



MINISTERSTVO VNITRA
ČESKÉ REPUBLIKY

NÁRODNÍ
ARCHITEKTONICKÝ
PLÁN

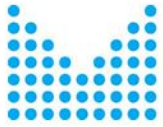


Řízení výkonnosti v rámci NAP a práce OHA Ministerstva vnitra ČR

Ing. Pavel Hrabě, PhD.

Externí poradce - metodik Národního
architektonického plánu veřejné správy ČR
Odbor hlavního architekta eGOV MV ČR

20.6.2017



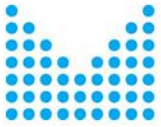
Stručně...

Motto: „*Pokud nevíte, kam jdete, jak chcete poznat, až se tam dostanete?*“, (Yogi Berra)

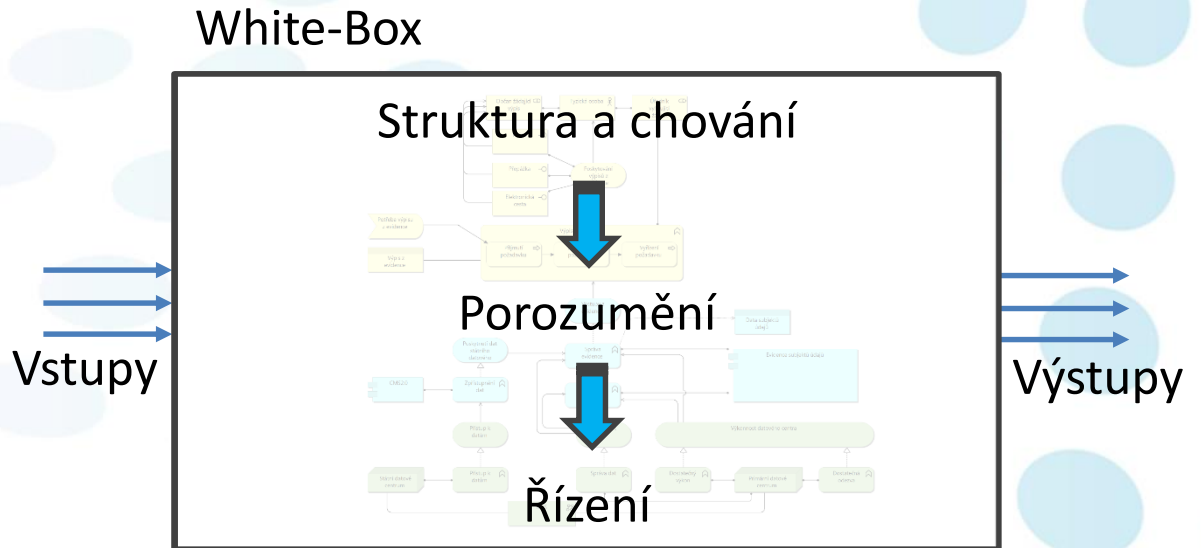
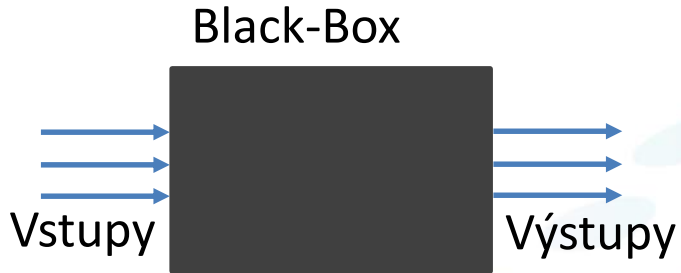
→ plánování a řízení

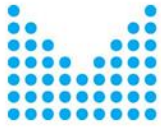
Kvalita a výkonnost jsou dvě strany téže mince - řízení zodpovědnosti.

Kvalita a výkonnost je měřítkem vlastností NĚČEHO; chci-li zlepšovat výkonnost, musím zlepšit to NĚCO, a proto mu musím rozumět - a to umožňuje ARCHITEKTURA.



Úřad jako systém





Enterprise Architecture

Enterprise architecture (architektura úřadu) jako manažerská metoda je prostředkem pokorného a celostního poznávání organizace na podporu rozhodování, zejména při plánování strategických změn, (ale i pro řízení zodpovědnosti, výkonnosti a kvality).

Architektura úřadu představuje popis struktury a chování úřadu (kdo jsme), plánovaných změn (odkud a kam jdeme) a jejich informační podpory (k čemu nám je a má být ICT).





Národní architektura VS ČR a pojmy NA, NAR a NAP

Národní architektura (NA)

je uplatněním metod a myšlení podnikové architektury na veřejnou správu ČR.

Představuje souhrn lokálních architektur OVM a centrálních architektur eGovernmentu.

Národní architektonický rámec (NAR)

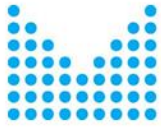
představuje myšlenkový koncept, metodiku postupu, sadu standardů, pomůcek a návodů pro tvorbu a údržbu NA a NAP.

Národní architektonický plán (NAP)

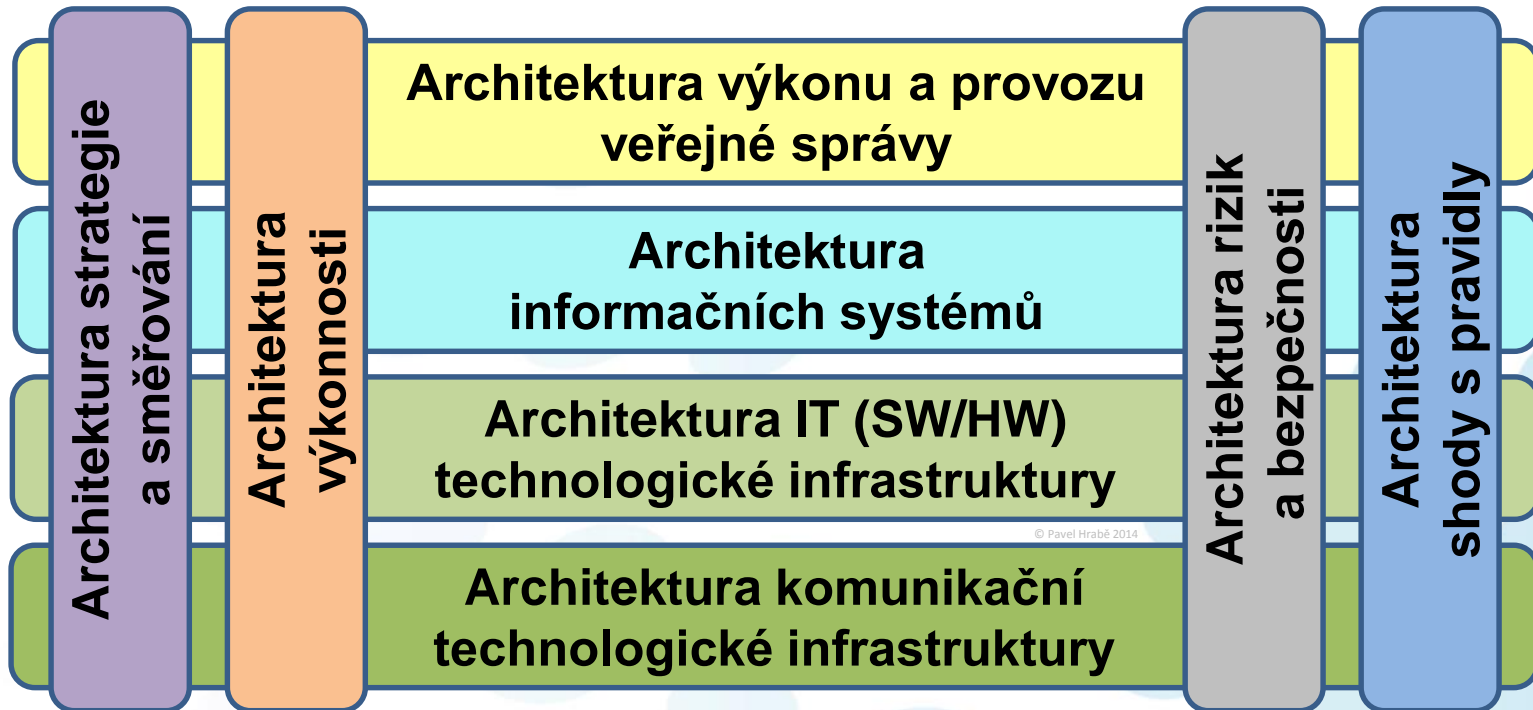
je popisem plánovaného cílového stavu NA v určitém časovém horizontu a plánem cesty, tj. implementačních kroků (programů a projektů), vedoucích ze současného stavu k dosažení stavu cílového.

NAP je také soubor architektonických dat (modelů) a diagramů, udržovaných společně OHA a jednotlivými OVM, členěný na:

- ***architektury úřadů***
- ***architektury sdílených řešení.***

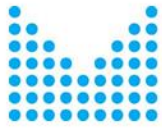


Struktura domén obsahu Národní architektury ICT VS ČR



Otázky: Jaké funkce a služby VS děláme, jaké (sdílené) informační systémy nám v tom pomáhají, na jakém HW a SW platformách, na jaké komunikační infrastrukturu VS a v jakých datových centrech. Kam chceme jít, jak dobří v tom chceme být, čeho se při tom bojíme a co proti tomu budeme dělat, jakými pravidly jsme svázáni.

Referenční model procesů a funkcí veřejné správy



Hlavní (klíčové, hodnototvorné) funkce

Obslužné a komunikační funkce (Front-Office)

Odborné, specifické agendové funkce (Middle-Office)

Zázemí agent (Back-Office)

Generické funkce VS

Specifické (agendové) funkce

Přijem formulářů

Doplnění údajů z PPDF

Vyměření dávky

Kontrola plnění podmínek

Výplata dávky

<<Agenda>> Vyměření a výplata dávky XY - por...

Řízení případů a spisů

Podpůrné a řídicí funkce

Příprava strategií a politik

Plánování a řízení rozvoje a změn

Vývoj procesů a služeb

Management služeb "markety" a prodej

Řízení výkonnosti a j...

Řízení bezpečnosti a rizik

Standardizace, shody s předpisy a dlouhodobé udržitelnosti

Komunikace poskytování informací a vztahy s veřejností (PR)

Koordinace partnerů a PO při dodávce služeb VS

Správa zdrojů státu, kraje, obce

Centrální nákup a veřejné zakázky

Správa svěřeného majetku státu, obce

Řízení rozpočtu a dluhu

Zajištění...

Správa podniků státu, kraje obce

Řízení podřízených organizací

Správa hierarchie VS ... struktury, kompetence, jmenování, ...)

Podpora volených orgánů

Provoz (vnitřní správa) úřadu

Nákup a veřejné zakázky

Logistika a řízení zásob (MTZ)

Správa majetku, budov a zařízení úřadu

Správa informačních technologií

Rozvoj lidských zdrojů

Řízení informací a znalostí

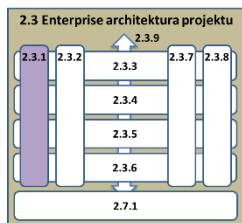
Finanční a ekonomické řízení

Financování

Právní, administrativní a sekretářské funkce

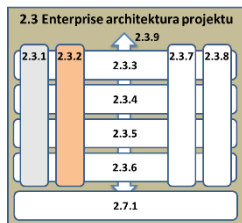


Enterprise architektura projektu pro schvalování záměru OHA - část



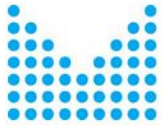
Motivační architektura - strategie a směřování

- **Zainterесovaní**, zájmové skupiny
- **Motivátory**, externí vlivy
- Strategie, politiky a jejich **cíle**
- Proveditelné **úkoly**
- **Metriky** úspěchu politiky, splnění úkolu
- Modely motivační architektury – (NEPOVINNÉ)



Výkonnostní architektura - efektivita projektu

- Ukazatele **hospodárnosti**, **účinnosti**, **účelnosti** (3E) a **kvality služby**
- **Výsledky a dopady** politiky, multiplikační efekty



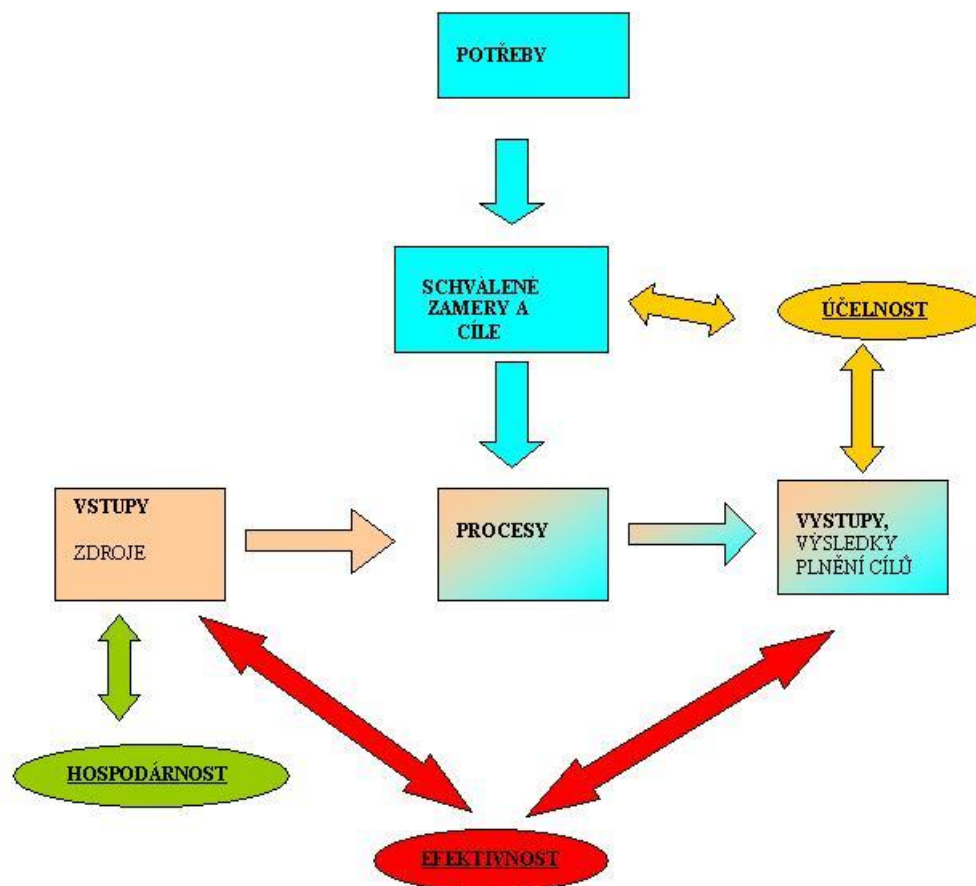
NÁRODNÍ
ARCHITEKTONICKÝ
PLÁN

NAP

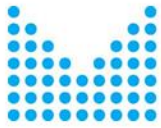
Základní vztahy mezi pojmy hospodárnost,
efektivnost a účelnost – logický model řízení
výkonnosti



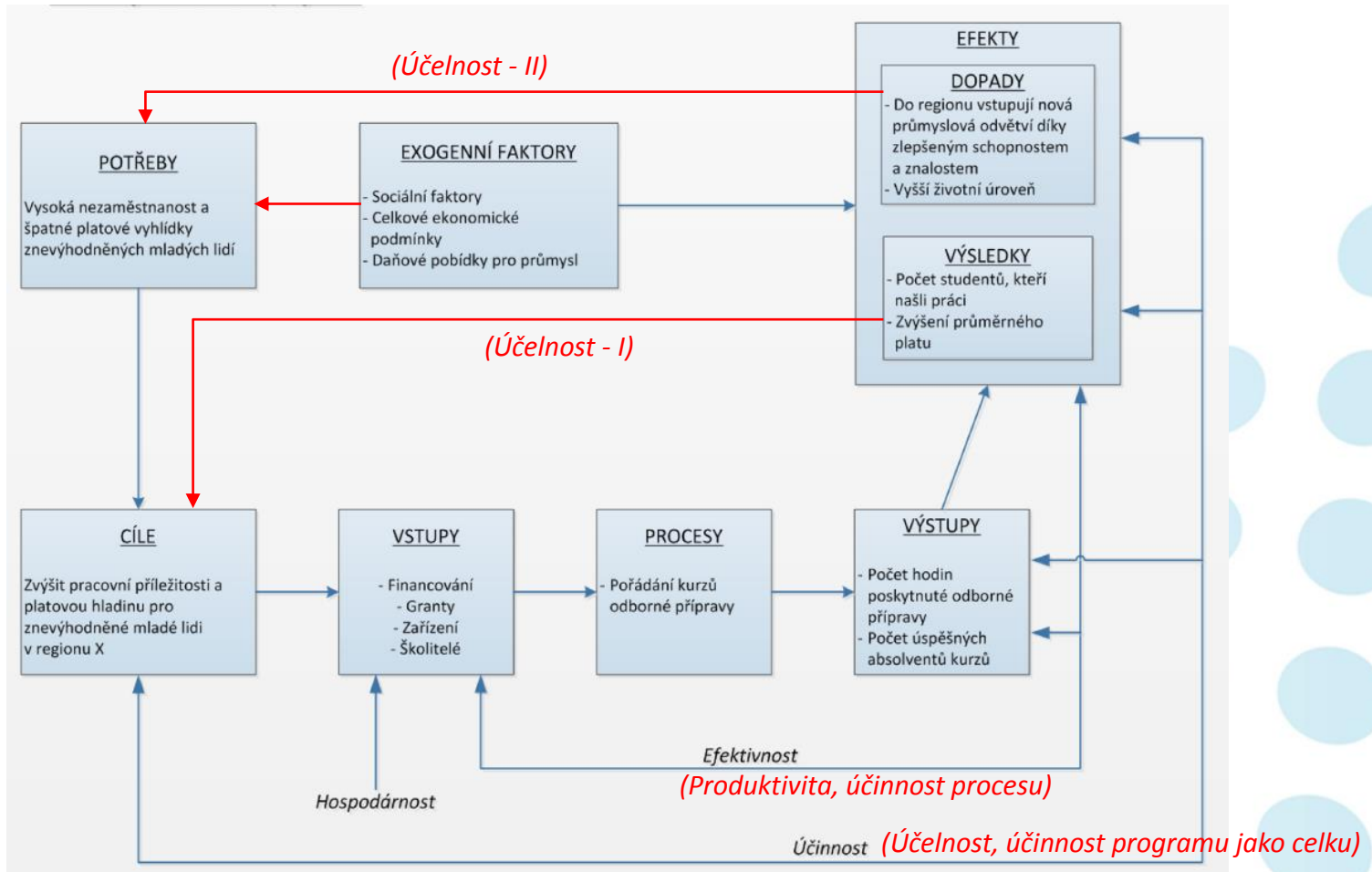
Základní vztahy mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost



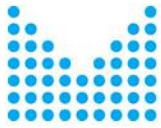
Zdroj: Svoboda, J., Zeithamlová, Š., CH-16 Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Centrální harmonizační jednotka pro FK MF ČR, 2004.



Příklad logického modelu programu

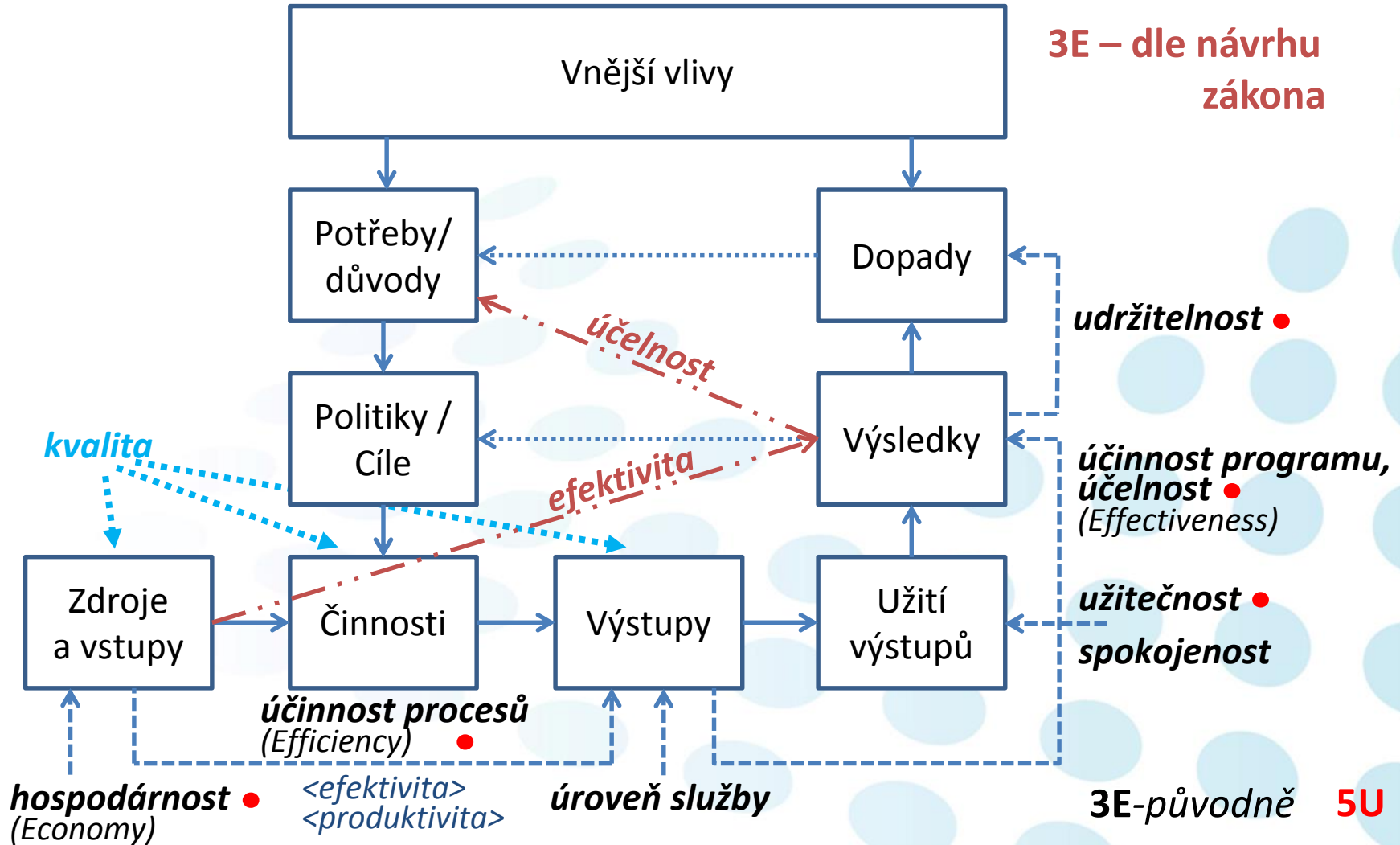


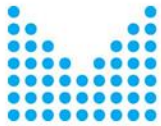
Zdroj: MANUÁL PRO AUDIT VÝKONNOSTI. Skupina CEAD, Evropský účetní dvůr. LUXEMBOURG, 2015



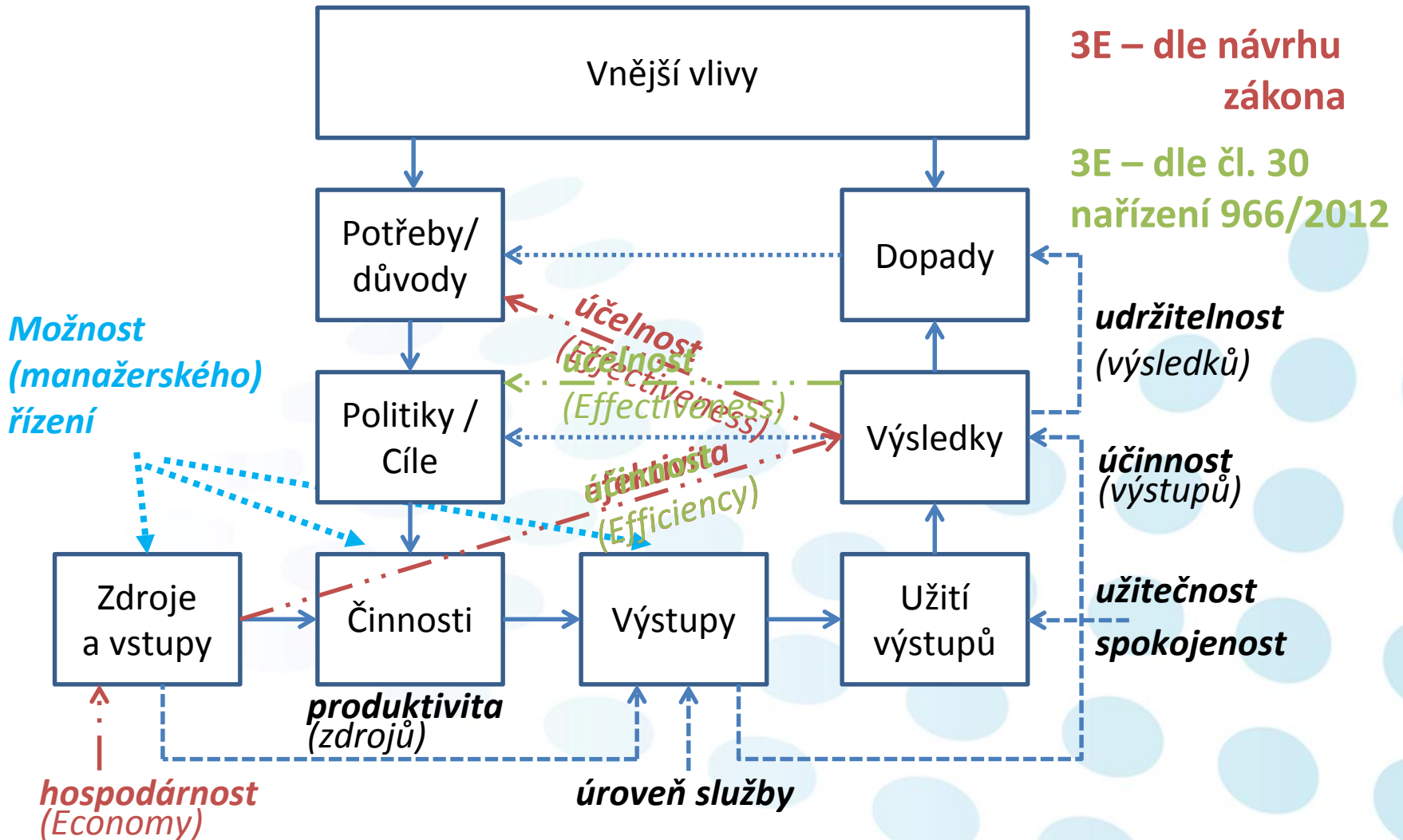
Logický model řízení výkonosti, kvality a zodpovědnosti - původní

3E – dle návrhu zákona





Logický model řízení výkonnosti, kvality a zodpovědnosti - nový





Příležitosti pro spolupráci a zlepšování - I

- Různé definice a výklad 3E:
 - Návrh zákona „O řízení a kontrole veřejných financí (2017),
 - Nařízení č. 966/2012
 - Manuál pro audit výkonnosti, Evropský účetní dvůr, 2015
- Využijme model a nalezněme shodu
- Definujme typové sady ukazatelů KPI pro 3E, různých oblastech liniového i programového řízení
- Uplatněme ukazatele při řízení informatiky (například v žádostech na OHA)



NÁRODNÍ
ARCHITEKTONICKÝ
PLÁN

NAP

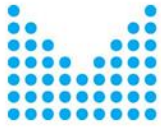
Celkové náklady vlastnictví (TCO) a další ukazatele výkonnosti



Scénáře využití TCO

Pro řízení informatiky potřebujeme TCO řešení:

- Analýza a porovnání nákladů na stávající informační systémy VS, tj. benchmarking mezi kapitolami a mezi ústředními správními úřady.
- Zjišťování efektivity investice více variant řešení u nově plánovaných ICT projektů.
- Ekonomická náročnost v Žádosti o stanovisko OHA k ICT projektu.
- Porovnání nákladů „on-premise“ řešení ICT služby s náklady řešení ICT služby prostřednictvím eGovernment cloudu.
- Rozvoj controllingu ICT služeb veřejné správy.



Model TCO pro ICT VS ČR verze 3.5

Ukazatel TCO pro ICT VS ČR

Legenda:

Jednorázové
náklady

Průběžné
náklady

A. Předběžné analýzy, zadání, výběr a nákup

- A1. Předběžné studie (proveditelnosti, ...)
- A2. Náklady na proces zadání, výběru a nákupu

B. Pořízení Hardware/ Software (ne SaaS)

- B1. Technická infrastruktura (HW, sítě, ...)
- B2. Stavební infrastruktura (budovy, chlazení ...)
- B3. Systémové SW licence
- B4. Vývojové SW licence
- B5. Aplikační SW licence

C. Vývoj, imlementace / integrace a zk. provoz

- C1. Projektové řízení
- C2. Návrh změněných procesů
- C3. Řízení organizačních změn (OCM)
- C4. Technické nastavení řešení
- C5. Obsahové (aplikační) nastavení řešení
- C6. Vývoj aplikace nebo úprav na míru
- C7. Realizace rozhraní
- C8. Pořízení / Migrace dat
- C9. Testování
- C10. Školení
- C11. Předání do provozu a ověřovací provoz

F. Projekty postupného zlepšování řešení (částečně pro SaaS)

- F1. Funkční (procesní) zlepšování
- F2. Technické zlepšování
- F3. Roll-out projekty
- F4. Projekty (nákladové) optimalizace řešení

G. Projekty Upgrade (ne SaaS)

- G1. Aplikační upgrade
- G2. Upgrade systémového SW
- G3. Technologický upgrade
- G4. Infrastrukturní upgrade

I. Konzervace a ukončení řešení (ne SaaS)

- I1. Útlum a archivace řešení
- I2. Příprava dat pro migraci
- I3. Likvidace zařízení

D. Provoz a podpora řešení (ne SaaS)

- D1. Provoz budov a technologií dat. centra
- D2. Provoz a podpora IT tech. syst., OS a DB
- D3. Provoz a podpora aplikací

E. Hardware/Software údržba a úpravy (ne SaaS)

- E1. Údržba technologické infrastruktury
- E2. Údržba systémového SW a DB
- E3. Údržba aplikačního SW
- E4. Průběžné úpravy řešení /aplikačního SW

H. Zvýšené náklady užívání řešení

- H1. Náklady ze ztráty produktivity
- H2. Náklady spojené s užíváním řešení

X. Předplatné na služby (pouze SaaS)

- X1. Nákup aplikačního SW jako služby (SaaS)

Z. Ostatní režijní náklady

- Z1. Ostatní provozní režie
- Z2. Ostatní správní režie

© Pavel Hrabě 2014



Ekonomické parametry projektu

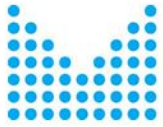
Souhrnná položka modelu TCO (5 let) v tis. Kč	① Interní náklady úřadu	② Interní náklady jinde ve VS	③ Externí náklady (=výdaje)	④ Náklady celkem	Vysvětlení k položce TCO
A. Předběžné analýzy, tvorba zadání, výběr řešení a dodavatele – náklady nákupního procesu				Σ	
B. Nákup SW a HW pro projekt (ne v případě SaaS)				Σ	
C. Analýza, vývoj, implementace a zkušební provoz				Σ	
D. Provoz a podpora řešení HW a SW (ne v případě SaaS)				Σ	
E. Hardware/Software údržba a průběžná úpravy (ne v případě SaaS)				Σ	
F. Projekty postupné inovace a zlepšování (plánované)				Σ	
G. Projekty upgrade (pokud jsou plánovány)				Σ	
H. Zvýšené náklady užívání řešení (pokud se vyskytnou)				Σ	Nepovinné, uveďte jen, je-li pro projekt významné
I. Útlum, konzervace a ukončení řešení				Σ	Nepovinné, uveďte jen, je-li pro projekt významné
X. Licence, HW, provoz, podpora, údržba, průběžný rozvoj - vše v subskripci (pouze SaaS)				Σ	
Z. Ostatní nerozlišené režijní náklady				Σ	Nepovinné, uveďte jen, je-li pro projekt významné
Celkové TCO projektu (5let)	Σ	Σ	Σ	Σ	

Rozhodující pro
relevanci k
posouzení OHA



TCO a řízení výkonnosti

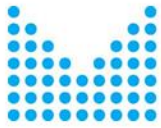
- Benchmarking administrativních a správních procesů (Back-Office, Stewardship, interní služby, včetně ICT), společně s měřením výkonnosti hlavních a podpůrných procesů (Front a Middle Office, externí služby veřejné správy) tvoří jeden systém řízení výkonnosti, kvality a zodpovědnosti).
- Absolutní výše nákladů vlastnictví (TCO) i odvozené vztažené (relativní) ukazatele patří mezi tzv. klíčové ukazatele výkonnosti (Key Performance Indicators, KPI), nebo tvoří součást výpočtu (hodnotového stromu, Value Tree) některých souhrnných KPI.
- TCO jako souhrnný ukazatel zahrnující náklady na jednotlivé zdroje (economy), míru jejich spotřeby (efficiency) pro dosažení výstupů (projektů, služeb) je důležitým ukazatelem z oblasti 3E, viz diagramy logického modelu řízení výkonnosti.



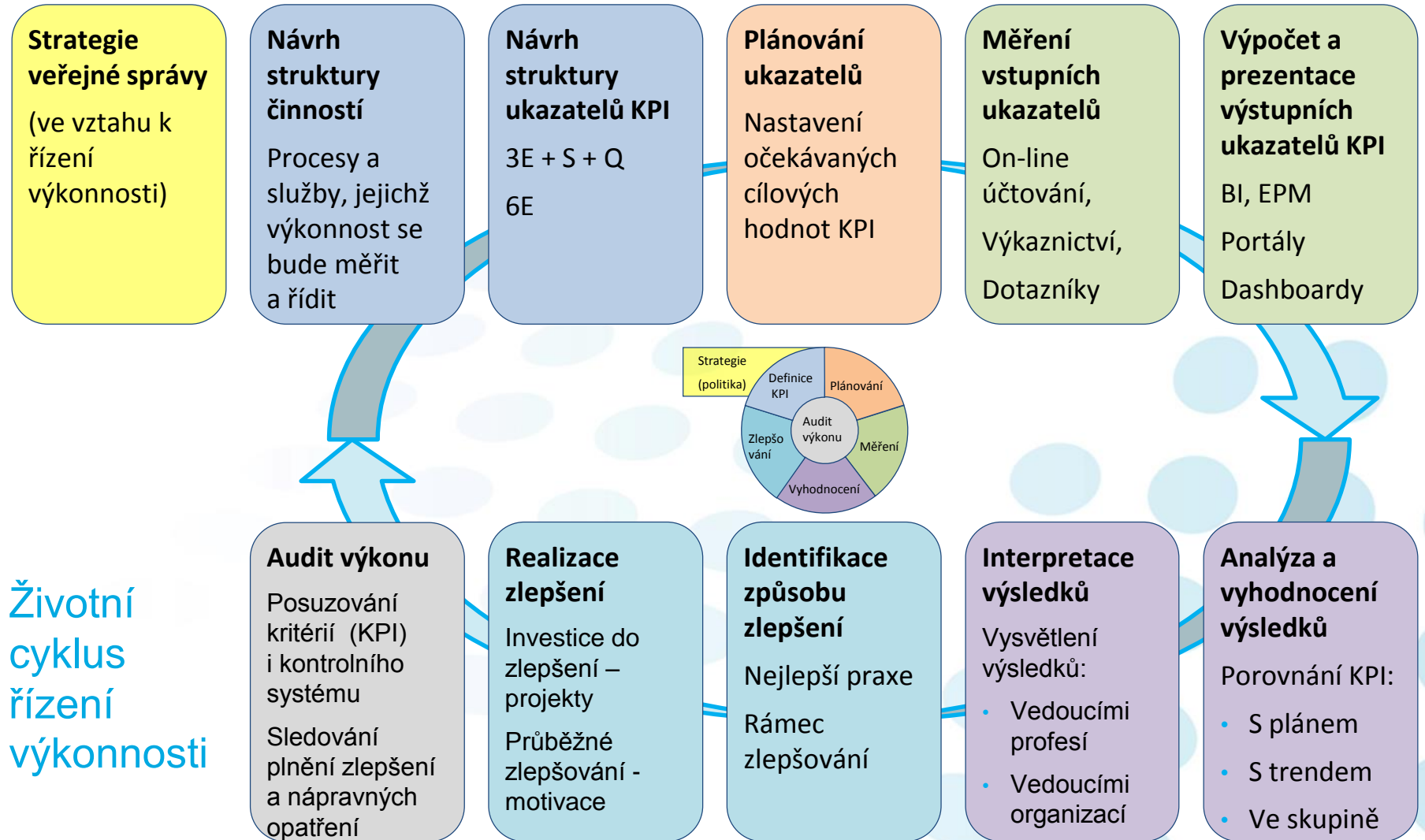
Koncepce řízení výkonnosti, zodpovědnosti a kvality

Životní cyklus řízení výkonnosti





Koncepce řízení výkonnosti, zodpovědnosti a kvality





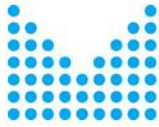
Architektura výkonnosti a kvality

- Měla by být systematická a jednotná, ať již
 - výkonnosti a kvality agend a jejich služeb
 - výkonnosti a kvality úřadů a jejich částí
 - výkonnosti a kvality celé veřejné správy
- Musí vycházet ze sdíleného porozumění
 - Co je to výkonnost a kvalita
 - Čeho výkonnost a kvalita se měří
 - Jak se výkonnost a kvalita zlepšuje
- Úplně stejně to platí rizicích a bezpečnosti



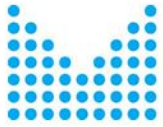
Příležitosti pro spolupráci a zlepšování - II

- Přidat (legislativně) k řízení výdajů řízení spotřeby zdrojů pro řízené „věci“ (nákladový controlling).
- Výdaje nejde přímo řídit, spotřebu ano:
 - **Náklady** vznikají spotřebou zdrojů, jsou to hmotné toky, které mají peněžní vyjádření. Náklady nutně nemusí znamenat úbytek finančních prostředků.
 - **Výdaje** jsou peněžní toky v organizaci (cash flow) – jedná se o úbytky peněz na pořízení zdroje. Výdaje mohou náklady předcházet, provázet nebo následovat.
- Společně dopracovat koncepci a metodiku výpočtu a užití TCO
 - Například závazný výpočet FLC (úplných nákladů práce)
- Upravit rozpočtovou skladbu a účtovou osnovu pro podporu II. okruhu účetnictví.
- Usnadnit (zautomatizovat) účtování skutečných nákladů na nákladové objekty,

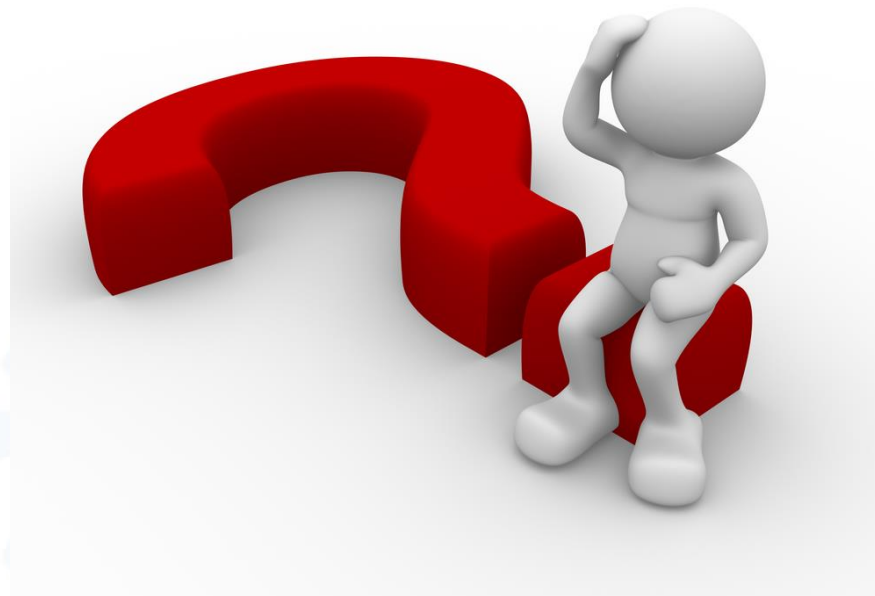


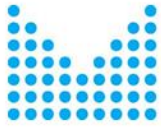
Shrnutí

- Řízení výkonnosti a kvality je, vedle například strategického směřování, řízení bezpečnosti či standardizace a dlouhodobé udržitelnosti, nedílnou součástí metod řízení organizací veřejné správy.
 - Proto také je model řízení výkonnosti a kvality nedílnou součástí architektur jednotlivých úřadů v rámci Národního architektonického plánu (NAP), i architektur jejich jednotlivých ICT projektů, schvalovaných OHA MV ČR.
- Pro usnadnění práce s architekturou úřadu a projektů prosazuje OHA referenční model, tzv. Logický model řízení výkonnosti, kvality a zodpovědnosti.
 - Tento model je užíván jak v materiálech pro státní správu, tak pro územní samosprávu.
- V posuzovaných projektech požaduje OHA zhodnocení, kdo jsou zainteresované strany projektu, jakou hodnotu jim změna reprezentovaná projektem přináší a jak se důsledky projektu projeví ve výkonnosti úřadu prostřednictvím ukazatelů hospodárnosti, účinnosti, účelnosti a úrovně služby (3E+S).



Prosím o Vaše otázky !





Děkuji Vám za pozornost

NÁRODNÍ
ARCHITEKTONICKÝ
PLÁN



Kontakt:

Pavel Hrabě

pavel.hrabe@mvcz.cz

+420 602 259 855

<http://www.linkedin.com/pub/pavel-hrabe/2/5a/899>

<http://vse.academia.edu/PavelHrabe>

<http://www.slideshare.net/pavelhrabe/presentations>