Materiál Ministerstva vnitra



Export z Národní architektury eGovernmentu ČR

Obsah

Současný a cílový stav řízení ICT VS ČR 3
Zjednodušená charakteristika současné ICT VS ČR 3
Definice, poslání a vize informatizace úřadů VS ČR 5
Zásady řízení ICT z IKČR 6
Předpoklady úspěšné digitální transformace veřejné správy 15
Struktura popisu žádoucího budoucího stavu 16

Současný a cílový stav řízení ICT VS ČR

Celý dokument MŘICT je formulován tak, aby maximálně motivoval cílovou skupinu jeho primárních příjemců k tomu, aby ho četli, vnímali a aktivně užívali v něm obsažená doporučení. Klíčové předpoklady a záměry, ze kterých při tom vychází, jsou:

- eliminovat obavy:
  - z rozsahu cílů a úkolů, plynoucích pro ně z IKČR a z probíhající digitální transformace veřejné správy,
  - z rizik, spojovaných zejména v poslední dekádě s investicemi do rozvoje informatizace
- podpořit chuť vedoucích ICT útvarů úřadů využít příležitost a:
  - dále rozvíjet a zlepšovat v rámci vlastní zodpovědnosti informatiků “svého” úřadu ale i rezortu
  - vystoupit ze stávajícího stínu IT a získat podstatný podíl na celkové digitální transformaci “svého” úřadu a celé veřejné správy.

Každý z čtenářů může mít jenom některé z těchto motivací nebo i zcela jiné, ale doporučení MŘICT by každopádně měla být nápomocná pro zmírnění či eliminaci ostatních obav a rizik a pro posílení či naplnění nadějí a příležitostí budoucího, lepšího stavu informatiky úřadů a její role v rámci digitální transformace.

Zjednodušená charakteristika současné ICT VS ČR

Hlavní pozitiva

Veřejná správa ČR má tisíce pracovníků. Někteří pracují v útvarech zajišťujících ICT podporu a jsou mezi nimi i vysoce odborní specialisté. Všichni jsou připraveni se podílet na digitální transformaci svých úřadů. Elektronizace však představuje změnu chodu úřadu, zde tedy pracovníci v ICT útvarech mohou přispět svou odborností, nikoli tvorbou a samotnou volbou přístupu nebo strategie.

ICT je jednou z mála oblastí, kde centrální řešení pro pečlivě vybrané aktivity velice rychle a účinně zvyšuje kvalitu a snižuje pracnost.

ICT VS ČR a jí podporovaný eGovernment ČR má aktuálně:

- vybudovány:
  - bezpečnou a spolehlivou společnou komunikační základnu – KIVS,
  - jeden společný propojovací uzel veřejného Internetu a datových sítí jednotlivých OVS, který zároveň plní funkci bezpečnostního a dohledového centra - CMS,
  - společné přístupové body – samoobslužný Portál veřejné správy a asistovaný Czech POINT,
- centralizována klíčová referenční data (Základní registry)
- vydánu řadu:
  - legislativních dokumentů (např.: Zákon č. 365/2000 Sb., …),
  - závazných standardů (např. eGon Service Bus)
- v provozu řadu digitálních služeb využívaných jak úředníky VS, tak občany, např.:
  - Czech POINT,
  - Datové schránky,
  - Národní identitní autorita.

Klíčové nedostatky

Na základě provedeného ICT Benchmarku veřejné správy (Digitální Česko, 2018), mezinárodních srovnání i vlastních šetření autorského týmu MŘICT se ukazuje, že úroveň ICT ve veřejné správě ČR a jeho podpora rozvoji

eGovernmentu a digitální transformace veřejné správy zdaleka nedosahuje úrovně běžné v jiných odvětvích společenského života ČR. Zpoždění oproti úrovni, oprávněně očekávané klienty veřejné správy ve srovnání například s elektronizací bankovnictví, pojišťovnictví či telekomunikacemi na území ČR či s veřejnou správou vyspělých zemí (severské země EU, Korea, USA, Nový Zéland a další) dosahuje 10 a více let.

Rychlého pokroku je možné dosáhnout prostým uplatněním nejlepších praxí z těchto oborů a zemí. Příčiny jsou známé, hlavními faktory opožďování a neefektivity dosavadních ICT investic jsou:

1. nejednoznačnost a nekonzistence kompetencí (zodpovědností) jednotlivých aktérů při řízení jak celého ICT VS, tak jednotlivých služeb a systémů, zejména současné nastavení:
    - o vzájemných kompetencí zákonného (průběžného) liniového řízení veřejné správy ČR a programového řízení digitální transformace úřadů,
    - o rozdílů v samostatnosti různých druhů orgánů VS, tzn. rozdílů jejich právního statutu a z něho plynoucích odlišných práv a povinností,
2. podceňování informatiků a informatiky jako profese a oboru služby vzhledem k jejich zodpovědnosti za chod nezbytných podmínek výkonu služeb veřejné správy a k nevyužitému vysokému potenciálu při digitální transformaci právních předpisů, služeb a úřadů samotných,
3. vysoká rizikovost řízení ICT investic,
4. časté přeskupování a reorganizování ICT útvarů, které v důsledku také vede k několikaměsíční paralýze a nečinnosti, resp. neplnění rozvojových (investičních) úkolů a k pouze základní údržbě ICT služeb,
5. časté změny a neadekvátní tlak na ICT útvary, který vede zejména vysoce odborné a motivované pracovníky k odchodům, nebo ke ztrátě motivace a vyhoření, obecně dochází k defenzivním aktivitám vedení ICT a ztrátě schopnosti vést, koncepčně rozvíjet a inovovat, velmi často pak dochází k zástupným důvodům k odvolání daného vedoucího pracovníka či představeného,
6. v rámci personální politiky se velmi často nevyužívají veškeré dostupné mechanismy zvyšující motivační faktory daného pracovníka[1)], z hlediska vzdělávání se pohlíží na školení pro pracovníky ICT jako na drahé a tudíž nerealizovatelné, druhotně tak daný pracovník odborně neroste a snižuje se jeho motivace,
7. v oblasti rozpočtu se díky nedůvěře a zmiňované rizikovosti ICT služeb, nahlíží na služby ICT jako na zbytné a nákladově vysoké. Pravidelně tak dochází ke kritickým škrtům primárně v provozních - tedy mandatorních výdajích (kde jsou ve většině závazky delší než 1 rok) investiční výdaje nevyjímaje, děje se tak ve většině bez negociace s představeným ICT, který nedisponuje jakýmkoli nástrojem obrany svého rozpočtu. Dochází tak k poddimenzování služeb a jejich zastarávání, které v důsledku znamená nespolehlivost pro klienta a porušování bezpečnosti např. ve formě bezpečnostních zranitelností, na jejichž odstranění strana zadavatele nemá dostatečné finanční prostředky.
8. v oblasti krácení investičních prostředků dochází k nenaplňování vize a úkolů politického vedení úřadu (nerealizují se nové IS ani změny těch stávajících), druhotně pak k prohlubující se nedůvěře k ICT jako takovému. Mnohdy dochází i k nemožnosti realizovat zákonné změny, nebo k chybám při zadávání, kdy je zadavatel nucen pracovat s jiným, sníženým, rozpočtem a tudíž nejsou, a nemohou být obslouženy všechny původní požadavky interního zadavatele.
9. v oblasti snižování rozpočtu dochází většinou k ochuzení a zanedbání vzhledu rozhraní (UI/UX) pro uživatele a pro klienta digitálních služeb VS (příjemné a intuitivní prostředí je klíčové pro spokojenost klienta VS). Tyto efekty následně mohou vést k nespokojenosti klienta VS s danou službou, tlaku na vedení úřadu a následné nespokojenosti s vedením ICT.
10. nedostatečná vymahatelnost plnění i platných povinností v oblasti řízení ICT a rozvoje eGovernmentu,
11. neschopnost veřejné správy fungovat v rovnoprávném a vyváženém partnerství s dodavateli ICT řešení a služeb, zejména:
    - nedostatek kompetentních lidských zdrojů a informací na straně OVS, a to zejména:
        - pro plánování a řízení rozvoje jednotlivých řešení (architektura) a
        - pro plánování a řízení dodávky rozsáhlých změn řešení (projektové řízení)
        - pro plánování a řízení provozu jednotlivých řešení (řízení služeb apod.)
    - zcela nevyvážené smluvní a licenční vztahy,
12. neexistence provázanosti čerpání státního rozpočtu na velikosti přínosu a míře aktivity zapojení se do plnění státní strategie eGovernmentu,
13. neschopnost vedení a členů ICT útvarů lidsky formulovat a propagovat svoje úspěchy a přínosy danému OVS a jeho rezortu,
14. neexistence centrálního katalogu ICT služeb ke sdílení (též sdílitelných služeb). Částečně bude vyřešeno

katalogem služeb dle č. zákona č. 12/2020 Sb., ale katalog služeb veřejné správy nenahradí katalog ICT služeb, což může způsobit:
    - omezené využívání a pomalý přechod OVS k využívání již centrálně poskytovaných sdílitelných ICT služeb veřejné správy,
    - centrálně nekoordinovaného vynakládání prostředků ze státního rozpočtu na ICT VS a tím výrazně nižší než možnou úroveň synergie ICT projektů jednotlivých OVS,
15. absence:
    - jednotně uplatňované metodiky posuzování potřebnosti a přínosů ICT záměrů[2)] pro plnění strategických cílů ČR, jako podkladu pro centrálně koordinované:
        - rozhodování o prioritizaci čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu,
        - objektivní vyhodnocování přínosu ICT projektů / akcí[3)],
    - vymezení odpovědností a práv klíčových rolí (věcný správce, technický správce, provozovatel) v legislativě,
16. nedostatečné kompetenční vymezení práv a zodpovědností mezi jednotlivými úrovněmi řízení VS a i navzájem mezi jednotlivými útvary VS, a to zejména:
    - útvary zajišťujícími:
        - strategický rozvoj VS na národní úrovni / za rozvoj eGovernmentu,
        - metodické řízení a výkon konkrétních agend VS (role věcného správce),
    - útvary odpovědnými za poskytování informační podpory těmto agendám (role technického správce),
17. nedostatečná úroveň specializace a motivace ICT pracovníků VS,
18. problematické:
    - obsazování pracovních pozic s vyšší kvalifikační náročností v oboru ICT a udržitelnost pracovníků na těchto pozicích.
    - může existovat řešení, které je jedinečné, ale zároveň pro potřeby úřadu nejlepší. V takovém případě je potřeba zvažovat veškeré výhody i nevýhody plynoucí z nejlepšího řešení, ale možného vendor lock-in, ale i povinností nediskriminovat danou § 6 zákonem č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů,
    - dlouhodobé podfinancování – jak investiční, tak i provozní, ICT VS,
    - vyvazování se z historických, pro úřady VS nevýhodných smluv (vendor-lock).

MŘICT zavádí / uplatňuje v první fázi **výlučně opatření k řešení nejpalčivějších z uvedených příčin, a to tak, aby byla ihned aplikovatelná na základě platných strategických dokumentů schválených vládou ČR, tzn. taková, u kterých vyžadovat jejich uplatňování není podmíněno realizací žádných legislativních změn.**

Definice, poslání a vize informatizace úřadů VS ČR



Definice:

Informační služby[4)] nebo také služby informačních systémů a informačních/komunikačních technologií jsou služby těch útvarů a organizací veřejné správy (a jejich externích dodavatelů), které takovými technologiemi disponují, těm útvarům nebo organizacím, které informační podporu pro efektivní výkon veřejných služeb potřebují.

Rozvoj informační podpory výkonu veřejné správy, zkráceně také informatiky, se nazývá informatizací veřejné správy. Informatizace je klíčovým předpokladem a nedílnou součástí digitální transformace veřejné správy a realizace IKČR. MŘICT je jedním z nástrojů vytvářející prostředí („ekosystém“) pro sdílení informací, standardizaci a růstu ICT útvarů v rámci VS ČR.



Poslání:

Posláním ICT útvarů ve veřejné správě ČR je podporovat služby veřejné správy pomocí bezpečných, hospodárných, inovativních, sdílených a kvalitních technologií.



Vize:

Profesionálové informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě ČR jsou důvěryhodnými a uznávanými strategickými partnery vedení svých organizací, informujícími je o inovativních možnostech ICT a poskytujícími jim koncepční, kvalitní a bezpečné ICT služby, podporující jak lepší služby veřejné správy občanům a firmám, tak zefektivňující interní procesy veřejné správy.

Své znalosti a přístupy mezi sebou efektivně sdílí prostřednictvím prostředí, které vytváří a udržuje MŘICT.

Zásady řízení ICT z IKČR

Informační koncepce ČR ve svém textu přináší vedle cílů a architektonických principů budování eGovernmentu také „Obecné principy pořizování, vytváření, správy a provozování informačních systémů veřejné správy“ alias základní zásady řízení útvarů informatiky OVS a životního cyklu ISVS. Uvedené zásady představují minimální povinné předpoklady pro zajištění koordinovaného rozvoje a úspěšné realizace změn služeb ICT jednotlivých OVS a eGovernmentu, navrhovaných podle uvedených principů IKČR a naplňujících její cíle.

Tabulka obecné principy pořizování, vytváření, správy a provozování informačních systémů veřejné správy dle dokumentu IKČR

ID	Název zásady řízení ICT
Z 1	Na prvním místě je klient
Z 2	Standardy plánování a řízení ICT
Z 3	Strategické řízení pomocí IK OVS
Z 4	Řízení architektury
Z 5	Řízení požadavků a změn
Z 6	Řízení výkonnosti a kvality
Z 7	Řízení zodpovědnosti za služby a systémy
Z 8	Řízení katalogu služeb
Z 9	Udržení interních kompetencí
Z 10	Procesní řízení
Z 11	Řízení přínosů a hodnoty
Z 12	Řízení kapacit zdrojů
Z 13	Nezávislost návrhu, řízení a kontroly kvality
Z 14	Vztah informatiky a legislativy
Z 15	Řízení financování ICT
Z 16	Využívání otevřeného software a standardů

ID	Název zásady řízení ICT
Z 17	Podpora vyváženého partnerství s dodavateli

Uvedené zásady je tak třeba respektovat jako klíčové východisko pro řízení celého životního cyklu ICT úřadu, od stanovení kritérií pro inventuru aktuálního stavu ICT úřadu, včetně vyhodnocení změn oproti předchozímu roku (blíže viz Postup a plán realizace změn), přes zadávání projektů a řízení změn, až po hodnocení jejich výsledků, a to na všech úrovních řízení.

Zároveň MŘICT obsahuje základní informace o podstatné části manažerských metod potřebných pro implementaci uvedených zásad v kontextu řízení nejen celkových schopností úřadu a jeho útvaru informatiky, ale i řízení životního cyklu jednotlivých ISVS spravovaných úřadem. Popisy jednotlivých metod se budou dále prohlubovat v následujících vydáních MŘICT a zejména průběžně zdokonalovat v přílohách a dodatcích publikovaných průběžně prostřednictvím Znalostní báze.

Detailní popis jednotlivých principů ve struktuře obdobné popisu architektonických principů dle NAR, plus kontrolní seznamy s pomocnými otázkami a další akcelerátory, včetně zpětného mapování toho, jak jednotlivé metody přispívají k naplňování cílů a zásad IKČR, budou také součástí Znalostní báze.

Na prvním místě je klient

Z1 - Rozhodování v IT je na prvním místě zaměřeno na dodávku efektivních služeb, představujících zřetelnou hodnotu pro externí i interní klienty, příjemce a uživatele těchto ICT služeb na podporu výkonu služeb veřejné správy. Tzn. mimo jiné, že nově budované informační systémy nemají být pouhou evidencí (kartotékou) zákonem uložených údajů, ale mají být prostředkem efektivní podpory procesů výkonu služeb agend veřejné správy. A to, jak podporou práce úředníka, tak podporou samoobslužného procesu na straně klienta veřejné správy.

Tento obecný princip má dvě složky, jedna směřuje na vlastní řízení ICT na bázi vyváženého vztahu mezi věcnými a technickými správci řešení, kde věcný správce je klientem ICT a reprezentuje koncové klienty úřadu (úředníky i občany/organizace).

Druhá složka má přesah do architektonických principů ve vrstvách byznys a aplikační architektury a mění účel a způsob podpory výkonu služeb veřejné správy a provozu úřadů aplikačními službami IS.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení vztahůu se zákazníkye (externími i interními)m
- Architektura úřadu (EA)Enterprise Architecture
- Řízení IT služeb ITIL/ITSM - řízení IT služeb (část)
- Řízení procesů (BPM - Business Process Management)

Standardy plánování a řízení ICT

Z2 - Rozvoj služeb je řízen pomocí zavedeného systému Enterprise architektury a dalších návazných standardů. Standardizované postupy vyhovují specifikaci metodických standardů a doporučení vydávaných Ministerstvem vnitra, zejména Národního architektonického rámce s možností využití dalších návazných mezinárodních standardů (TOGAF, ArchiMate, COBIT, ITIL, IT4IT, UML...) pro řízení EA a ICT procesů a služeb.

Tento obecný princip říká, že procesy a postupy plánování a řízení ICT úřadu nejsou na libovůli úřadu a IT

manažera, ale že mají být do předpisů i praxe úřadu vedle MŘICT a NAR, respektive jako jejich rozšíření, zavedeny odpovídající části mezinárodních standardů.

Nejčastější metody, v nichž se zásada uplatní:

- Řízení IT služeb ITIL/ITSM, IT4IT
- Řízení výkonnosti (Cobit)
- Řízení rizik (CoSO)
- Řízení architektury (TOGAF, ArchiMate, UML)
- Řízení projektů (PRINCE2, PMI)
- a další

Strategické řízení pomocí IK OVS

Z3 - Rozvoj IS OVS je řízen dlouhodobým plánem – Informační koncepcí daného OVS. Ta zahrnuje jak strategické změny, tak potřeby procesní optimalizace, tak potřeby vyplývající ze stavu ICT. IK OVS stanovuje cíle orientované na zlepšování služeb externím klientům (veřejnost) a interním klientům (zlepšování subjektu). Třetí doporučená skupina tvoří cíle orientované na zlepšování IT (řízení služeb).

Informační koncepce OVS musí podporovat realizaci cílů koncepce/strategie subjektu, pokud jsou stanoveny, musí podporovat realizaci cílů infomační koncepce ČR a musí reflektovat principy a zásady, které tato stanovuje.

Cíle musí splňovat specifikaci „SMART“, tj. specifičnost/konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost (musí existovat alokace finančních a lidských zdrojů pro realizaci cíle), relevantnost a časového vymezení.

Tento obecný princip podtrhuje podstatnou změnu spočívající v tom, že:

- řízení ICT OVM nesmí být reaktivní, ale plánované
- dokument IK OVM není „papír do šuplíku“, ale je základním nástrojem řízení.

Informační koncepce je dokumentem zachycujícím plán řízení prostřednictvím metody Enterprise Architecture. Navazuje na cíle stanovené zejména interní „Strategii rozvoje úřadu“ a „na ICT strategii úřadu“ (pokud je vypracovávána samostatně), dále na cíle IKČR, vládní programové prohlášení a sektorové strategie rezortu a úřadu. Cíle, stanovené v těchto strategiích (zejména rozvoje úřadu a ICT) musí být SMART, tj. dle metody Strategického řízení, případně vč. Balanced ScoreCard.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Architektura úřadu (EA)Enterprise Architecture
- Strategické řízení + BSC (Balanced ScoreCard)

Řízení architektury

Z4 - Architektura jednotlivých ICT řešení musí být navržena podle byznys architektury agendy, v kontextu k architektuře celého OVS a celého eGovernmentu. Zejména musí být zohledněny sdílené služby OVS a eGovernmentu a potenciál dalšího sdílení.

Každý subjekt je povinen udržovat svůj model EA v aktuálním stavu, úrovni detailu dle své velikosti a v konzistentním stavu s povinným obsahem stanoveným Ministerstvem vnitra, který reprezentuje společné sdílené služby a prvky architektury a zároveň v konzistentním stavu s obsahem své Informační koncepce.

Architektura je čtyřvrstvá, tj. ke každému procesu/agendě existuje vazba na příslušné aplikace ISVS (a/nebo provozní systémy), které proces podporují, dále vazba na příslušnou technologickou a komunikační infrastrukturu, ve které jsou systémy realizovány a provozovány.

Do EA modelu OVS musí být zapracovány části národního modelu (NAP), specifikující architekturu sdílených služeb. Pokud OVS poskytuje nějakou sdílenou službu, musí její EA model publikovat přes MV/OHA.

Tento obecný princip upřesňuje předchozí princip Z3. Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Architektura úřadu (EA)Enterprise Architecture

Řízení požadavků a změn

Z5 - Vyhodnocování zpětné vazby, incidentů a požadavků na služby. Funkční proces řízení životního cyklu požadavků (na nové funkce, změny, opatření eliminující rizika) je z hlediska řízení informačních služeb a řízení změn architektury klíčový. Požadavky musí být průběžně evidovány, vyhodnocovány a zapracovány do aktualizací informační koncepce subjektu, do programových dokumentů, investičních záměrů, projektů nebo plánů drobných změn.

Tento obecný princip vyžaduje zavedení několika procesů z metod řízení dodávky ICT služeb (ITIL/ITSM).

Současně je jeho součástí vzájemně se doplňující řízení malých změn (v rámci podpory provozu) a velkých změn (v režimu projektového řízení) v návaznosti na Roadmapu IK OVS.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení požadavků v rámci řízení ICT služeb ITIL/ITSM
- Architektura úřadu (EA)Enterprise Architecture
- Programové a projektové řízení

Řízení výkonnosti a kvality

Z6 - Vyhodnocování výkonnosti a kvality, minimálně principy měřitelnosti a zpětné vazby, budou zavedeny do všech procesů/postupů, stejně jako role, pozice manažera kvality (nezávislost výkonnosti a kvality IT na řízení rozvoje a provozu IT).

Kvalita, výkonnost a zodpovědnost v oblasti řízení ICT OVS bude pravidelně ověřována formou auditu a benchmarku.

Tento obecný princip zdůrazňuje několik klíčových aspektů řízení výkonnosti a kvality služeb IT a výkonnosti služeb veřejné správy a provozu, podporovaných službami IT.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení kvality
- Řízení výkonnosti
- Řízení vztahů se zákazníky
- Enterprise ArchitectureArchitektura úřadu (EA)
- Audit IT

- Benchmark

Řízení zodpovědnosti za služby a systémy

Z7 - Každá agenda/proces a jeho služba musí mít svého vlastníka (osobu), který určuje strukturu a způsob výkonu procesu/agendy a je odpovědný za zlepšování, napříč všemi podpůrnými IS.

Každý ISVS (nebo provozní systém) má definovaného garanta/správce (věcného a technického) a provozovatele, napříč všemi podporovanými agendami a službami.

Tento obecný princip nově stanovuje jednoznačnou povinnost úřadu mít definované externí i interní procesy a služby výkonu veřejné správy i služby provozu. A dále povinnost, mít pro každý identifikovaný proces a pro každou jeho službu jednu osobu zodpovědnou za jejich kvalitu a trvalé zlepšování.

Současně tento princip zhmotňuje řešení tradičního problému vztahu mezi odbornými a IT útvary povinností úřadu mít ke každému informačnímu systému dvojici znalých a zodpovědných osob, věcného správce a technického správce.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení kvality
- Řízení vztahů se zákazníky (interními i externími)
- Řízení služeb
- Řízení IT služeb (ITIL/ITSM)
- Řízení procesů (BPM)
- Architektura úřadu (EA)

Řízení katalogu služeb

Z8 - IT podpora OVS je řízena pomocí katalogu ICT služeb (převážně aplikačních, ale i technologických a infrastrukturních), kterými jsou podporovány procesy výkonu interních i externích služeb veřejné správy úřadu (tradičních i digitálních). Každý subjekt aktualizuje, publikuje a propaguje na internetu svůj katalog elektronických/digitálních služeb orientovaných na veřejnost a v intranetu obdobný katalog interních digitálních služeb.

Externí katalog digitálních služeb je svázaný s příslušnými životními/podnikatelskými událostmi/situacemi. Tento katalog je následně konsolidován a publikován Ministerstvem vnitra na portálu veřejné správy. Místní samospráva využívá v rámci přenesené působnosti část katalogu s předlohami vytvořenými Ministerstvem vnitra.

Katalog interních ICT služeb OVS obsahuje i služby dostupné pro něj jako sdílené služby z různých úrovní veřejné správy.

Tento obecný princip se doplňuje s předchozím principem (o zodpovědnostech) a nastavuje povinnost úřadu mít aktuální a při řízení úřadu využívat jak katalog (byznys) služeb úřadu (výkonu VS i provozu), tak specificky katalog služeb ICT útvaru a jeho externích pod-dodavatelů. Katalog ICT služeb je podmnožinou a nedílnou součástí katalogu interních (provozních) služeb úřadu, společně se službami správy nemovitostí, účetnictví, personalistiky, nákupu, administrace, právního oddělení a dalších).

Katalog slouží jak pro řízení kvality a výkonnosti dodávky těchto služeb, tak pro řízení jejich rozvoje, ale také

jako prostředek jejich užití (konzumace) v intranetu úřadu.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení kvality
- Řízení vztahů se zákazníky (interními i externími)
- Řízení služeb
- Řízení IT služeb (ITIL/ITSM)
- Řízení procesů (BPM)
- Architektura úřadu (EA)

Udržení interních kompetencí

Z9 - Pro všechny klíčové role řízení služeb eGovernmentu a řízení informatiky má OVS vytvořeny interní pozice. To je nezbytné pro udržení nezávislosti na dodavatelích, kontinuity a celostního pohledu, a zejména zodpovědnosti. Pracovníci v těchto rolích si udržují kompetence aktivním zapojením do všech činností spojených s dodavateli a přebírají jejich dovednosti (Learning by doing).

Tento obecný princip vede úřad ke splnění jednoho z mnoha předpokladů schopnosti se transformovat a pružně rozvíjet bez závislosti na externích dodavatelích, v tomto případě bez závislosti na jejich kapacitách a jejich znalostech.

Princip zdůrazňuje, že úřad musí zajistit jak dostatek kapacit (obsazených pozic), tak dostatek kompetencí, získaných praxí. To prakticky znamená, že pracovníci, kteří mají být nositeli určitých znalostí, musí být značnou částí svých úvazků uvolněni pro aktivní práci v projektech s externími dodavateli, a o celou dobu působení v projektu je vedle úspěšného dokončení projektu jejich hlavním cílem převzetí, zdokumentování a interní sdílení maxima znalostí dodavatele.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení projektů a portfolií (část - řízení kapacit)
- Řízení znalostí (KM - Knowledge Management)
- Řízení lidských zdrojů (HR)

Procesní řízení

Z10 - Bude zavedeno procesní řízení nejen v IT, ale ve všech agendách/procesech. To mj. znamená, že každý proces má vlastníka/garanta a definované výstupy (služby, produkty). Dále pak definované nástroje (ISVS u agend) a role, které je využívají a vykonávají jednotlivé činnosti procesu/agendy. Role není organizační pozice. Hierarchie organizační struktury nadřízený/podřízený není procesní přístup a má řešit jen mimořádné stavy, které nejsou součástí standardních postupů.

Tento obecný princip dále prohlubuje princip Z7 (Zodpovědnosti) tím, že podporuje v úřadech zavedení skutečného procesního řízení, nezávislého na rigidní organizační hierarchii (liniového řízení). Přechodně se tomu dá napomoci změnou organizační na tzv. procesně orientovanou, tj. takovou, ve které hierarchie zodpovědností kopíruje hierarchii procesní dekompozice.

Obecný princip očekává, že útvar ICT bude v zavádění procesního řízení (jako předpokladu řízení dodávky služeb) průkopníkem v celém úřadu a že současně model řízení v ICT bude v souladu s konceptem budoucího procesního a servisního řízení celého úřadu (spoludefinuje jej).

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení ICT služeb (ITIL/ITSM)
- Organizační management (část HR)
- Řízení procesů (BPM)
- Architektura úřadu (EA)
- Řízení kvality

Řízení přínosů a hodnoty

Z11 - Všechno rozhodování se řídí pravidly „řádného hospodáře“ a „Value for Money“. Všechny projekty ISVS musí (spolu s formulářem OHA) disponovat zpracovaným investičním záměrem typu „business case“ s jasně identifikovaným přínosem pro veřejnost a/nebo úřad. Pro tvorbu „business case“ projektu se využije metodika OHA MV ČR, obohacená o osvědčené prvky metodik jiných resortů, jako např. metody logického rámce z metodiky MPSV a ESF ČR.

Tento obecný princip zavádí do úřadu schopnost, posuzovat každý záměr na změnu (a většinou i na výdaje) na základě poctivého finančního a nefinančního porovnání hodnoty přínosů (výstupů, výsledků, ale zejména dopadů - „ k čemu je to dobré“) a potřeby zdrojů (kapacit, znalostí, financí), s přihlédnutím k eliminaci rizik.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Investiční záměr (Business Case)
- Logický rámec (FogFrame)
- Řízení výkonnosti a řízení nákladů - ukazatele TCO, ROI, PublicROI
- IT Controlling

Řízení kapacit zdrojů

Z12 - OVS průběžně připravuje zajištění dostatečného množství a kvality interních kapacit vlastníků procesů/agend, garantů/správců systémů, projektových manažerů a architektů, odpovídající jejich předpokládanému uvolnění do programů a projektů realizace transformačních změn.

Projekty pak musí mít zajištěnu dostatečnou kapacitu klíčových pracovníků zadavatele (OVS), kteří drží know-how výkonu jednotlivých procesů, využití stávajících (návazných a/nebo nahrazovaných) systémů a provozních/ bezpečnostních standardů zadavatele. Tyto kapacity musí být reálně alokovány (převedeny) do projektu úměrně svým rolím a fázím projektu. Tím bude, mimo jiné zajištěn potřebný přenos znalostí z projektu a od dodavatele do liniových struktur OVS.

Tento obecný princip navazuje Z9 (... získávání znalostí od dodavatele ...), ale z pohledu zajištění interních kapacit a interních znalostí, čímž jej doplňuje.

Princip zavazuje úřad, aby se nepouštěl do transformačních a do ICT projektů, dokud nebude mít dostatečnou kapacitu dostatečně znalých zaměstnanců, které bude dostatečnou měrou schopen uvolnit do projektu realizace změn. Princip akcentuje dlouhodobost a průběžnost přípravy takových kapacit a kompetencí jako investice do změny a tak ve shodě s cílem 4.6 Informační koncepce ČR.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení projektů a portfolií (část - řízení kapacit)

- Řízení znalostí (KM - Knowledge Management)
- Řízení lidských zdrojů (HR)
- Organizační management (část HR)

Nezávislost návrhu, řízení a kontroly kvality

Z13 - Projekt musí být řízen dle standardní projektové metodiky interním PM s dostatečnou alokovanou kapacitou a kvalifikací po celou dobu návrhu, implementace a předávání ISVS do provozu, nebo externím PM (z kompetenčního centra). Pouze v případě nedostupnosti interních zdrojů a zdrojů kompetenčního centra je možné zadat PM roli externímu subjektu soutěží. Vybraný uchazeč nesmí mít vztah s dodavatelem ani provozovatelem.

Stejně tak je účelné mít v projektech prvek nezávislé kontroly kvality, a to jak kvality projektového řízení, tak kvality návrhu a dodávaného řešení.

V projektu musí být odděleny klíčové role. V případě komponentizace musí být vzájemně na sobě nezávislí systémový integrátor, dodavatelé komponent a provozovatel(-é). Přebírající a provozující subjekt nesmí mít vztah s externím subjektem zajišťujícím návrh, nebo implementaci. Přebírající a provozující subjekt musí být povinně zahrnut do akceptačního řízení implementace.

Tento obecný princip zdůrazňuje nezastupitelnou roli projektového manažera na straně zadavatele. Současně přináší prvek nezávislého dozoru a kontroly kvality na straně zadavatele.

Přitom princip zdůrazňuje nutnost právní, smluvní i faktické nezávislosti některých rolí při dodávkách řešení a služeb. Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení projektů a portfolií (část - řízení kapacit)
- Řízení nákupu a smluv
- Řízení dodávky ICT služeb (ITIL/ITSM)

Vztah informatiky a legislativy

Z14 - Návrhy možností informační podpory legislativních úprav je nutno vypracovávat společně s návrhy přijímání právních předpisů či jejich změn tak, aby se vzájemně ovlivňovaly směrem ke vzniku moderních a proveditelných ustanovení.

Informační podporu legislativních úprav je nutné připravovat a ověřovat již v průběhu legislativního procesu, nikoli až v okamžiku platnosti či dokonce účinnosti zákona.

Tento obecný princip zdůrazňuje novou roli ICT odborníků při zajištění vysoké pravděpodobnosti proveditelnosti právních úprav, z nichž většina v současné fázi vývoje lidské společnosti a státní správy potřebuje nějakou míru ICT podpory.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení ICT služeb (ITIL/ITSM)
- Řízení legislativního procesu
- Řízení projektů
- Organizační management (část HR)
- Řízení procesů (BPM)

- Architektura úřadu (EA)
- Architektura úřadu (SA)
- Řízení vývoje SW - zde část prototypování, ověřování konceptu (PoC - Proof of Concept, SandBox)

Řízení financování ICT

Z15 - Dlouhodobé profesionální řízení finančních zdrojů a využívání fondů EU je integrálním principem pro všechny OVS. Je třeba pracovat s metodikou finančních kalkulací na bázi indexu rentability/CBA (analýza přínosů a celkových nákladů) a TCO (celkových nákladů na vlastnictví ICT), včetně budování kompetence ekonomicky kalkulovat optimální efektivitu a výkonnost agendy (procesu) s různou úrovní poměru personálních nákladů na její výkon a nákladů na její IT podporu. Je třeba zlepšit nejen oblast řízení investic, ale neméně dlouhodobé finanční plánování obnov infrastruktury a provozní podpory systémů

.

Tento obecný princip navazuje na zásadu Z11 (řízení přínosů a hodnoty) a přidává povinnost úřadu disponovat kapacitou a kompetencí pro řízení ICT investic a jejich financování.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení plánování a financování investic
- Investiční záměr (Business Case)
- Logický rámec (FogFrame)
- Řízení výkonnosti a řízení nákladů - ukazatele TCO, ROI, PublicROI
- IT Controlling

Využívání otevřeného software a standardů

Z16 - Stát k zamezení vysokým dlouhodobým nákladům a rizikům používá otevřený software a otevřené standardy. Proto správce ISVS využije stávajících otevřených projektů nebo nechá nový zdrojový kód otevřený a znovu využitelný, publikuje ho pod příslušnými licencemi anebo pro konkrétní část kódu poskytne přesvědčivé vysvětlení, pro to nelze provést. Pokud využití otevřeného kódu není pro realizaci ISVS možné či vhodné, pak pro taková řešení postupuje podle zásady Z17 o vyváženém partnerství s dodavateli.

Tento obecný princip pro ústřední koordinační orgány eGovernmentu a ICT povinnost vytvářet, shromažďovat a publikovat sdílitelné části řešení a aplikovatelné standardy.

Pro ostatní úřady představuje povinnost a) při návrhu řešení takové zdroje znát a aplikovat a b) po úspěšném vývoji vlastních řešení poskytnout zdroje a zkušenosti centrální autoritě.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení ICT služeb (ITIL/ITSM)
- Řízení projektů
- Řízení vývoje SW
- Řízení znalostí

Podpora vyváženého partnerství s dodavateli

Z17 - Správce ISVS musí zajistit, aby vždy disponoval zdrojovými kódy ISVS, detailní dokumentací k ISVS, licenčními právy k ISVS (právy k užívání autorského díla) a vlastní způsobilostí rozhodovat o ISVS tak, aby bylo možné upravovat a spravovat systém i prostřednictvím třetích osob, nezávislých na původním dodavateli či správci ISVS.

Tento obecný princip navazuje na zásady Z9 (interní kompetence) a Z13 (nezávislé role) a zdůrazňuje ostatní nezbytné náležitosti pro dosažení smluvních vztahů a reálných projektů a dodávky služby v situaci vyváženého partnerství s dodavateli.

Princip v manažerské oblasti doplňuje (spolu ještě s Z16 a dalšími) architektonické principy P9, P10, P16 a zejména P17 Informační koncepce ČR.

Nejčastější vhodné metody pro naplnění zásady:

- Řízení projektů a portfolií (část - řízení kapacit)
- Řízení nákupu a smluv
- Řízení dodávky ICT služeb (ITIL/ITSM)
- Řízení znalostní (KM)

Předpoklady úspěšné digitální transformace veřejné správy

Evropská komise ve svém materiálu „Akční plán EU pro „eGovernment“ na období 2016–2020“ uvádí že: „Je třeba, aby moderní a efektivně fungující orgány veřejné správy zaručovaly rychlé a vysoce kvalitní služby pro občany a vstřícné prostředí pro podniky, jak to uznávají nedávné roční analýzy růstu. Orgány veřejné správy musejí transformovat své zázemí, znovu zvážit a přetvořit stávající postupy a služby a zpřístupnit svá data a služby jiným správním orgánům a pokud možno také podnikům a občanské společnosti.“[5)]

Ke zmiňovanému urychlení a zlepšení může dojít i beze změn aktuálně platné legislativy.

K realizaci uvedeného předpokladu je třeba realizovat zejména tyto změny:

- zavést koncepční a strategické plánování a řízení rozvoje ICT služeb OVS podle potřeb klientů z jejich odborných útvarů, a to bez výjimek pro celé OVS, a to v dlouhodobém výhledu tzn.:
  - celková architektura úřadu, centrální architektonické kancelář, hlavní architekt OVS a jeho rezortu
  - IT architektura jednotlivých řešení,
  - správa portfolií procesů, aplikací i technologií,
  - to vše řízeno informační koncepcí OVS,
- zavést důsledné programové a projektové řízení plánování a realizace změn ICT služeb, a to jak na straně rozsahu a zdrojů, tak na straně přínosů, to především znamená:
  - celkové jednotné řízení všech (IT i ne-IT) projektů a programů úřadu,
  - centrální programová a projektová kancelář,
  - profesionální projektoví manažeři, spravující portfolia projektů, i napříč úřadem,
- zajistit možnost vzájemné, objektivní a snadné srovnatelnosti ICT projektů VS, tzn. zejména vytvořit jednoduchá, jednotná pravidla pro předkládání a schvalování ICT projektů jednotlivých úřadů VS a zajistit jejich důsledné dodržování. Pravidla musí obsahovat zejména:
  - jasné vodítko co schvalovat,
  - kdo (na jaké úrovni veřejné správy) bude projekt schvalovat, nebo připomínkovat,
  - jasné vymezení projektu, a to zejména
  - věcného cíle projektu, včetně dobře měřitelných kritérií, přičemž věcným cílem nemá být bezúčelné pořízení technologií, ale vždy má sloužit k dosažení konkrétních efektů buď pro uživatele

VS, nebo klienty služeb VS, může se jednat o:
- zajištění veřejného zájmu
- splnění zákonného požadavku,
- zvýšení dostupnosti,
- snížení zátěže,
- zvýšení kvality pro klienta VS
- zvýšení bezpečnosti služby
- Věcný cíl má obsahovat zejména:
  - stručnou specifikaci přínosu pro plnění národních (republikových) a EU strategických cílů, například cílů programu Digitální Česko apod., a cílů OVS,
  - analýzu nebo jiný kvalifikovaný odhad ekonomického nebo jiného pozitivního efektu v časovém horizontu 5 nebo 7 let.

- zavést centrální, jednotnou prioritizaci projektů rozvoje na národní úrovni na základě jejich přínosů pro plnění celonárodních (republikových) strategických cílů,
- zprovoznit klíčové řídící katalogy, zejména pak:
  - Katalog digitálních služeb, respektive centrálně poskytovaných sdílitelných služeb ICT VS,
  - Katalog ICT a transformačních záměrů / projektů VS obsahující uvedení:
    - účelu a hlavních cílů záměru / projektu včetně toho, k jakému (dílčímu) cíli Digitálního Česka má přispět,
    - jakých ICT služeb / jakého ISVS se daný záměr / projekt týká, a to včetně uvedení jejich věcného správce,
    - v jakém je záměr / projekt aktuálně stavu,
    - jakou výši zdrojů záměr / projekt vyžaduje, má alokováno nebo již spotřeboval.
- generálně uvolnit rozpočtová pravidla natolik, aby jednotlivé OVS získaly větší míru kompetence k flexibilním změnám financování. Na základě důsledného a objektivního posuzování efektivnosti interně a externě zajišťovaných ICT služeb, pak mohou flexibilněji reagovat na měnící se potřeby a rychleji a efektivněji uspokojovat klienty a uživatele, jde zejména o:
  - možnost odůvodněně navyšovat podíl outsourcovaných služeb (tzn. netrvat na dodržení ve finančních plánech uvedených podílů investic a provozních výdajů),
  - odůvodněně přesouvat přidělené zdroje mezi schválenými projekty.

Struktura popisu žádoucího budoucího stavu

Jako dokument primárně určený vedoucím (manažerům) ICT útvarů úřadů VS jsou MŘICT orientovány na praxi, a proto nejprve uvádí podstatné informace k tomu, jak řídit a jak přitom užívat jednotlivé metody, a to ve dvou oblastech, úrovních řízení:

- při řízení v rámci životního cyklu jednotlivých ISVS,
- při řízení aktiv, projektů, procesů a schopností informatiky úřadu jako celku,

Následně jsou uvedeny informace o potřebných ostatních schopnostech úřadu, o něž se manažer útvaru informatiky může a musí opřít a přirozeně na ně navazovat (ekonomika, personalistika, bezpečnost, nemovitosti, nákup apod.). Tyto schopnosti informatika čerpá jako službu ostatních provozních útvarů úřadu, viz Spolupráce s ostatními útvary úřadu a eGovernmentu.

Všechny následující informace jsou de facto popisem cílového (žádoucího, optimalizovaného) budoucího stavu řízení ICT VS ČR, jehož je možno dosáhnout právě realizací těchto doporučení v jednotlivých OVS i vytvořením centrálních předpokladů v MV a dalších institucích.

Teoretická východiska navrženého systému řízení ICT, klíčové informace o jeho postavení v hierarchii řízení veřejné správy ČR a ostatní detailní a doplňkové informace, ze kterých MŘICT vycházejí, jsou uvedena samostatně ve Znalostní bázi.

Od přístího vydání, na základě obdržené odezvy odborné veřejnosti, bude do MŘICT postupně doplňována ještě jedna úroveň detailu řízení, a to postupy řízení životního cyklu jednotlivých dílčích aplikačních služeb / služeb

informačních systémů. Stávající vydání MŘICT se zaměřuje vždy společně na všechny měněné služby jednoho IS, podle jeho životního cyklu.

1)
například institut klíčového zaměstnance, viz analýza RVIS.
2)
Namísto využívání mezinárodně uznávaných, jednoznačně kvantifikovatelných kvalitativních indikátorů, jsou běžně užívány nepodstatné množstevní ukazatele.
3)
Aktuálně nejčastější je vyhodnocování pouze dle splnění plánovaného čerpání finančních prostředků.
4)
Vychází z následující definice služby: „Služba je funkce úřadu/útvaru, poskytnutá konkrétním poskytovatelem konkrétnímu příjemci služby podle předem dané formální dohody (zákon, vyhláška, dohoda o úrovni služby - SLA) tak, že přináší příjemci vnímanou hodnotu, za kterou by byl ochoten zaplatit přiměřenou cenu.
5)
Dostupné z: EUR-LEX

From:
https://archi.gov.cz/ - **Architektura eGovernmentu ČR**

Permanent link:
https://archi.gov.cz/metody_dokument:soucasny_a_cilovy_stav_rizeni_ict

Last update: **2022/04/14 09:16**