



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Datum: 13. 4. 2011 (verze 1.00)

1 Informační strategie

Analýza této části se skládala ze dvou velkých částí, které na problematiku nahlížely z různých stran:

- Analýza informačních potřeb a poptávky po informacích (pohled ze strany uživatelů)
- Analýza poskytování ICT služeb v kraji (pohled ze strany informatiky)

Shrnutí a SWOT analýza byly proto zpracovány za každou část zvlášť.

1.1 Informační potřeby a poptávka po informacích

V oblasti informačních potřeb a poptávky po informacích byly analyzovány informační toky uvnitř krajského úřadu a mezi krajským úřadem a jeho významným okolím.

Místní šetření na krajském úřadě probíhalo formou schůzek s vedením všech odborů a oddělení KÚ Plzeňského kraje. V rámci místního šetření byly sjednány schůzky také s členy Rady Plzeňského kraje.

Další část místního šetření byla provedena na předem vybraných zakládaných a zřizovaných organizacích Plzeňského kraje, na 10 obcích různé velikosti na území Plzeňského kraje a krajských složkách integrovaného záchranného systému.

Kromě toho bylo provedeno doplňující dotazníkové šetření na většině organizací kraje a obcích na území kraje.

Krajský úřad Plzeňského kraje

Na úrovni krajského úřadu bylo identifikováno jen málo informačních potřeb, které by v současné chvíli nebyly pokryty.

Informace, které jsou zapotřebí pro Radu a pro vrcholové vedení úřadu (ředitel a zástupci ředitele), jsou subjektivně považovány za relevantní a je jich dostatek, občas je z této úrovně spíše pociťován opačný problém – přebytek informací. Informační technologie přinesly zahlcení úkoly, které je díky ICT možné jednoduše vygenerovat a je velmi těžké identifikovat úkoly s vysokou prioritou. Většina nepokrytých informačních potřeb byla identifikována na úrovni odborů a níže.

Hlavními silnými stránkami současného stavu v tomto ohledu jsou především kvalitní informační systém krajského úřadu (IS KÚ) a dobře fungující odbor informatiky, který tento IS koncepčně rozvíjí. V podstatě všechny odbory si spolupráci s odborem informatiky chválí.

Je zapotřebí zvýšit osvětu zaměstnanců KÚ v oblasti informatiky – jak o ICT službách, které odbor informatiky nabízí, tak o funkcionalitě a informacích, které jsou dostupné v IS KÚ. S tím souvisí i nezbytná minimální úroveň ICT gramotnosti úředníků, která je na KÚ Plzeňského kraje ve srovnání s celorepublikovým průměrem na relativně dobré úrovni, stále však u mnoha lidí není dostatečná. I přes kvalitní vstupní školení pro nové zaměstnance a širokou nabídku interních ICT školení je jedna z hlavních slabých stránek nedostatečný přehled uživatelů o možnostech IS KÚ, jeho datovém obsahu anebo způsobu jeho ovládání.

Uživatelé také stále ještě z velké části nevnímají ani IS KÚ, ani data v něm uložená jako něco, za co by nesli zodpovědnost. Do budoucna je proto potřeba se více zaměřit na aktivní práci s uživateli – především průběžné zvyšování jejich obecné ICT gramotnosti a častější proškolení změn v IS KÚ, včetně posílení motivace uživatelů se v tomto směru vzdělávat. Důležité bude také stanovit či doplnit garanty či metodiky za jednotlivé oblasti IS KÚ a přenést na ně větší váhu zodpovědnosti za rozvoj IS KÚ a za proškolení dalších uživatelů. Tím se také zlepší v současnosti problematická zpětná vazba od uživatelů směrem k odboru informatiky. V neposlední řadě je potřeba posilovat pocit osobní zodpovědnosti za kvalitu a aktuálnost dat v IS KÚ.

Vlastní informační systém KÚ je stavěn jako integrovaný IS, složený z několika větších celků. Úroveň integrace a provázanosti jednotlivých dat patří mezi nejlepší informační systémy ve veřejné správě. Přesto ale platí, že ne všechny celky informačního systému jsou plně propojené, což znemožňuje využít všech možností IS. Důsledky některých chybějících integračních vazeb jsou pak uživateli vnímány zbytečně negativně a snižují přínos IS pro uživatele. Částečné zlepšení by měl přinést projekt vnitřní integrace úřadu, který byl připraven jako jeden z projektů do výzvy IOP č. 08.

Elektronizace interních procesů je v porovnání s ostatními kraji nebo obdobnými úřady na vysoké úrovni. Byly identifikovány pouze některé drobné nedostatky, které se většinou týkají nastavení procesů a organizačního uspořádání na straně řešitelů požadavků.

Nejčastěji udávanou nenaplněnou informační potřebou jak ze strany odborů KÚ, tak ze strany ZZO byl chybějící přístup k elektronické verzi plných znění usnesení Rady Plzeňského kraje, které se daného odboru či ZZO týkají. V současné chvíli má k elektronické verzi usnesení včetně důvodových zpráv a příloh přístup pouze odbor, který iniciuje přípravu usnesení, a dále konkrétní připomínkující z ostatních odborů (většinou vedoucí odborů). Typický případ je usnesení týkající se nemovitého majetku svěřeného do péče ZZO. Tento problém zmiňovaly jak jednotlivé odbory, tak většina ZZO.

Slabými místy z pohledu informačních potřeb jsou především silně nedostatečná informační podpora agendy dotací kraje a nedostatečné propojení evidence smluv na zbytek IS KÚ, především na ekonomické agendy (rozpočet, faktury, dotace, platební poukazy, účetnictví aj.) a na usnesení.

Pro potřeby řízení cashflow úřadu by bylo vhodné na jednom místě soustředit všechny požadavky na finanční výdaje; v současné chvíli však není možné takové informace získat často ani ze zdrojových evidencí, protože některé takové evidence neexistují, nebo neobsahují potřebná data (především předpokládaný čas čerpání). Ekonomický odbor, který za řízení cashflow odpovídá, je pak často stavěn do pozice, kdy nemá pro rozhodování o finančním krytí jednotlivých požadavků dostatek informací. Jde především o závazky vzniklé ze smluv, z žádostí o dotaci (kraj je žadatelem) a vypisovaných dotačních titulů (kraj je vyhlášovatelem dotace). Také práce s rozpočtem, především jeho příprava a provádění změn, je z velké části postavené na ruční práci v Excelu.

Schvalovací procesy účetních dokladů (objednávky, došlé faktury, platební poukazy) jsou dalším místem, kterému by měla být věnována pozornost v návrhové části. Současné nastavení schvalovacích procesů způsobuje, že se u některých pozic kumulují velké množství požadavků. Obecně je nutné konstatovat, že je nedostatečně vedena metodická podpora a koordinace ekonomických procesů.

Pro vedení obecných evidencí je využíván systém KEVIS a pro vedení obecných řízení spisová služba Athena. Tyto nástroje většinou dostačují. Jsou však případy, kdy z různých důvodů vedou uživatelé ještě paralelní evidenci v některém lokálním nástroji (typicky v MS Excel), kdy nejčastějším důvodem je nedostatečná funkcionality výše zmíněných obecných aplikací. Problém lokálních evidencí je v jejich problematickém zálohování, sdílení a vytěžování, jedná se i o potenciální bezpečnostní problém. Tyto případy je proto nutné řešit, ať už školením uživatelů, doplněním funkcionality, větší integrací IS KÚ nebo pořízením specializované aplikace pro danou agendu či evidenci.

Současný datový sklad je víceméně nevyužívaný, částečně pro jeho technologická omezení, částečně pro malé povědomí o jeho existenci a možnostech. Hlavním důvodem ale je, že příprava podkladů pro rozhodnutí se často odehrává bez využívání všech jeho možností. Tuto situaci však řeší chystaný projekt, připravený v rámci žádosti do výzvy IOP č. 08., který by měl výrazně posílit technické možnosti i obsahovou náplň datového skladu KÚ.

Celkově by změny IS KÚ měly vést primárně k jeho zjednodušení a ulehčení práce uživatelům tak, aby byli lépe schopni využít jeho stávajících funkcí a v něm uložených informací. Rozvoj IS úřadu by měl směřovat k maximálnímu zjednodušení práce – pomáhat, nikoli zdržovat.

Opakovaně také z různých úrovní organizační struktury zaznělo znepokojení, že se informatizační procesů trochu ztrácí lidský rozměr komunikace. Další rozvoj IS KÚ by proto měl zohlednit potřebu neprohlubovat odosobnění komunikace.

Zcela chybí využívání manažerských informačních systémů, které by napomohly nejen řízení úřadu, ale i procesům úřadu, které souvisí s řízením zřizovaných a většinou vlastněných organizací.

Zakládané a zřizované organizace kraje

Ředitelé ZZO Plzeňského kraje mají obecně poměrně široké kompetence a autonomii, která je však z jejich pohledu nevyvážená – mnoho úkonů musí buď nechávat schvalovat zřizovateli, řešit s ním nebo mu alespoň zpětně vykazovat, často opakovaně. Typickým příkladem je nákup automobilu nebo úpravy budovy. S tím související komunikace tak zabere nemalé množství času, který by bylo jinak možné využít výrazně efektivněji. ZZO většinou volají po širších pravomocích, vyvážených větší mírou následné kontroly. Organizace, které přišly do styku s odborem informatiky, vzájemnou spolupráci hodnotí kladně.

Směrem k ZZO by vedení kraje uvítalo postupné sjednocení, ať už informačních toků mezi ZZO a zřizovatelem, nebo informačních systémů ZZO. Sjednocení IS na ZZO povede k jednodušší komunikaci mezi ZZO a odbory, ale i ve vykazování směrem k politické reprezentaci, možnostech analýzy dat a jejich automatizovanému zpracování. Minimálním požadavkem v této oblasti je sjednocení ekonomických systémů a metodiky účtování přes všechny ZZO.

Některé organizace (většinou mimo oblast školství) si stěžovaly na opakované předávání stejných informací, kromě zřizovatelského odboru se předávají informace duplicitně především odboru investic a majetku, který často požaduje informace na ZZO (např. plán investic, přehled veřejných zakázek). Dále také odbor ekonomický požaduje duplicitně některé informace a výkazy o hospodaření ZZO jako zřizovatelský odbor.

Jako duplicitní bylo uvedeno předávání informací na KÚ (např. účetních výkazů) elektronicky i v listinné podobě.

V souvislosti s centralizací a duplicitním získáváním informací byla zmíněna organizace Centrální nákup, která byla hojně napadána pro požadavek opakovaného zasílání stejných informací o nákupech různých komodit za poslední roky.

Pro ZZO také obecně chybí větší osvěta ohledně informací a aplikací, které jim může KÚ nabídnout k užití. Týká se například mapových podkladů.

Opakovaně zazněl požadavek na zpřístupnění elektronické verze schválených usnesení Rady Plzeňského kraje včetně příloh a důvodových zpráv, které jsou relevantní pro dané ZZO.

Organizacím chybí přehledné informace o dotačních titulech – seznam vyhlášených, zrušených dotačních titulů, oblast a odbor poskytnutí dotace. Uvítaly by i větší informační a metodickou podporu při tvorbě žádosti i při administraci dotace.

Organizace by dále přivítaly vytvoření systému směrnic a metodik, dostupného přes portál Plzeňského kraje nebo jinou obdobnou cestu. Ten by měl obsahovat jednak základní dokumenty, platné pro všechny organizace, a jednak speciální směrnice, určené pro konkrétní organizaci nebo skupinu organizací.

Některé organizace volaly i po novinkách v legislativě (jak v odborné oblasti, tak v ekonomice aj.) a závazných právních výkladech.

Ukázalo se, že organizace často navzájem neví o službách, které si mohou poskytovat navzájem. Týká se např. pronájmu učeben, zajištění revizí energií, zkoušek PO a BOZP aj. Užitečnou pomůckou by byl katalog služeb v kraji, kde by každá organizace (včetně krajského úřadu) mohla prezentovat svoji nabídku.

Některé organizace napříč oblastmi se shodlo, že by buď uvítaly, nebo by jim nevadila jednotná koncepce ICT, která by jim definovala základní mantinely, hlavní směry rozvoje a minimální standardy.

Většinou byl tento požadavek vznesen současně s podmínkou, že kraj dofinancuje případný nárůst nákladů, způsobený dodržováním takové koncepce.

Jsou také poměrně velké rozdíly v ICT gramotnosti a v postoji organizací k ICT, a to jak napříč oblastmi, tak i v rámci jedné oblasti. Tyto rozdíly často začínají už u osoby ředitele. Není definována ani požadována minimální ICT gramotnost (např. ECDL) ani u administrativních pracovníků organizací.

V oblasti zdravotnictví chybí jednotný nemocniční informační systém (NIS). Jedním z důležitých strategických cílů s tím souvisejících je zrychlit převoz pacientů zdravotnickou záchrannou službou do nemocnic díky předávání online informací o volné lůžkové kapacitě nemocnic.

V oblasti kultury padl návrh na jednotný IS pro všechny ZZO v kultuře, aby se ujednotily procesy komunikace. Obsah takového IS by mohl být následující:

- seznamy sbírek ZZO (možnost zapůjčení),
- odborná databáze pro výměnu informací,
- společný komunikační, metodický a informační kanál.

V oblasti dopravy jsou nyní už jen dvě organizace. Krajská správa a údržba silnic nyní po sloučení konsoliduje informační systém, což je hlavní úkol – ICT služby pro SÚS teď nově kompletně zajišťuje odbor informatiky. Do budoucna by určitě chtěla více využít GIS a mapové podklady (silniční stavby, lokalizace oprav, pasportizace dopravního značení, zimní údržba aj.). Na zvážení by také byl software pro podporu stavebního řízení za stranu investora.

Druhá organizace v oblasti dopravy – Plzeňský organizátor veřejné dopravy – POVED s.r.o., který byl založen společně s městem Plzní, nemá k dispozici dostatek dat pro stanovování jízdních řádů. Uvítal by informace z obcí, škol, zdrav.zařízení a o dojížděcí obyvatel za prací, za studiem, případně za dalšími veřejnými službami.

Organizace v sociálních službách víceméně neměly informační potřeby a požadavky na informace nad rámec obecných.

Centrální nákup by přivítal informace o nákupech různých komodit za poslední roky za všechny organizace – tento požadavek však není možné (jednoduše) splnit, právě kvůli výše zmíněné chybějící jednotné metodice účtování.

Obce

Z místního šetření ani z dotazníků nevyplývá žádná významná oblast informačních potřeb, která by v současné chvíli nebyla nějakým způsobem pokryta.

V oblasti ICT zajímá obce a především velká města projekt CamelNET, o který mají zájem, nicméně v této chvíli mají pocit, že o něm nemají dostatek informací. Malé obce také často neví o službách, které jim kraj nabízí, ať už v oblasti ICT (jako např. mapové podklady zdarma nebo spisová služba Virtuos) nebo v jiných oblastech. Je proto vhodné obce na území kraje více informovat.

Je nutno poznamenat, že výsledek šetření byl poznamenán nedávnými volbami do obecních zastupitelstev, po kterých se vyměnila velká část vedení měst a obcí a nové vedení se zatím většinou ještě nestihlo plně zorientovat ani ve svém úřadu. Je proto doporučeno provést ještě další šetření cca v druhé polovině roku 2011.

Integrovaný záchranný systém

V oblasti IZS je velmi dobrá spolupráce KÚ se Zdravotnickou záchrannou službou a Hasičským záchranným sborem.

Odbor informatiky s těmito složkami dlouhodobě a pravidelně komunikuje, vyměňuje si informace a zkušenosti a koordinuje svoji činnost v oblasti IZS. Poslední ukázkou této spolupráce je projekt

CamelNET, který počítá s připojením služeben HZS a výjezdových stanovišť ZZS jako prioritních objektů zájmu. Velmi dobrá je spolupráce především v oblasti GIS.

Významným zdrojem dat především pro HZS je portál ePUSA, obsahující kontakty na obce a významné krajské organizace včetně krizových, kde kraj a HZS spolupracují na naplněnosti portálu aktuálními daty. Slabou stránkou portálu je totiž jeho dobrovolnost, obce nemají přímou zákonnou povinnost vkládat do portálu své kontaktní údaje. Proto zvláště nyní (krátce po obecních volbách) je databáze kontaktů neaktuální. HZS používá portál ePUSA jako jeden z významných zdrojů kontaktů pro svůj vlastní systém operačního řízení (KOPIS).

Spolupráce s Policií ČR je významně slabší. Kraj a PČR v omezené míře spolupracují na projektu Bezpečný kraj a v rámci zajištění krizového řízení, další spolupráce je minimální. Zde je tedy jednoznačně prostor pro její rozšíření, ať už na úrovni konektivity (projekt CamelNET kraje vs. projekt ITS-NGN MVČR), tak na úrovni sdílení a předávání dat (především mapové podklady) Negativně se na spolupráci projevuje nestabilita názorů Ministerstva vnitra, které svoji vlastní strategii v oblasti konektivity ani v oblasti IZS dlouhodobě nedodržuje.

1.2 Poskytování ICT služeb

V této části se analýza zaměřila na zmapování způsobu, jakým jsou krajem a jím řízenými organizacemi zajišťovány služby informačních a komunikačních technologií (ICT) a na zmapování nákladů na jejich zajištění, včetně snahy o zhodnocení efektivity jejich zajišťování. Zjištěné údaje budou sloužit jako podklad pro následný návrh změn. Analýza ICT služeb byla provedena na dvou rovinách:

- řízení a poskytování IS/ICT služeb na krajském úřadu,
- řízení a poskytování IS/ICT služeb na zřizovaných a zakládaných organizacích kraje.

Stávající stav zajištění ICT služeb dovnitř úřadu

V rámci poskytování ICT služeb v prostředí krajského úřadu je aktuální situace stabilní. Celkově je odbor informatiky ostatními odbory KÚPK a těmi organizacemi kraje, kterým poskytuje své služby, vnímán za jeden z nejlepších v rámci KÚPK. Obdobně pozitivně jej vnímají i sami zaměstnanci odboru informatiky. Byť jde o subjektivní hodnocení, je poměrně významné, jak často bylo zmiňováno a svědčí o dlouhodobé dobré zkušenosti s prací odboru informatiky a jeho přístupem.

Kvalita poskytovaných ICT služeb včetně uživatelské podpory je také hodnocena velmi pozitivně i na úrovni vedení kraje.

Nedostatkem současného stavu v oblasti finančního řízení je, že nejsou jasně definované všechny služby (formou SLA), které odbor informatiky poskytuje, není nastavena a měřena úroveň jejich parametrů, a tím pádem nejsou ani přiřazeny náklady k jednotlivým službám. Tento stav je způsoben především aktivní rolí, která byla odboru informatiky vedením kraje uložena v souvislosti se vznikem některých nových zřizovaných organizací Píseňského kraje, především Krajské správy a údržby silnic a Centrálního nákup příspěvkové organizace. To má několik důsledků:

- Nejsou stanoveny hranice kompetencí a odpovědnosti mezi uživateli a odborem informatiky
- Nejsou popsány požadavky uživatelů na poskytované služby, není tedy možné kontrolovat jejich plnění ani o nich vyjednávat
- Není možné hodnotit, zda odbor splnil či nesplnil požadavky uživatelů, hodnocení odboru je tak víceméně na subjektivní rovině
- Není možné sledovat konkrétní náklady na poskytování jednotlivých ICT služeb
- Krajský úřad není schopen zjistit, kolik jej skutečně stojí provoz jednotlivých procesů, agend či veřejných služeb

Aktuálně je možné sledovat pouze celkové náklady odboru informatiky, jejich rozdělení na příslušné ICT služby není možné, resp. je možné jen částečně.

V oblasti personálního zabezpečení je situace na odboru informatiky relativně stabilní s ohledem na zajištění stávajícího stavu. Silnou stránkou je, v kontextu ostatních odborů krajského úřadu, téměř nulová fluktuace zaměstnanců. Mezi slabé stránky v této oblasti patří zejména malá zastupitelnost některých pracovních pozic.

Důležitým nedostatkem, který nabyl významně většího významu díky poskytování ICT služeb pro KSUS PK a CNPK, je rovněž trvalé plné vytížení pracovníků první úrovně uživatelské podpory, kdy se u uživatelské podpory jeví jako nutné větší oddělení první úrovně (operátoři Helpdesku) od druhé úrovně (řešitelé) a jasnější rozdělení.

Celkově je odbor informatiky již několik měsíců pracovním vytížen spíše za hranicemi svých kapacit, především v souvislosti s aktivitami a změnami posledních měsíců (zahájení poskytování ICT služeb pro vybrané organizace kraje, příprava evropských projektů okolo technologického centra kraje, projekt Zefektivnění kvality řízení). Tento stav je považován za přechodný, proto není zatím hodnocen jako slabá stránka, ale pouze jako hrozba do budoucnosti.

Zlepšení by také přineslo jasnější rozdělení kompetencí a zodpovědností mezi jednotlivými pracovními pozicemi, příp. celými odděleními odboru informatiky. Fungování odboru se hodně opírá o velmi dobré mezilidské vztahy, což je velká výhoda. Stoupající požadavky okolí a rostoucí tlak na snižování nákladů však způsobují, že se standardizace vnitřních procesů podle zavedených norem a dobrých praktik (jako je např. ITIL nebo COBIT) stávají pro odbor informatiky nutností, aby obhájili svoji práci a nezbytné náklady na ni vůči vedení kraje.

Rizikem a do budoucna hrozbou je také pokrytí rozvoje aplikací Help Desk a Operativní evidence, které jsou klíčové pro zajištění běžného chodu úřadu, kdy tyto aplikace jsou vyvíjeny jen vlastními silami s problematickou zastupitelností – ta je velmi malá nebo téměř žádná, dlouhodobá nepřítomnost hlavního vývojáře (nemoc, úraz, výpověď) může představovat závažný problém pro údržbu a další rozvoj celého systému. Tato hrozba je alespoň zmírněna tím, že je zcela oddělen vývoj a provoz (a konfigurace) těchto systémů.

Celkově je slabou stránkou i postoj uživatelů (úřadu) k informatice – většinou chybí pocit zodpovědnosti za definování požadavků na funkcionalitu IS a za kvalitu v něm uložených dat. U většiny aplikací chybí věcný garant se schopností formulovat požadavky na rozvoj IS za uživatele. Absence garanta tak může nepřímo zvyšovat náklady na rozvoj IS, kdy se může stát, že je objednáвана i funkcionalita, která není potřeba a naopak. Garanti jsou zaměstnanci úřadu, kteří o dané problematice mají největší znalosti v rámci úřadu a z toho titulu definují závaznou metodiku využívání aplikace a hlavní směry rozvoje aplikací.

Významnou příležitostí pro zlepšení stávajícího stavu proto představuje vytvoření pracovní pozice metodika či procesního analytika s věcnou znalostí celého IS, a dále důsledné zavedení rolí garantů, kteří by měli věcnou zodpovědnost za jednotlivé aplikace. Tyto role by představovaly kompetentní zástupce strany uživatelů, kteří by byli odboru informatiky partnerem v jednání a pomohli by zefektivnit rozvoj informačního systému krajského úřadu a zajistit jeho správné směřování.

Informační systém krajského úřadu je na poměrně vysoké úrovni. Míra jeho vnitřní provázanosti je vysoká, silnou stránkou je pokročilá míra elektronizace interních procesů. Na architektuře IS je poznat, že byl dlouhodobě koncepčně budován.

S tím souvisí i nedostatečná prezentace a osvěta směrem k uživatelům – jak již bylo zmíněno, uživatelé často neznají možnosti současného IS nebo rozsah dat a informací v něm uložených.

Provozní a investiční náklady odboru informatiky byly srovnány s ostatními kraji a jsou považovány za odpovídající. Některé kraje jsou schopné fungovat i s nižšími personálními a provozními výdaji za informatiku – problémem těchto krajů však je, že v této chvíli šetří na úkor budoucích výdajů (roste u

nich skrytý dluh, který si v budoucnu vyžádá významné investice), případně podstoupením rizik (nízká nebo nulová zastupitelnost klíčových lidí). Naprosto zásadním kladem Plzeňského kraje je, že informatiku považuje za strategický nástroj vlastního rozvoje a nástroj pro zlepšení řízení (v některých nekonceptně pracujících subjektech veřejné správy je informatika považována pouze za útvar, který zajišťuje pouze to, že počítače fungují a u tiskáren řešit zaseknuté papíry). Personální navýšení odboru informatiky je způsobeno prací na projektech, které jsou zásadní pro další rozvoj kraje.

Náklady na zajištění konkrétních služeb nebylo možné z výše uvedených důvodů rozklíčovat. Náklady proto budou v návrhové části podrobněji analyzovány a jedním z výstupů návrhu bude změna způsobu sledování nákladů.

Stávající stav zajištění ICT služeb pro ZZO kraje

Cílem analýzy bylo zmapovat úroveň a způsob zajištění ICT služeb v ZZO a ověřit, do jaké míry způsobuje nekoordinovaný rozvoj a individuální zajišťování služeb IS/ICT v těchto organizacích neefektivní výdaje finančních prostředků z rozpočtu kraje do oblastí IS/ICT.

Zajištění ICT služeb pro 140 zřizovaných a zakládaných organizací kraje (ZZO), rozmístěných ve více než 200 různých lokalitách není v současné době systémově a koncepčně řešeno. ZZO si zajišťují IS/ICT služby až na výjimky individuálně, bez koordinace a metodického vedení z kraje.

Vzhledem k velké různorodosti a odlišnostem jednotlivých oblastí bylo identifikováno jen málo znaků, které by byly společné napříč organizacemi kraje a které by významně ovlivnily celou analýzu.

Významným společným rysem všech ZZO je dlouhodobý nedostatek financí, které se tím pádem snaží šetřit výdaje do ICT.

Dalším významným společným znakem je velká míra autonomie krajských organizací v oblasti ICT. Organizace kraje nejsou v této chvíli v oblasti ICT až na výjimky ze strany kraje nijak řízeny ani koordinovány. Kraj proto nemá přehled o stavu ICT svých organizací.

Organizace v jednotlivých oblastech mají významně odlišné potřeby a požadavky na ICT (na infrastrukturu i na služby), kromě toho jsou velké rozdíly ve stavu vybavenosti ICT, způsobu zajištění ICT podpory i ve výši výdajů, a to i mezi subjekty, které jsou velikostně a způsobem fungování srovnatelné.

Případné sjednocení úrovně ICT však bude velmi problematické, bude muset probíhat velmi citlivě a bude zřejmě vyžadovat ze strany kraje investice.

Jako velmi problematické se také ukázalo rozklíčování nákladů na ICT služby. Vzhledem k nejednotnosti analytické části účetní osnovy, různým modelům zajištění provozu ICT, dotačním programům a i různému chápání toho co vše se považuje za „ICT“ je v této chvíli nemožné přesně stanovit náklady na ICT služby. Náklady na ICT byly proto stanoveny odborným odhadem na základě vzorku získaných dat se snahou se co nejvíce přiblížit realitě. Návrhová část by se proto měla věnovat změně způsobu účtování ICT služeb ZZO kraje jako jednomu z hlavních témat.

V oblasti školství, kterému byla věnována zvláštní pozornost, je jednoznačně nejvíce subjektů s největším počtem uživatelů ICT, zvláště pokud počítáme i studenty a rodiče. Přitom Plzeňský kraj je v rámci ČR na posledním místě v počtu počítačů na středních školách, přepočteném na studenty¹, a to jak v celkovém počtu stanic, tak v počtu stanic připojených k internetu. Navíc celorepublikový průměr počtu počítačů ve středním školství v posledních letech stoupá znatelně rychleji než průměr za Plzeňský kraj. Tento trend ukazuje na dlouhodobě nedostatečné financování a podporování škol v oblasti ICT, které bylo ověřeno i při místním šetření. To se přeneseně projevuje i ve způsobu a rozsahu zajištění ICT služeb ve školách a školských zařízeních.

¹ Zdroj: Český statistický úřad, Vybavenosti IT ve školství 2009, zpracováno podle dat Ústavu pro informace ve vzdělávání. Údaje jsou zpracovány za celý segment středního školství bez ohledu na zřizovatele, nicméně kraj je zřizovatelem převážné většiny středních škol na svém území.

Školy jsou specifické i v tom ohledu, že většina dodavatelů ICT (převážně software) nabízí pro školy výrazně výhodnější ceny licencí.

Výjimku z výše uvedeného tvoří Centrální nákup, Krajská správa a údržba silnic a Zdravotnický holding, kterým podle usnesení Rady kraje zajišťuje v této chvíli ICT služby odbor informatiky KÚ. Pro tyto poskytované služby jsou směrnicí definovány základní obchodní a technické podmínky (SLA). Úroveň poskytování ICT služeb těmto organizacím je zatím předčasné hodnotit. V každém případě se jedná o nejpřesněji definované ICT služby v celém kraji a tento vzorek může sloužit jako příklad pro ostatní ZZO.

Na koncepční poskytování ICT služeb ve všech výše uvedených úrovních pro všechny subjekty zřizované krajem nebo subjekty většinově vlastněné krajem nebyl zatím odboru informatiky KÚPK dán vedením kraje mandát. To, zda má takový krok kraj učinit, bude zkoumáno v následující návrhové etapě. Předmětem návrhu bude mj. posoudit vhodné formy zajištění ICT služeb, navrhnout varianty řešení a následně doporučit nejvhodnější variantu včetně ekonomického vyhodnocení. Už nyní se ukazuje, že plošná komplexní centralizace ICT služeb bude až na výjimky problematická.

Co se nákladů na ICT týká, ukázalo se, že za stávajícího stavu není reálně možné je zjistit. Organizace samy nemají přehled, kolik je v nákladech stojí především provoz ICT, a neexistuje jednotná metodika účetnictví, která by umožnila tyto údaje získat z účetní osnovy.

Z dotazníků, místních šetření a dalších zdrojů, které však všechny vyplňovaly samy ZZO na základě subjektivních pocitů, vycházejí roční náklady na ICT všech ZZO kraje cca 23 milionů Kč. Nicméně je důvodné podezření, že tento údaj je značně poddimenzovaný, neboť téměř jistě nezahrnuje některé náklady, např. na pravidelnou obnovu počítačů, případně nákup spotřebního materiálu a další drobné nákupy – ať už proto, že je organizace nebyly schopné identifikovat, nepovažují je za výdaje na ICT služby, nebo protože náklady na obnovu skutečně minimalizovaly (čímž narůstá skrytý dluh do budoucna).

Náklady na ICT, které jsou nyní zařazeny v rozpočtu kraje v oblasti Informatika a jsou určené pro Centrální nákup, Zdravotnický holding a Krajskou správu a údržbu silnic také nelze brát jako srovnatelné, neboť ve všech třech případech se jedná o nové nebo transformující se organizace, které je nutné v tomto roce vybavit (nejen) ICT vybavením v poměrně velkém rozsahu, nejedná se tedy o provozní náklady organizace ve stabilizovaném stavu.

Z výše uvedeného a i na základě odborných odhadů lze předpokládat, že reálné provozní náklady na ICT služby ZZO budou až trojnásobné, tj. okolo 70 milionů Kč ročně.

Pro návrhovou etapu je proto hlavním úkolem stanovit způsob, jakým bude možné náklady na ICT v jednotlivých ZZO rozklíčovat. Základním nástrojem by měla být účetní metodika, která v této chvíli chybí i v jiných ohledech.

Oblasti pro další rozpracování části ICT služeb

V rámci návrhové části informační strategie budou zpracovány zejména dále uvedené oblasti. Vzhledem k rozsahu bylo některá témata možné pouze identifikovat.

V oblasti poskytování a řízení ICT služeb:

- **Porovnání možností různého strukturování ICT služeb v kraji včetně doporučení vhodné varianty.**
- Návrh vhodné struktury katalogu služeb a SLA.
- Vytvoření návrhu kompletního katalogu ICT služeb poskytovaných Odborem informatiky KÚPK.
- Popis způsobu aktualizace a údržby katalogu služeb (Service Catalogue Management).

- Návrh procesu Service Level Management a metrik pro měření úrovně poskytování služeb.

V oblasti personálního zabezpečení a finančního řízení:

- Návrh vhodné metody rozpočítávání společných nákladů mezi více služeb.
- Návrh vhodného způsobu vykazování práce zaměstnanců Odboru informatiky KÚPK tak, aby bylo možné přiřadit personální náklady k jednotlivým poskytovaným službám.
- Návrh způsobu identifikace nákladů na ICT pro ZZO kraje

V oblasti zajištění uživatelské podpory:

- Stanovit způsob poskytování a zajištění podpory poskytování ICT služeb.
- Doporučení na vytvoření nové znalostní báze (Knowledge Base).
- Návrh postupů pro pravidelné ověřování přiřazení konfiguračních položek uživatelům.
- Rozpracování oblasti správy incidentů, správy problémů a správy požadavků.
- Doporučení v oblasti zajištění interního vývoje aplikací Help Desk a Operativní evidence.
- Navrhnout, zda pro Help Desk využít stávající aplikace nebo nasadit jiné softwarové nástroje.

V oblasti procesního řízení:

- Stanovit cílovou úroveň vyspělosti řízení ICT procesů, včetně zdůvodnění, a uvést návrh konkrétních kroků a opatření k zavedení této požadované úrovně vyspělosti.

1.3 SWOT analýza

1.3.1 SWOT analýza informačních potřeb

Informační potřeby na úrovni krajského úřadu

Silné stránky interní analýza	Slabé stránky interní analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Celkově dobře fungující informační systém KÚ - Celkově dobře fungující ICT služby pro KÚ - Velmi dobrá spolupráce s odborem informatiky - Standardizované úvodní ICT školení pro nové nástupy - Školení v PC dovednostech a používání aplikací IS KÚ k dispozici pro úředníky - Vysoká míra sjednocení a integrace IS KÚ - Vysoká míra elektronizace procesů a evidencí KÚ – dohledatelnost - KEVIS jako zavedené prostředí pro tvorbu a správu evidencí KÚ - Stav GIS a množství mapových podkladů - ePUSA - nadprůměrná naplněnost kontaktů na obce a organizace v kraji (v porovnání s jinými kraji) 	<ul style="list-style-type: none"> - Některé evidence stále vedeny lokálně (Excel, občas Access, výjimečně v listinné podobě), často i duplicitně i přes rozšíření KEVIS a nástroje - KEVIS je pro některé složitější evidence nedostatečný – chybí analytický nástroj - Problematická provázanost evidencí v KEVIS na další data a aplikace, především u dat ze ZZO (školsství, kultura) – chybí jednotné číselníky - ePUSA - stále velké množství neaktuálních kontaktů (pro potřeby KÚ) - Smlouvy - chybějící napojení evidence smluv především na ekonomické agendy (rozpočet, faktury, dotace, platební poukazy, účetnictví aj.) a na usnesení - Smlouvy - v evidenci smluv nejsou evidovány ekonomické ukazatele - Usnesení - odbory nemají přístup k el. podobě důvodových zpráv k usnesením RPK ani po jejich schválení, pokud nejsou iniciátory usnesení - Dotace vypisované krajem – chybí jednotná evidence, nemožnost el. podání žádostí - Práce s rozpočtem (tvorba rozpočtu, změny) probíhá do značné míry ručně v prostředí Excel a Word - Schvalování účetních dokladů – složité workflow, zahrnuje pozice nad rámec požadavku zákona, některé pozice musí schvalovat opakovaně

	<ul style="list-style-type: none"> - Současné nastavení schvalovacích procesů silně zatěžuje ekonomický odbor, který je na konci všech workflow, především v určitých dnech (např. zámeck do rady) - Neexistuje jedno místo, kde by bylo možné získat informace o závazcích a budoucím čerpání cashflow, ani jednoduchý způsob jak tyto informace získat - Nedostatečné metodické vedení ekonomické oblasti - Nedostatečná znalost rozsahu poskytovaných ICT služeb u některých odborů – malá osvěta - Není zodpovědnost za data - uživatelé často nevnímají data jako "svá", chybí pocit zodpovědnosti za kvalitu a aktuálnost informací - Neexistují garanti/metodici se zodpovědností za funkcionalitu aplikace nebo jsou jen formálně jmenováni, odbory necítí zodpovědnost – týká se především ekonomických nebo s ekonomikou spojených agend (rozpočet, faktury, dotace, platební poukazy, smlouvy) - Složitost současného IS KÚ – příležitostní uživatelé se systémem často "bojují", stěžují si na složitost IS a na (subjektivně vnímaný) nedostatek informací o ovládní IS - Datový sklad - současný DS je málo známý, málo využívaný, někdy označován jako nepoužitelný - Problematická komunikace odboru informatiky s uživateli IS KÚ – chybí především zpětná vazba od uživatelů - Chybí extranet umožňující spolupráci a sdílení dat mezi odbory KÚ a organizacemi v kraji za některé věcné oblasti (školství, kultura aj.) - Současná data z ostatních KÚ jsou pro rozumné srovnání (benchmarking) mezi kraji nedostatečná - Některá školení jsou sice formálně vyhlášena, fakticky se však již dlouho nekonala a/nebo se nedostalo na všechny zájemce (např. školení výkaznictví) – chybí kontrola takových stavů ani eskalační procedura - Neexistuje vzdělávání volených zástupců v informačním managementu (nevědí, jaká data a informace má kraj k dispozici a jaké jsou možnosti IS KÚ, a co vlastně mohou požadovat)
Příležitosti externí analýza	Hrozby externí analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Nový datový sklad – zvýšení významu, sběr širšího množství dat, větší provázanost na IS KÚ a GIS, lepší analytické nástroje - Školení ICT – zvýšení ICT gramotnosti úředníků - Využití aplikační podpory pro správní a stavební řízení - Získání reprezentativních dat pro srovnání s jinými kraji (benchmarking) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzájemné odcizení uživatelů při pokračující elektronizaci komunikace - Nedostatek financí na ICT projekty centrálních orgánů – zastavené nebo redukováné centrální projekty, se kterými kraj počítal při rozvoji svého IS – zmařená investice - Nečekané změny legislativy s dopadem na IS/ICT kraje – nečekané náklady

Informační potřeby na úrovni kraje

Analýza z pohledu uživatelů informací na úrovni celého kraje (především ZZO kraje, okrajově i obce a ZZO obcí, složky IZS, veřejnost aj.).

Silné stránky interní analýza	Slabé stránky interní analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Školení v PC dovednostech k dispozici pro zaměstnance ZZO a obcí - Většinová spokojenost ZZO s komunikací s věcným odborem (především školství) - Většinová spokojenost ZZO se spoluprací s odborem informatiky (pokud spolupracují) - Množství informací na portálu kraje - KEVIS jako zavedené prostředí pro tvorbu a správu evidencí - GIS a mapové podklady – podklady k dispozici i pro ZZO a obce - Dobrá spolupráce kraje a HZS v oblasti ICT, především GIS - 	<ul style="list-style-type: none"> - neexistuje evidence smluv, které uzavírají ZZO ale kraj je proplácí - Usnesení – ZZO nemají přístup k el. podobě důvodových zpráv k usnesením RPK ani po jejich schválení (usnesení, týkající se dané ZZO) - Nedostatečná znalost poskytovaných ICT služeb u některých ZZO, případně obcí – nedostatečná osvěta - Portál kraje – složitá a pro příležitostného návštěvníka nepřehledná struktura portálu, nemoderní vzhled - KEVIS není v některých případech (hospodaření nemocnic, škol aj.) pro sběr a zpracování dat dostačující - Problematická provázanost evidencí v Kevisu na další data a aplikace - chybí analytický nástroj, chybí jednotné číselníky - Obecně chybí metodická podpora ZZO v legislativní oblasti - Centrální nákup - ze strany ZZO silně negativně vnímáno to jak byl v posledním roce uchopen, především kvůli množství a struktuře duplicitních informací, které požadoval a nevhodnému způsobu komunikace - Nejednotný způsob účtování ICT vybavení a ICT služeb u ZZO - nemožnost rozklíčovat náklady na ICT - Velmi různorodá kvalita, rozsah a aktuálnost informací prezentovaných na webových stránkách ZZO - Poved nemá dostatečná data z ostatních oblastí pro plánování dopravy - Centrální nákup nemá dostatečná data z ostatních oblastí pro plánování nákupů – data nelze jednoduše získat především kvůli nejednotné metodice účtování
Příležitosti externí analýza	Hrozby externí analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Většinová nespokojenost ZZO s komunikací s odborem investic a ekonomickým – požadují duplicitní informace (ekonomické výkazy, plány investic) - ePUSA – stále velké množství neaktuálních kontaktů (pro potřeby IZS) - Smlouvy - Příležitosti - Krajská páteřní síť CamelNET umožní lepší výměnu informací - Vytvoření systému směrnic a metodik pro ZZO, jednotný výklad legislativy pro ZZO 	<ul style="list-style-type: none"> - Vzájemné odcizení uživatelů při pokračující elektronizaci komunikace - Nevhodně provedená centralizace jakékoli služby na úrovni kraje způsobí nepružnost (nejen) v oblasti ICT - Nevhodně prezentovaná a obhájená centralizace jakékoli služby na úrovni kraje způsobí bojkot ze strany ZZO -

<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření úložiště se směnicemi, vzory formulářů, příkladů řešení, legislativa, termínový kalendář pro ZZO - Sjednocení účetní metodiky a analytik u ZZO umožní získávat strukturovaná data pro potřeby kraje a jeho organizací - Sjednocení IS nemocnic (probíhá) – dojde k propojení a sjednocení dat - Posílení pozice datového skladu – sběr jednotných dat - Školení ICT – zvýšení ICT gramotnosti úředníků - Mapové podklady na portálu – větší propagace služby - Služba Virtuos – rozšíření mezi ZZO kraje - vytvoření extranetu pro oblast kultury pro komunikaci odboru a ZZO, příp. dalších organizací z oblasti kultury - Kultura – sdílení seznamů sbírkových předmětů galerií a muzeí - Vytvoření katalogu činností a služeb nabízených jednotlivými ZZO - GIS řešení pro SÚS – především pasport staveb a dopravního značení - Rozšíření spolupráce s IZS, především s PČR 	
--	--

1.3.2 SWOT analýza řízení a poskytování IS/ICT služeb

Řízení a poskytování IS/ICT služeb na krajském úřadu

<p>Silné stránky interní analýza</p>	<p>Slabé stránky interní analýza</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Silný, dobře řízený Odbor informatiky - Odbor informatiky je všeobecně vnímán jako jeden z nejlepších v rámci KÚPK - IT Plzeňského kraje patří mezi nejlepší ve veřejném sektoru - Kvalita poskytovaných ICT služeb včetně uživatelské podpory je hodnocena velmi pozitivně a na velmi vysoké úrovni - Dobré mezilidské vztahy a komunikace v rámci Odboru informatiky - Zavedené a víceméně dobře fungující projektové řízení - Řízení informační bezpečnosti - Vytvoření a obsazení pracovní pozice „Právník“ a „Referent na úseku majetkové správy IT“ na Odboru informatiky - Automatizace některých business procesů (workflow) - Politická podpora informatiky – existuje radní za informatiku - 	<ul style="list-style-type: none"> - Malé zaměření prezentace směrem ven – služby a marketing vůči veřejnosti - Po nedávném rychlém růstu počtu pracovníků OIT odbor zatím není zcela stabilizován (platí do určité míry i pro celý KÚPK) - Malá spolupráce některých odborů – chybí pocit zodpovědnosti uživatelů za aplikace a data - Chybějící garanti oblastí/aplikací ze strany businessu (úřadu) - Struktura vedení nákladů (rozpočtu) neumožňuje mapování nákladů na jinou strukturu (na služby, na aplikace, na odbory) - Zatím nedořešený postoj vůči ZZO - Značné vytížení některých pozic Odboru informatiky - Malá či žádná zastupitelnost některých pozic Odboru informatiky - Nedostatečné oddělení první a druhé úrovně uživatelské podpory - Nedostatečná jazyková vybavenost OIT - Nižší finanční ohodnocení zaměstnanců OIT než na srovnatelných institucích v regionu

Příležitosti externí analýza	Hrozby externí analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Další zvyšování ICT gramotnosti zaměstnanců KÚPK - Vytvoření katalogu všech ICT služeb poskytovaných Odborem informatiky - Přechod na procesní přístup řízení informatiky, dosažení zvoleného stupně zralosti ICT procesů - Zavedení vhodného způsobu vykazování práce na Odboru informatiky - Vytvoření nové pozice „Metodika/Procesního analytika“ (mimo odbor informatiky) - Vytvoření nové pracovní pozice „Business intelligence analytik“ - Zvýšení efektivity při zajišťování uživatelské podpory, snížení vytížení pracovníků - Základní registry – sjednocení datové základny IS KÚ 	<ul style="list-style-type: none"> - Pokud bude pokračovat rychlý růst počtu pracovníků odboru OIT a poskytovaných služeb, hrozí personální destabilizace odboru - Pokud bude trvat současné přetížení odboru informatiky delší dobu, hrozí nebezpečí dopadů na úroveň poskytovaných ICT služeb a/nebo personální destabilizace odboru - Zajištění provozu projektů z výzvy IOP 08 - Základní registry – výrazný zásah do IS KÚ, může dočasně ohrozit stabilitu IS

Řízení a poskytování IS/ICT služeb na úrovni kraje

Silné stránky interní analýza	Slabé stránky interní analýza
<ul style="list-style-type: none"> - Nadstandardní spolupráce s ORP - Nadstandardní spolupráce s HZS - Dobré jméno IT kraje na regionální i národní úrovni a z toho vyplývající dobré jméno Plzeňského kraje - Snaha většiny ZZO o rozšíření nebo alespoň udržení stavu ICT i přes tíživou finanční situaci - Školy – většinou snaha o zavádění ICT do výuky - Starost o ICT je pro velkou část informatiků ZZO koníčkem nebo otázkou profesní cti – spravují ICT i bez patřičného ocenění - Některé ZZO (napříč oblastmi) mají ICT na vysoké úrovni a mohou jít ostatním příkladem - Školy a některé kulturní instituce mohou využít EDU licence za významně nižší ceny - Stanovené SLA pro ICT služby, poskytované odborem informatiky - Spisová služba VIRTUOS k dispozici pro ZZO 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabý eGovernment na úrovni obcí kraje (především I. a II. typu) - Špatná úroveň webové prezentace nemalé části ZZO – struktura, vzhled i obsah jsou nedostatečné, nejednotné, často neaktuální - Dlouhodobý nedostatek financí ZZO na ICT (až na výjimky) - Staré počítačové vybavení – některá PC i 10 a více let – znamenají riziko a zvýšené náklady na údržbu - ICT v ZZO je velmi často postavené na jednom člověku, který je v současné chvíli těžko nahraditelný - Specifika jednotlivých organizací a geografické rozmístění brání sjednocení jakýchkoli služeb, včetně ICT - Značné rozdíly v úrovni ICT i u srovnatelných zařízení - Neexistence standardů ICT - Neexistence jednotné metodiky účtování a vykazování – nemožnost rozklíčovat náklady (nejen) na ICT - Plzeňský kraj jako kraj s nejmenším počtem PC na 100 studentů ve středním školství - Snaha ZZO vše zajistit vlastními silami, bez ohledu na možnost úspory nákladů – odpor k jakékoli centralizaci - Způsob zajišťování ICT služeb odborem informatiky pro ZZO zatím není usazen procesně ani personálně

Příležitosti externí analýza	Hrozby externí analýza
<ul style="list-style-type: none"> - CamelNET a TC kraje umožní nabídnout ZZO vybrané služby cloud computingu (zálohování, úložná kapacita, virtuální výpočetní kapacita, hosting domény a emailu aj.) - Projekt dlouhodobého ukládání – zajištění bezpečného dlouhodobého úložiště dat pro ZZO - Sjednocení úrovně ICT zavedením minimálních standardů - Zavedení metodiky účtování a vykazování umožní zprůhlednit náklady na ICT - Kraj se může zaměřit více na mezinárodní spolupráci v ICT v rámci programu INTERREG 	<ul style="list-style-type: none"> - Dojde-li k „profesionalizaci“ správy ICT v ZZO, ztratí informatici ZZO motivaci (zdražení správy, odchody klíčových lidí) - Jakákoli standardizace nebo centralizace nutně vyvolá navyšování financí pro ZZO, minimálně krátkodobě - Zavedení centrálního pořizování ICT vybavení či služeb zničí lokální podnikatelský „ekosystém“ – hrozba zvýšení nezaměstnanosti především v malých městech - Centralizace ohrozí nebo znemožní použití EDU licencí – růst nákladů - Přetížení odboru informatiky v souvislosti s nárůstem ICT služeb poskytovaných směrem k ZZO - Projekt dlouhodobého ukládání – tak jak je navržen nezajišťuje garanci dlouhodobého čitelnosti uložených dat