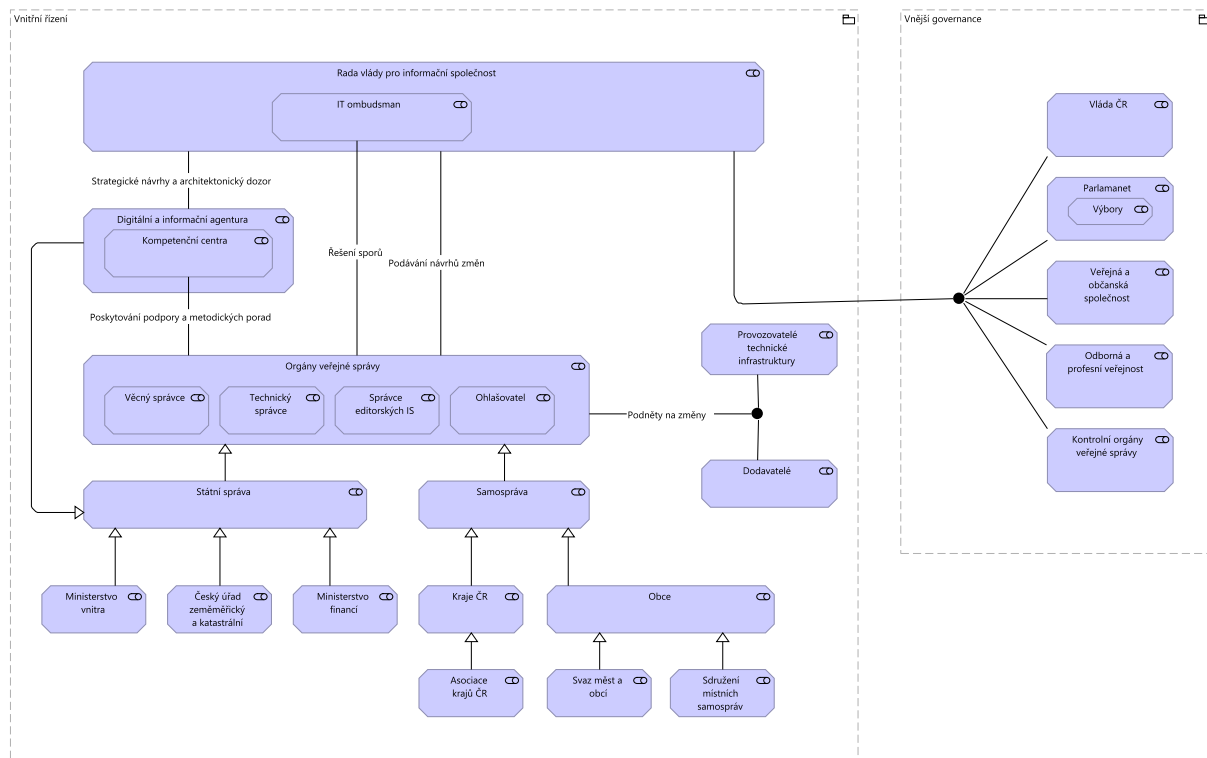
Orgány veřejné správy, správci sdílených služeb nebo editorských AIS

- Každý registr, resp. každá centrální sdílená služba eGovernmentu, má svého **věcného a technického správce** (např. RÚIAN – ČÚZK, ORG – ÚOOÚ atd.),
- OVS má zřízeny role správců služeb veřejné správy, správce vztahů se zákazníky a správce ICT služeb.
- OVS má zřízeny kolektivní orgány Architektonický výbor a Výbor řízení změn
- Odpovídají za:
 - **obsahovou správnost údajů** a jejich dostupnost,
 - **spolupráci na změnách**, které ovlivňují jiné registry nebo služby,
 - **zajištění správných vazeb na jiné agendové informační systémy**.

Subjekty vnější governance

- **Parlament, kontrolní orgány, veřejnost laická i odborná (např. přes participativní portály)** – představují prvek vnější governance,
- Sledují:
 - **zákonnost a efektivitu** nakládání s veřejnými prostředky,
 - **ochranu osobních údajů** a základních práv,
 - **naplňování strategie digitalizace** a principů transparentnosti.
- Je důležité, aby tyto instituce měly **přístup k přehledným datům, indikátorům výkonu a auditovatelným dokumentům**.

DIGITÁLNÍ A INFORMAČNÍ AGENTURA



Efektivní governance vyžaduje **rozdělení odpovědností podle principu "řídím – vykonávám – dohlížím"**, přičemž každý subjekt musí mít k výkonu své role potřebné kompetence, kapacity a nástroje.

6 KOMPETENCE A ZDROJE

Žádný systém governance nemůže být efektivní bez odpovídajících kompetencí a kapacit. V případě klíčových prvků eGovernmentu to platí dvojnásob – jde o vysoce odbornou oblast na pomezí práva, veřejné správy a informačních technologií. Governance proto vyžaduje **jasně vymezené role, kompetence a dostupné lidské i finanční zdroje** pro jejich vykonávání.

Hlavní výzvy

- **Nízká kapacita a kompetence** zejména u věcných správců agend a údajů,
- Neexistence nebo nedostatečné zabezpečení **kompetenčních center a podpůrných struktur**,
- **Chybějící systém profesního rozvoje** v oblasti řízení digitalizace, služeb a ICT governance,

Dvě klíčové oblasti rozvoje

1. **Kompetenční centra a podpůrné struktury**
→ Zajištění metodické, vzdělávací a technické podpory pro správce údajů, služeb i systémů.
2. **Požadované kompetence a kapacity**
→ Jasně definované dovednosti, odpovědnosti a nároky pro výkon rolí v řízení či governance centrálních sdílených služeb.
3. **Doplnění koordinačních pozic v DIA**
→ na podporu nových koordinačních činností DIA a podpory činností RVIS, nad rámec možností Kompetenčních center (trvalá služební místa)

6.1 Kompetenční centra a jejich role

Kompetenční centra (KC) představují klíčový nástroj pro posílení odborných kapacit ve veřejné správě. Jejich smyslem je **poskytovat metodickou, vzdělávací, analytickou a koordinační podporu** subjektům, které se podílejí na řízení a governance. Vzhledem ke komplexnosti centrálních sdílených služeb eGovernmentu je zřízení a stabilní provoz kompetenčních center **nezbytným předpokladem pro udržitelnou governance**. Naopak kompetenční centra nemohou nahradit věcnou znalost agend, procesů a služeb, ale mohou tyto role doplňovat o sdílené odborné znalosti, které věcným či technickým správcům mohou chybět.

Role kompetenčních center

Kompetenční centra by měla sloužit jako:

- **Metodický garant v oblasti digitalizace VS** – výklad pravidel, metodik, standardů a vzorových řešení, svolatel metodických porad
- **Školící platforma** – zajištění vzdělávání pro věcné i technické správce, včetně akreditovaných kurzů,
- **Koordinační prvek** – podpora spolupráce mezi agendami, registry a technickými týmy,
- **Inovační zázemí** – sledování trendů a přenos dobré praxe (např. z EU, OECD, smart governance),
- **Odborný servis** – konzultace, analytická podpora, podklady pro rozhodování.

Možnosti institucionálního ukotvení

- Kompetenční centra mohou existovat jako:
 - **vnitřní složky DIA**, případně meziresortní útvary,
 - **externí centra excellence** napojená na akademický nebo expertní sektor,
 - **Součást státních podniků**, podporujících eGovernment.
 - **hybridní model** – centrální koordinace + resortní podpůrné týmy.
- Je nutné definovat:
 - **zaměření KC** (např. řízení služeb, ICT governance, datová kvalita),
 - **cílové skupiny uživatelů** (správci údajů, agend, systémů, vedení OVS),
 - **způsob financování a měření přínosu** (např. skrze granty, výkonnostní ukazatele, míru zapojení).

Přínosy kompetenčních center

- **Posílení odbornosti a jistoty** v rozhodování u klíčových rolí,
- **Snížení závislosti na dodavatelích** a zvýšení kontinuity know-how,
- Možnost **rychlé orientace v legislativních změnách a technologických trendech**,
- Efektivní **šíření jednotných standardů napříč OVS**.

Kompetenčních centra jsou klíčová pro to, aby governance **nebyla závislá pouze na individuálním know-how jednotlivců**, ale byla založena na sdílené infrastruktuře odborné podpory.

6.2 Požadované kompetence a kapacity

Kvalitní governance není možná bez odborně vybavených a kapacitně zajištěných lidí na klíčových pozicích. Je proto nezbytné **jasně vymezit požadavky na kompetence** jednotlivých aktérů – ať už jde o věcné nebo technické správce, koordinátory či metodiky – a **systematicky budovat jejich kapacitu**.

Typové kompetence podle rolí

Role	Odborné kompetence	Další požadavky
Věcný správce (správce služeb)	Znalost agendy, datové logiky, práva, správy údajů, katalogu služeb	Komunikační dovednosti, orientace v digitálních službách
Technický správce	ICT infrastruktura, bezpečnost, integrační rozhraní, monitoring	Schopnost spolupráce s věcnou agendou, projektové řízení
Digitální zmocněnec	ICT governance, veřejná správa, rozhodování o digitální transformaci OVS	Vedení týmů, facilitace, metodika, schopnost řídit změnu
Metodik nebo analytik	Standardy řízení, katalogy služeb, hodnocení dopadů změn	Syntéza informací, příprava rozhodnutí, analytické myšlení

Klíčové oblasti kapacitního posílení

1. Personální zajištění

- Zajistit dostatek pracovníků pro zajištění potřebných rolí,
- Zajistit dlouhodobé obsazení (snížení fluktuace, přenos znalostí).

2. Odborné vzdělávání

- Systematická nabídka školení, kurzů a mentoringu,
- Napojení na kompetenční centra a akreditované vzdělávací instituce.

3. Pracovní nástroje a prostředí

- Přístup ke kvalitním datům, nástrojům (např. katalogy, analytika, dashboardy),
- Možnost podílet se na změnách nejen formálně, ale i metodicky a strategicky.

4. Finanční zajištění

- Dlouhodobě stabilní zdroje pro výkon klíčových rolí (včetně prostředků z Evropských strukturálních fondů nebo státního rozpočtu),
- Možnost financovat jak kmenové kapacity, tak externí podporu v klíčových fázích změny.

Zajištění odpovídajících kompetencí a kapacit je **strukturální podmínkou fungující governance**. Bez odborně vybavených lidí s jasně vymezenými rolemi zůstane jakýkoli model řízení jen na papíře.

6.3 Rozpočtování a financování

Jednou z oblastí, která je dlouhodobě nepodchycena pro centrální sdílené služby eGovernmentu a jejich rozvoj je jejich financování. Neexistence specifické rozpočtové položky nezávislé na rozpočtu orgánu veřejné správy, který službu spravuje, je důvodem, proč některé služby nemohly být řádně rozvíjeny. Hovoříme o tzv. „Mandatorních výdajích“ za sdílené služby eGovernmentu.

Kromě zajištění samostatné položky pro financování centrálních sdílených služeb by měl vzniknout také rozpočet pro realizaci požadavků či potřeb, které bude projednávat struktura governance, především pak RVIS. Tento rozpočet by byl nenáročný a byl by přidělován na základě požadavků od orgánů veřejné správy, projednaný strukturou RVIS a posouzený vnější governance strukturou pro maximální transparentnost.

Tyto změny by měly zajistit, že dobré a potřebné nápady budou mít možnost realizace po projednání se všemi zainteresovanými subjekty nezávisle na možnostech ostatních věcných či technických správců. Zároveň bude zajištěno stabilní a předvídatelné financování centrálních sdílených služeb.

Navrhovaná opatření

- **Samostatná rozpočtová kapitola pro mandatorní výdaje na centrální sdílené služby eGovernmentu, vč. základních registrů.** Prostředky z této kapitoly by mohli čerpat jednotliví vyjmenovaní zákonní správci přímo nebo prostřednictvím DIA.
- **Rozpočet na průběžné inovace centrálních služeb eGovernmentu.** Jeho nositelem by byla DIA a byl by uvolňován pro projednání v RVIS.

7 LEGISLATIVNÍ A INSTITUCIONÁLNÍ OPATŘENÍ

Efektivní governance vyžaduje nejen změny metodické a provozní, ale také **odpovídající legislativní a institucionální ukotvení**. Mnohé z problémů, které systémově brání odpovědnému řízení, mají svůj původ v **nedostatečně definovaných pravomocích, roztržité odpovědnosti a nejasných institucionálních vztazích**.

Cílem této kapitoly je navrhnout opatření, která povedou ke:

- **zvýšení právní jistoty a jednoznačnosti** v určení odpovědných subjektů,
- **posílení kompetencí klíčových institucí** (např. DIA),
- **zavedení nástrojů kontroly, koordinace a spolupráce**,
- **snadnějšímu a pružnějšímu přizpůsobování systému změnám ve veřejné správě**.

V blízkém období by bylo správné provést komplexní rekodifikaci zákonů eGovernmentu (zejména 11/2009 Sb., 365/2000 Sb., 300/ xxx Sb.) tak, aby se nepřekrývaly a efektivně naplňovaly očekávání, které v klientech VS vyvolává Zákon č. 12/2020 Sb. o právu na digitální služby.

Potřebné změny legislativy

Zákonný rámec, zejména zákon č. 111/2009 Sb., poskytl základ pro vznik a provoz základních registrů. Zákon č. 365/2000 Sb., poskytl rámec pro správu a řízení informačních systémů veřejné správy. V praxi se však ukazuje, že pro **plnohodnotné řízení a governance** je potřeba právní úpravu **aktualizovat a doplnit**, a to jak v zákonech, tak ve vyhláškách a prováděcích předpisech.

Identifikované nedostatky stávající legislativy

- Nejasná a roztržitá **odpovědnost správců údajů, agend a technické infrastruktury**,
- Neexistence povinnosti pro **koordinaci mezi správci**, sdílení informací a společné řízení změn,
- Absence vazby mezi **řízením služeb veřejné správy** (např. katalogy) a správou registrů,
- Nedostatečná ukotvenost **měření výkonu a kontroly kvality služeb**,
- Slabá vymahatelnost pravidel řízení, absence sankcí nebo nápravných mechanismů.
- Zmatečné umístění ustanovení, zejména v zákonech 111/2009 Sb. a 365/200 Sb.
- Zastaralost v zaměření na aktiva jako informační systémy absenci řízení služeb

Doporučené legislativní změny

1. Zákon č. 111/2009 Sb. (o základních registrech)

- Změnit ze zákona o základních registrech na zákon o centrálních sdílených službách eGovernmentu (všech) a převzít odpovídající ustanovení, zejména ze zákona 300 a 365,
- Ukotvit povinnosti koordinace a spolupráce mezi správci,
- Doplnit principy governance a požadavek na reporting a auditovatelnost,
- Zavést institucionální odpovědnost za řízení změn a rozvoj systémů.

2. Zákon č. 12/2020 Sb. (o právu na digitální služby)

- Upravit definice klientů, služeb a úkonů,
- Upřesnit vazby mezi registry a katalogem služeb,
- Zajistit vymahatelnost povinností na straně OVS a správních orgánů.

3. Zákon č. 365/2000 Sb. (o informačních systémech veřejné správy)

- Ukotvit metodické porady jako nástroj předávání informací, znalostí a povinností
- Ukotvit kompetenční centra jako zdroj kapacit a kompetencí pro nástroje řízení a governance
- Přesunout zde definované centrální sdílené služby do zákona 111 (nově o Sdílených službách)
- Doplnit povinnosti dlouhodobého řízení ISVS pro případy služeb, definovaných zákonem 111/2009 Sb.
- Předělat či přidat zaměření na služby ze současného pohledu na informační systémy

4. Provázání s dalšími předpisy (např. Zákon o ochraně osobních údajů, NIS2, archivní zákon)

- Zajistit, že úprava governance registrů bude v souladu s bezpečnostními, právními a archivačními požadavky.

Aktualizace legislativního rámce musí jít ruku v ruce s metodickými a organizačními změnami. Bez právního zakotvení klíčových rolí, pravidel a odpovědností zůstává governance systému registrů slabá a nevymahatelná.

7.1 Organizační změny a struktury

Kromě legislativních úprav je nezbytné provést i **organizační změny**, které umožní efektivní výkon navržených rolí, odpovědností a principů governance. Současné institucionální nastavení je často **roztříštěné, bez jasného centra odpovědnosti**, s nedostatečnou kapacitou a nízkou mírou spolupráce mezi klíčovými aktéry.

Problémy současného stavu

- DIA jako ústřední správce nemá k dispozici **dostatečné odborné a výkonné kapacity** pro systémové řízení governance,
- DIA plní některé technické role, ale **chybí jasné rozhraní odpovědností** vůči správním úřadům,
- Věcní správci registrů často působí **izolovaně a bez metodické podpory**,
- Neexistuje **formální struktura pro koordinaci změn, incidentů, rozvoje a kvality služeb**.

Doporučené organizační změny

1. Posílení a institucionální ukotvení rolí v DIA

- Zřídit pozice a oddělení **pro oblast řízení a governance** sdílených služeb eGovernmentu, včetně
 - jednoznačné úřední autority v oblasti **řízení ISVS a jejich služeb**
 - jednoznačné úřední autority v oblasti **digitální transformace úřadů**, zejména řízení změn, řízení služeb a vztahů s klienty
 - Zřídit projektovou a programovou kancelář eGovernmentu
 - Zřídit kolektivní řídicí/koordinační orgány
 - Hlavní výbor pro architekturu eGovernmentu
 - Hlavní výbor pro řízení změn eGovernmentu
 - Posílit **kompetenční centra**,
2. **Posílení a institucionální ukotvení rolí v RVIS**
- Zavést roli **IT ombudsmana** v rámci RVIS.
3. **Posílení a institucionální ukotvení rolí uvnitř úřadů, podílejících se na řízení, včetně DIA**
- Formálně definovat a organizačně zajistit role **věcných a technických správců ISVS a jejich služeb**,
 - Určit **odpovědnou osobu za správu údajů, služeb a klientů**,
 - Vytvořit **týmové nebo meziodborové platformy, a/nebo kolektivní orgány** (jako např. Architektonický výbor a Výbor řízení změn (CAB)), pro dlouhodobé řízení architektury a pro změnové řízení a provozní podporu.
4. **Zřízení meziresortní koordinační platformy v rámci RVIS**
- Pravidelné jednání zástupců DIA, správců registrů, ohlašovatelů, dozorových a kontrolních orgánů,
 - Řešení dopadů změn, návrh opatření, sdílení dobré praxe, eskalace problémů.

Organizační změny jsou předpokladem pro to, aby legislativní rámec **nezůstal pouze formální**, ale skutečně se propsal do každodenní praxe řízení a governance. V jejich středu musí být **spolupráce, jasná odpovědnost a dostupná odborná podpora**.

7.2 Odpovědnosti a pravomoci institucí

Jedním z hlavních předpokladů funkční governance je **jasné a vymahatelné rozdělení odpovědností a pravomocí mezi jednotlivé instituce**. Bez toho dochází ke zmatkům, neplnění úkolů, přenášení odpovědnosti a ztrátě důvěry v celý systém.

Cílem této části je navrhnout **strukturovaný rámec odpovědností**, který bude závazný, přehledný a přiměřeně pružný.

Principy přiřazení odpovědností

- **Jednoznačnost** – každý prvek governance má svého hlavního nositele odpovědnosti,

- **Subsidiarita** – úkoly se plní co nejdříve místu dopadu (např. správci údajů přímo ovlivňují jejich kvalitu),
- **Vyváženost pravomocí a odpovědnosti** – kdo rozhoduje, ten také odpovídá,
- **Vymahatelnost** – zákonné a smluvní prostředky k vymáhání povinností a nápravě nedostatků.

Přehled hlavních odpovědností

Instituce	Hlavní odpovědnosti
RVIS	Vrcholný kolektivní orgán vnitřního řízení a vnější governance Zodpovídá za komunikaci, koordinaci a vynucování governance Rozhodování o rozdělení přiděleného rozpočtu Rozhodování o sporech ve výkonných orgánech řízení a governance, před jejich eskalací na vládu ČR jako konečnou instanci.
DIA	Koordinace eGovernmentu a ICT prostřednictvím řízení a governance centrálních sdílených služeb, věcná a technická správa podstatné části sdílených služeb, podpora správců ostatních sdílených služeb a editorských AIS a správců nezbytné infrastruktury. Monitoring a vyhodnocování dodávek služeb eGovernmentu a podpůrných ICT služeb. Strategické řízení, legislativa, metodické vedení, architektonický dohled, kompetenční centra.
Orgány veřejné správy (zapojené do řízení)	Plní potřebné role věcných správců (správců služeb), technických správců a ohlašovatelů centrálních sdílených služeb. Využívají metodickou a odbornou pomoc DIA, zapojují se do koordinačních nástrojů DIA. Své potřeby, poznatky, připomínky a spory, nad rámec pravomocí DIA, řeší pomocí procesů RVIS, např. ICT ombudsmana.
Kompetenční centra	Metodická a vzdělávací podpora, sdílení know-how, analytické zázemí, metodické porady Jako součást DIA nebo i jinak
Orgány veřejné správy (nezapojené do řízení)	Čerpají sdílené služby eGovernmentu pro dodávku svých služeb veřejné správy. Využívají přiměřeně nástrojů řízení služeb VS a ICT služeb. Podílejí se na governance eGovernmentu pomocí participativních nástrojů DIA a RVIS.
Subjekty vnější governance	Dohled nad zákonností, účelností, efektivitou (např. NKÚ, ÚOOÚ, parlament) nebo i jen veřejný dohled nad správným fungováním (odborná i laická veřejnost)

Zajištění pravomocí

- Odpovědnosti musí být **podpořeny odpovídajícími pravomocemi** – např. možností požadovat součinnost, stanoviska, přístup k nástrojům a datům,
- Zákonné ukotvení pravomocí je klíčové zejména pro **řídící, dozorové, kontrolní a koordinační činnosti**.

Jasně definované a vyvážené odpovědnosti a pravomoci umožní, aby model governance fungoval jako **transparentní, koordinovaný a důvěryhodný nástroj veřejné správy.**

8 MONITORING A ZPĚTNÁ VAZBA

Governance nemůže být efektivní bez **systematického sledování výkonnosti, kvality a dopadů** celého systému. Zároveň musí existovat **mechanismy zpětné vazby**, které umožní všem relevantním aktérům – od úředníků přes občany až po kontrolní orgány – vyjádřit se k fungování registrů a centrálních sdílených služeb, navrhnout změny a upozorňovat na problémy.

Monitoring a zpětná vazba slouží:

- k **průběžnému hodnocení výkonnosti a kvality služeb**,
- jako podklad pro **rozhodování o změnách, investicích a rozvoji**,
- jako nástroj **transparentnosti a odpovědnosti** vůči veřejnosti,
- jako způsob, jak **aktivně zapojit správce, uživatele i kontrolní instituce**.

Klíčové principy:

- **Měřitelnost** – jasně definované ukazatele a cílové hodnoty,
- **Pravidelnost** – periodické vyhodnocování a reporting,
- **Srozumitelnost** – výstupy přístupné různým cílovým skupinám (úřady, veřejnost, kontrolní orgány),
- **Reakce schopnost** – zpětná vazba musí vést ke konkrétním opatřením a zlepšení.

Ukazatele výkonnosti

Měření výkonnosti je základním nástrojem řízení a ukazatele slouží k **hodnocení funkčnosti systému, efektivity jednotlivých aktérů, kvality dat i uživatelské spokojenosti**. Aby plnily svůj účel, musí být **relevantní, opakovatelné, porovnatelné v čase a použitelné pro řízení**.

Přitom nestačí hodnotit pouze ukazatele ICT služeb, které jsou pouze předpokladem, ale je nutné stanovit, monitorovat a vyhodnocovat služby veřejné správy, viz příklad níže. Každá centrální sdílená služba a následně každá služba veřejné správy budou mít byznys kritéria jiná, ale mnohá se mohou mezi službami opakovat, sdílet.

Kategorie ukazatelů

1. **Výkonnost systému jako celku**
 - Dostupnost registrů (v %, dle SLA),
 - Počet výpadků nebo incidentů,
 - Doba reakce na změnové požadavky.
2. **Kvalita údajů a služeb**
 - Podíl chybných nebo neaktuálních údajů (např. ve ROS, ROB),
 - Počet nevyřízených požadavků nebo nesrovnalostí,
 - Procento služeb napojených na registr poskytovaných dle standardů.
3. **Spolupráce a součinnost**

- Počet schválených meziresortních změn,
- Aktivní účast subjektů na koordinačních platformách,
- Míra využívání kompetenčních center.

4. Ukazatel kvality služby veřejné správy jako takové (příklad).

- Čas hledání služby pro řešení životní události
- Čas vytvoření a odeslání podání
- Počet opakovaně požadovaných údajů a důkazů, které stát už zná/má
- Čas do vyřízení služby, obdržení rozhodnutí, příjmu benefitu nebo potvrzení splnění povinnosti

5. Spokojenost a důvěra

- Výsledky dotazníků mezi správci údajů, agendovými OVS i koncovými uživateli,
- Míra důvěry ze strany veřejnosti nebo politiků (např. parlamentních výborů).

Požadavky na ukazatele

- **Standardizace** – musí být měřeny podle jednotné metodiky a definice,
- **Automatizace** – co nejvíce ukazatelů má být generováno z existujících systémů (monitoring, ISZR, katalogy),
- **Interpretační rámec** – výsledky musí být srozumitelně vyloženy a doprovázeny doporučeními pro opatření.

Praktické využití ukazatelů

- Vstup pro reporting vůči vedení MV, vládě nebo kontrolním orgánům,
- Podklad pro strategické rozhodování o rozvoji, financování nebo změnách v řízení,
- Nástroj pro benchmarking mezi agendami a registry,
- Zdroj pro identifikaci slabých míst a plánování intervencí.

Zavedení robustního systému ukazatelů výkonnosti je klíčovým předpokladem **transparentní a odpovědné governance**. Ukazatele však nesmí sloužit jen k hodnocení, ale především k **cílenému zlepšování systému**.

8.1 Nástroje a procesy pro monitoring

Aby bylo možné ukazatele výkonnosti sbírat, vyhodnocovat a skutečně využívat pro řízení, je třeba zavést **konkrétní nástroje a procesy pro monitoring**. Tyto nástroje musí být **automatizované, systematické a dostupné** pro všechny klíčové aktéry.

Typy monitoringu

1. Provozní monitoring

- Měření dostupnosti, chybovosti, latencí a výpadků služeb registrů (např. prostřednictvím ISZR),
- Logování transakcí, auditní stopy,
- Automatické alerty a eskalace v případě odchylek.

2. Kvantitativní monitoring

- Počet volání služeb (podle služby/úkonu v Katalogu)
- Délka trvání služby

3. Kvalitativní monitoring

- Průběžné sledování kvality údajů (např. duplicity, neaktuálnost, nesoulad mezi registry),
- Hodnocení souladu s referenčními modely a standardy.

4. Změnový a vývojový monitoring

- Sledování realizace změnových požadavků, projektů a plánů rozvoje,
- Reporting k plnění harmonogramů, financování, rizikům a milníkům.

5. Uživatelský monitoring

- Zpětná vazba od správců údajů, OVS, uživatelů a veřejnosti,
- Monitoring podpůrných požadavků (např. helpdesková data, požadavky na konzultace).

Klíčové nástroje a platformy

- **Centrální dashboard** pro vizualizaci klíčových ukazatelů v reálném čase,
- **Datový sklad** napojený na ISZR, katalogy služeb a nástroje DIA,
- **Systém správy incidentů a změn** (např. ITSM nástroj propojený s registry),
- **Nástroje pro analytiku a predikce** (např. identifikace oblastí s častými problémy).

Procesní rámec

- Pravidelné vyhodnocování na úrovni **měsíc–kvartál–rok**,
- Zahrnutí vyhodnocování monitoringu do řídicích struktur (např. jako součást bodů na poradách, předkládaných zpráv, řízení změn),
- **Povinnost vyvozovat opatření** při opakovaném neplnění standardů nebo výkonnostních cílů,
- Možnost **otevřeného publikování části výsledků** (např. dostupnost služeb, počet požadavků, kvalita údajů).

Dobře nastavený monitoring je nejen nástrojem kontroly, ale především **nástrojem zlepšování**. Pomáhá institucím řídit se daty, odhalovat slabá místa a budovat důvěru prostřednictvím transparentnosti.

8.2 Zpětná vazba aktérů a veřejnosti

Zpětná vazba je nezbytnou součástí moderního řízení. Umožňuje systémově zachytit zkušenosti, problémy i návrhy z praxe – a proměnit je v konkrétní opatření ke zlepšení. Governance by měla být **otevřená, responsivní a aktivně sbírat podněty** jak od odborných aktérů, tak od veřejnosti.

Typy zpětné vazby

1. Zpětná vazba od správců a úřadů

- Věcní a techničtí správci registrů a centrálních sdílených služeb,
- Agendové ISVS využívající data a služby,
- Koordinátoři digitalizace na jednotlivých úrovních,
- Kompetenční centra a metodici.

2. Zpětná vazba od uživatelů

- Občané a podnikatelé jako příjemci služeb veřejné správy,
- Neziskové organizace, watchdogové, média a akademická sféra,
- Parlamentní výbory a kontrolní instituce.

Způsoby sběru zpětné vazby

- **Online nástroje a formuláře** – jednoduché hodnocení známkováním a podávání podnětů nebo stížností,
- **Dotazníková šetření** – pravidelné průzkumy mezi vybranými skupinami (např. správci údajů),
- **Zpětnovazební fóra a konzultace** – workshopy, fokusní skupiny, veřejné konzultace k návrhům změn,
- **Analýza dat z provozu** – např. četnost určitých incidentů nebo požadavků může indikovat potřebu změny.

Zajištění reakce na zpětnou vazbu

- **Zpětná vazba nesmí končit v šuplíku** – musí být zpracována, vyhodnocena a zveřejněna včetně odpovědí a navržených kroků,
- Zpětná vazba se musí stát **součástí rozhodovacích procesů** – např. pravidelné zprávy pro MV, porady, aktualizace roadmap,
- **Zpětná vazba musí mít vliv** – pozitivní příklady změn na základě podnětů budují důvěru a motivují k další participaci.
- Vyřízení zpětné vazby pro trvalé zlepšování musí být v organizačním řádu OVS **přiděleno konkrétním pozicím** a jejich rolím, typicky Správcům služeb a Správcům vztahů se zákazníky pro služby VS a Manažerovi dodávky nebo Manažerovi podpory u ICT služeb.

Správná governance registrů a centrálních sdílených služeb je taková, která nejen vydává pokyny, ale také **naslouchá**. Aktivní sběr a využití zpětné vazby posiluje kvalitu služeb, legitimitu systému a důvěru veřejnosti.

9 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE

Navržený model governance představuje komplexní změnu – zahrnuje úpravy legislativy, posílení kapacit, zavedení nových rolí a nástrojů, standardizaci procesů i systémový monitoring. Aby mohla být tato změna úspěšně provedena, je třeba vytvořit **realistický, fázovaný a odpovědně řízený harmonogram implementace**.

Harmonogram slouží k:

- **postupnému zavádění změn bez přetížení systému správy,**
- **průběžnému ověřování přínosů a rizik,**
- **efektivnímu řízení zdrojů, kapacit a očekávání aktérů,**
- **zvýšení důvěry v realizaci prostřednictvím konkrétních milníků a odpovědností.**

Základním předpokladem implementace je, že v přípravné fázi se připraví DIA. To znamená jednak na sobě sama vyzkoušet jako první (pilotně) všechna opatření, všechny nové role, kolektivní orgány, procesy a nástroje, které doporučuje jak správcům podílejícím se na řízení, tak všem ostatním.

Současně to znamená vybudovat kapacity a kompetence pro naplnění koordinační úlohy, jinak OVS naimplementují svá opatření, ale v DIA nebudou mít zralého partnera.

9.1 Fáze implementace

Implementace navrženého modelu governance bude probíhat ve třech hlavních fázích, které se mohou částečně překrývat. Každá fáze má **vlastní cíle, výstupy a klíčové aktivity**, přičemž úspěšné zvládnutí každé z nich je podmínkou pro přechod do další.

Fáze 1: Přípravná fáze (0–12 měsíců)

Cílem je vytvořit **základní předpoklady pro implementaci** – zejména právní, metodické a organizační a zajistit připravenost DIA.

Klíčové aktivity:

- Projednání návrhu governance,
- Implementace návrhu pilotně v DIA, případně u dalších vybraných subjektů,
- Vytvoření metodik a návrh standardů governance, dle zkušeností z implementace v DIA,
- Vytvoření vzorů a akceleratorů pro implementaci změny, např. interních aktů řízení, opět dle zkušeností z implementace v DIA,
- Vytvoření koordinačních kapacit a kompetencí v DIA,
- Zřízení pracovních skupin a řízení změnového programu,
- Příprava a projednání návrhů legislativních změn

Výstupy:

- Implementované změny v DIA,
- Návrhy změn zákonů a vyhlášek,
- První verze standardů, metodik a vzorů (řízení změn, správa služeb, monitoring),

- Projektový plán implementace.

Fáze 2: Zaváděcí fáze (1–2 roky)

Cílem je **zavést klíčové principy governance do praxe**, otestovat nové přístupy a upravit je dle zpětné vazby.

Klíčové aktivity:

- Formální ukotvení kompetencí (zákonně, vnitřními předpisy, metodicky, personálně) ve správcovských OVS,
- Zavedení a obsazení nových pozic, rolí a kolektivních orgánů ve správcovských OVS,
- Vznik stálé koordinační platformy správců,
- Nasazení systémů pro monitoring a reporting,
- Školení a podpora správních rolí, zavedení standardů.

Výstupy:

- Aktivní výměna dat a koordinace mezi správci,
- Zpráva o stavu připravenosti a zralosti systému řízení a governance.

Fáze 3: Konsolidační fáze (2–4 roky)

Cílem je **upevnit governance jako standardní součást řízení registrů** a centrálních sdílených služeb, zajistit její udržitelnost a vyhodnotit přínosy.

Klíčové aktivity:

- Vyhodnocení dopadů změn na kvalitu služeb, dat a provoz,
- Dlouhodobá stabilizace kapacit a odpovědností,
- Zpřístupnění výsledků monitoringu veřejnosti a kontrolním orgánům,
- Rozvoj návazných politik u ostatních OVS (např. řízení služeb veřejné správy, ICT governance).

Výstupy:

- Plná institucionalizace governance do praxe OVS,
- Srovnávací data a trendové analýzy výkonnosti,
- Aktualizovaná roadmapa dalšího rozvoje registrů a centrálních sdílených služeb.

9.2 Milníky a termíny

K úspěšnému řízení implementace je potřeba stanovit **klíčové milníky**, které slouží jako body kontroly pokroku a jako signály pro řízení zdrojů, změn i komunikace. Milníky pomáhají **zajistit odpovědnost, měřitelnost a transparentnost** celého transformačního procesu.

Níže je orientační návrh časového harmonogramu s vyznačením hlavních milníků:

Časový horizont	Milník	Výstup / indikátor
Měsíc 0–3	Zřízení projektového řízení, ustanovení pracovních skupin	Řídicí struktury a plán implementace schválen
Měsíc 4–6	Návrh legislativních změn, zahájení pilotu kompetenčního centra	Návrhy změn zákonů a vyhlášek odeslány do vnějšího připomínkového řízení
Měsíc 7–12	Schválení metodik, zapojení DIA a prvních pilotních subjektů	Validovaná metodika řízení změn a rolí, 3+ úřady zapojeny do pilotu
Měsíc 13–18	Zahájení ostrého provozu governance u vybraných registrů	První provozní data z monitoringu, pravidelný reporting
Měsíc 19–24	První hodnocení výkonnosti systému, úpravy na základě zpětné vazby	Zpráva o stavu systému, doporučení pro optimalizaci
Měsíc 25–36	Rozšíření governance napříč celou strukturou centrálních sdílených služeb eGovernmentu	Všechny klíčové registry a správci zapojeni, governance plně funkční
Měsíc 37–48	Konsolidace systému, zveřejnění výstupů, navázání na další strategické rámce, Roll-out nejlepších praxí (např. řízení služeb) na další OVS.	Roční veřejná zpráva o výkonnosti, návrh další roadmapy

Milníky umožní řídit implementaci způsobem, který je **transparentní, odpovědný a adaptabilní**. Jsou zároveň nástrojem komunikace směrem k politické reprezentaci, veřejnosti i kontrolním institucím.

9.3 Odpovědné subjekty

Úspěšná implementace navrženého modelu governance vyžaduje **jasné rozdělení odpovědností za jednotlivé kroky** mezi klíčové instituce. Každý subjekt musí znát svou roli, mít potřebné kompetence a kapacity, a zároveň být schopen spolupracovat v rámci meziresortních struktur.

Oblast	Odpovědná instituce / subjekt
Sponzorství a řídicí výbor programu	RVIS
Řízení celého implementačního programu	DIA
Řízení implementačního projektu v DIA	DIA
Řízení Roll-out implementačních projektů v jednotlivých OVS	OVS
Legislativní návrhy a změny	DIA ve spolupráci s ostatními orgány veřejné správy
Tvorba metodik a standardů	DIA - nově vytvořené koordinační útvary s podporou Kompetenčního centra
Budování kompetencí a školení	DIA - nově vytvořené koordinační útvary s podporou Kompetenčního centra

Technická realizace nástrojů, monitoring	DIA pro centrální nástroje správcovské OVS pro lokální nástroje
Vyhodnocování programu, reporting, publikování	RVIS , ve spolupráci s DIA a kontrolními orgány (NKÚ, vláda, veřejnost)

10 SHRNUTÍ A DALŠÍ KROKY

Navržený model řízení a governance představuje důležitý krok k modernizaci řízení digitalizace veřejné správy v České republice. Analýza současného stavu prokázala, že bez jasného vymezení rolí, odpovědností a nástrojů nelze zajistit efektivní, transparentní a udržitelný rozvoj centrálních sdílených služeb eGovernmentu.

Klíčovými principy navrženého modelu jsou transparentnost, odpovědnost, participace a koordinace. Governance musí propojit vnitřní řízení s vnější kontrolou, zajistit rovnováhu mezi výkonem a legitimní veřejnou kontrolou a vytvořit prostředí, které podporuje spolupráci, inovace a důvěru veřejnosti.

Úspěch implementace bude záviset na politické vůli, institucionální připravenosti a systematické komunikaci. Je nezbytné, aby vláda a klíčové instituce přijaly tento dokument jako strategický rámec, zajistily legislativní a organizační změny, posílily kapacity a vytvořily podmínky pro dlouhodobě udržitelný systém governance.

Tento dokument je výchozím bodem pro transformaci, která umožní státu poskytovat kvalitní, bezpečné a uživatelsky přívětivé digitální služby, posílí důvěru občanů a zvýší efektivitu veřejné správy. Implementace navrženého modelu není volbou, ale nutností pro budoucí konkurenceschopnost a důvěryhodnost digitálního státu.

11 SEZNAM ZKRATEK :

- AIS – Agendový informační systém
- CAB – Change Advisory Board (Výbor pro řízení změn)
- ČÚZK – Český úřad zeměměřický a katastrální
- DIA – Digitální a informační agentura
- eGSB – Elektronická služba vládního integračního prostředí
- IKČR – Informační koncepce České republiky
- IS – Informační systém
- ISZR – Informační systém základních registrů
- ITIL – Information Technology Infrastructure Library
- ITSM – IT Service Management
- KC – Kompetenční centrum
- KIVS – Komunikační infrastruktura veřejné správy
- MF – Ministerstvo financí
- MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj
- MV – Ministerstvo vnitra
- NIA – Národní identitní autorita
- NIS2 – Směrnice EU o bezpečnosti sítí a informací (Network and Information Security Directive)
- NKÚ – Nejvyšší kontrolní úřad
- OVS – Orgán veřejné správy
- RPP – Registr práv a povinností
- ROB – Registr obyvatel
- ROS – Registr osob
- RÚIAN – Registr územní identifikace, adres a nemovitostí
- RVIS – Rada vlády pro informační společnost
- SLA – Service Level Agreement (Dohoda o úrovni služeb)
- ZR – Základní registry

•