



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

NÁZEV PROJEKTU:

“Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Mě Břeclav”.

Registrační číslo projektu: CZ.1.04/4.1.01/89.00040

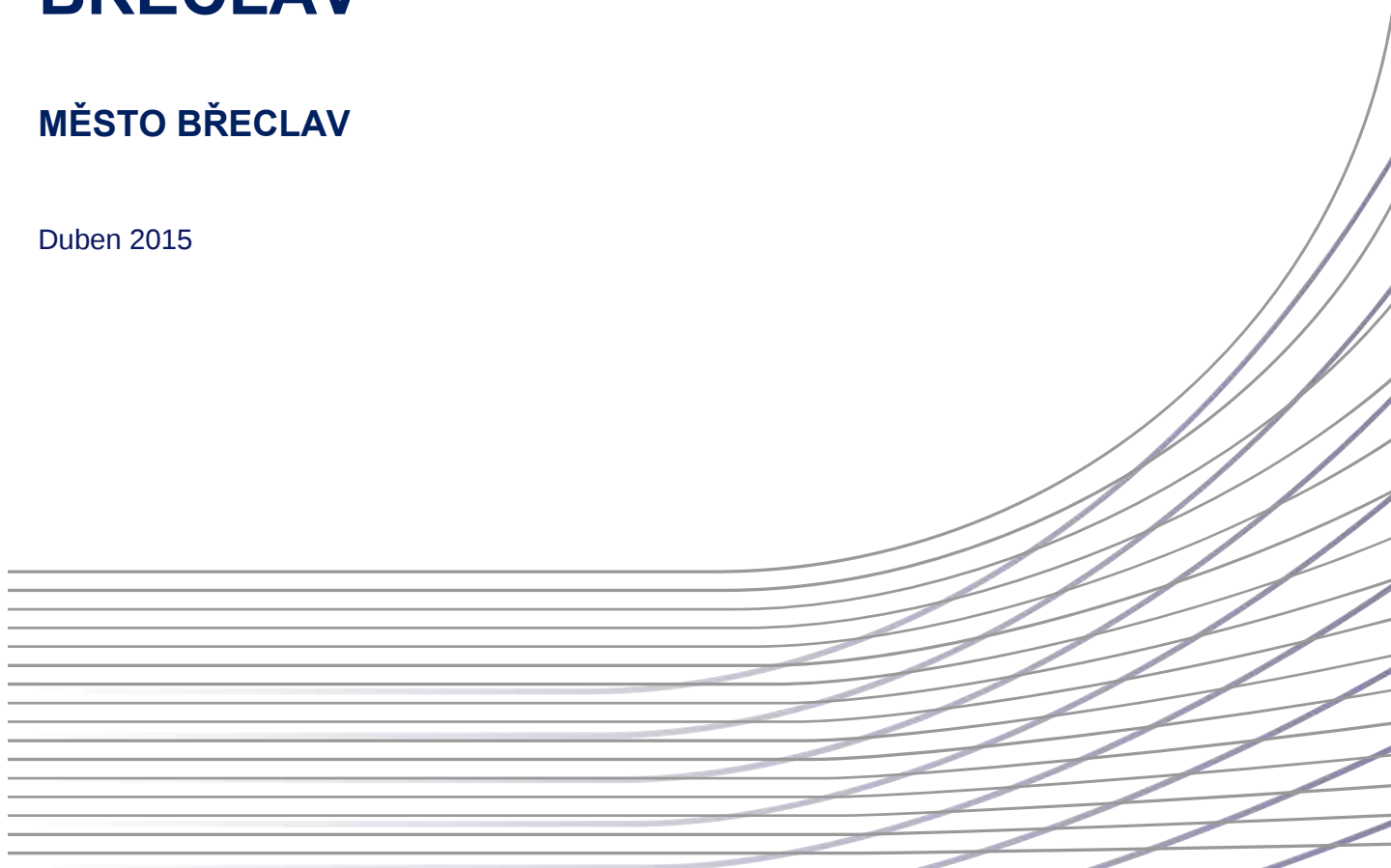
ČÁST A:

Strategie rozvoje úřadu, informační strategie a metodika zlepšování se systémem zavádění inovací

INFORMAČNÍ STRATEGIE MĚSTA BŘECLAV

MĚSTO BŘECLAV

Duben 2015



OBSAH

1. VÝCHODISKA	3
2. POSTUP TVORBY STRATEGIE	4
3. ANALÝZA	5
3.1 VAZBA INFORMAČNÍ STRATEGIE NA STRATEGII ROZVOJE ÚŘADU	5
3. 2. ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU ICT	8
3.2.1 OBLAST INFRASTRUKTURY ÚŘADU	8
3.2.2 OBLAST APLIKACÍ A AGENDOVÝCH ŘEŠENÍ	9
3.2.3 OBLAST KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍHO PROSTŘEDÍ	9
3.2.4 PARTNERSKÉ VZTAHY A SMLOUVY S DODAVATELI	9
3.2.5 PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI IT	10
3.2.6 FINANCOVÁNÍ V OBLASTI IT	10
3.2.7 KRIZOVÁ MÍSTA IT	10
3.2.8 KONCEPCE IT	10
3.2.9 GLOBÁLNÍ ARCHITEKTURA	11
4. STRATEGIE	13
4. 1. VIZE A MISE ROZVOJE ICT	13
4. 3. STRATEGICKÉ CÍLE ROZVOJE ICT	14
4.3.1 PLÁN PLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ	14
5. ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ	24
6. PŘÍLOHY	26



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

1. VÝCHODISKA

Cílem tohoto dokumentu je vytýčit strategické směry či cíle informatiky pro podporu realizace vize úřadu. Stanovit, jak informatika svými službami podpoří realizaci strategických služeb úřadu naplňující jeho vizi.

Dalším cílem informační strategie je vytvoření strategického konceptu pro dlouhodobě udržitelný provoz ICT technologií v reálných podmínkách MěÚ Břeclav a následný rozvoj používaných technologií v souladu s legislativními podmínkami, technologickými trendy a ekonomickými možnostmi úřadu.

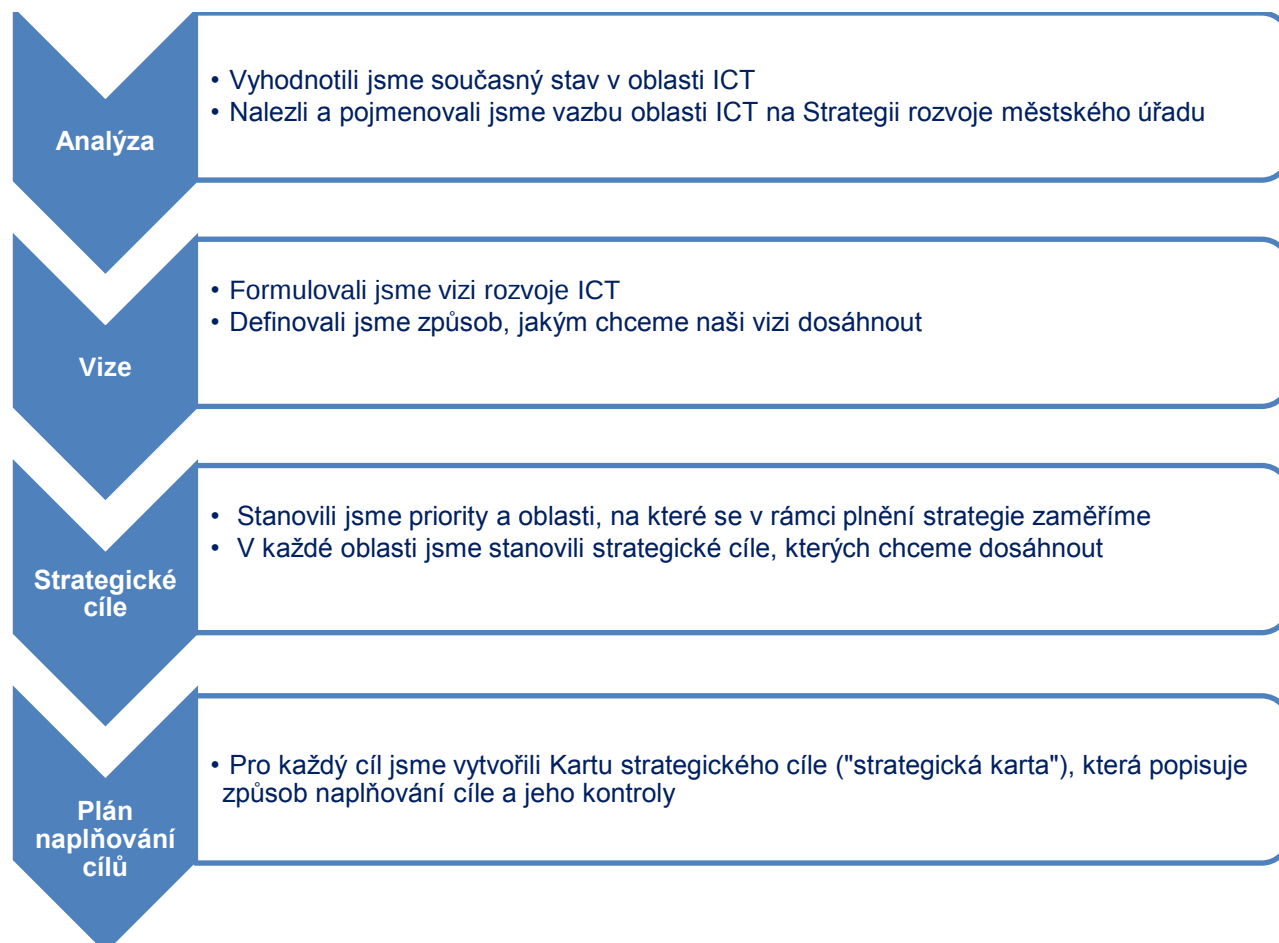
Úkolem strategického dokumentu je definovat zejména dlouhodobé ale i krátkodobé cíle, postupy k jejich dosažení a sestavit podmínky a požadavky na zdroje k jejich dosažení.

Cílem tohoto strategického dokumentu naopak není stanovení konkrétních technologií, konfigurací a přesných finančních kalkulací pro zajištění strategických a rozvojových plánů města.



2. POSTUP TVORBY STRATEGIE

Při tvorbě strategie jsme postupovali v následujících krocích:



Výše uvedené kroky jsou dále v dokumentu blíže popsány, včetně konkrétního uvedení jednotlivých cílů a příslušných strategických karet.

3. ANALÝZA

Aby bylo možné dobře stanovit priority, kam se má rozvoj ICT ubírat, je nezbytné provést vyhodnocení současného stavu.

Pro sestavení strategických cílů informační strategie (akčního plánu) je nutné vyjít ze širšího rámce prostředí města Břeclavi, jeho strategického plánu, strategie rozvoje jeho městského úřadu. Znáte technické, finanční a personální možnosti úřadu, potřeby klíčových uživatelů a občanů, stejně jako požadavky nadřízených stupňů (kraje a státních orgánů) a podřízených organizací (zřizované a zakládané organizace).

3.1 VAZBA INFORMAČNÍ STRATEGIE NA STRATEGII ROZVOJE ÚŘADU

Za účelem získání komplexní informace o stavu řízení organizace byla vypracována Analýza řízení úřadu s využitím metodiky BSC a Standardu Inteligentní město, jejímž hlavním vstupem byly (kromě interní dokumentace úřadu a města a dalších veřejně dostupných informací) zejména individuální strukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci městského úřadu. Dalším cenným zdrojem informací byly průzkumy spokojenosti občanů města a výstupy projektu Dobrý úřad.

Hlavní závěry a doporučení z analýzy řízení úřadu:

- **Oblast „Občané (klienti)“** je na velmi dobré úrovni. Potenciál ke zlepšení je zejména v systematictější a cílenější získávání zpětné vazby od uživatelů služeb (občanů, podnikatelů i návštěvníků regionu). K intenzivnějšímu prosazování vize úřadu do praxe lze využít i další nástroje, zejména zlepšování chování a přístup zaměstnanců ke klientům a prohloubení jejich profesionalizace.
- **Oblast „Personální řízení – zaměstnanci“** je rovněž na velmi dobré úrovni. Další potenciál existuje v propojení jednotlivých personálních procesů, zejména hodnocení zaměstnanců s jejich odměňováním a rozvojem. K tomu může velice dobře posloužit kompetenční model propojený s vizí a strategií úřadu, který umožní pracovat se zaměstnanci tak, aby žádoucím způsobem dosahovali osobních cílů a tím i cílů a poslání úřadu.
- **Oblast „Finance“** je na dobré úrovni. Tady se největší potenciál skrývá v provázanosti rozpočtu města a rozpočtového výhledu se strategií rozvoje města a jejími prioritami a ve správě a hospodaření s majetkem města. Určité možnosti pro zlepšení jsou i v řízení příspěvkových a zakládaných organizací (například sdílené služby).
- **Oblast „Vize, strategie a řízení úřadu“** je rovněž na poměrně dobré úrovni, ale má výrazný potenciál pro zlepšení. Ten spočívá především ve stanovení a implementaci konkrétních strategických priorit a aktivit, které povedou k naplnění stanovené vize a umožní efektivně

alokovat potřebné zdroje (zejména lidské a finanční). Systémové zavedení projektového řízení by mohlo pomoci zlepšit vnitřní spolupráci, komunikaci a vztahy napříč celým úřadem.

- **Oblast „Procesy“** má největší potenciál pro zlepšení. V rámci klíčové aktivity 2 „Procesní analýza“ projektu „Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance na Městském úřadu Břeclav“ spolufinancovaném z ESF byly zahájeny práce na využití tohoto nástroje pro řízení úřadu.

Na základě výše zmíněných závěrů bylo doporučeno realizovat tyto kroky:

- A. Stanovit strategii rozvoje MěÚ Břeclav s vazbou na Strategický plán rozvoje města Břeclav.
- B. Zavést procesní řízení na úřadu jako nástroj ke zvyšování efektivity a kvality služeb a východisko pro všechny oblasti řízení. Zaměřit se mimo jiné na:
 - a) Na podporu interní spolupráce a komunikace (zlepšování vnitřní kultury úřadu).
 - b) Řízení dokumentů a záznamů s maximálním využitím jeho elektronizace včetně zapojení a podpory jednání a rozhodování členů volených orgánů města
 - c) Řízení příspěvkových a zakládaných organizací
- C. Vytvořit a zavést do praxe vnitřní pravidla projektového řízení jako nástroje efektivního řešení vybraných témat.
- D. Vytvořit jednotný způsob správy a hospodaření s majetkem včetně sdílených služeb se zapojením příspěvkových a zakládaných organizací.
- E. Posílit oblast personalistiky provázáním kompetenčního modelu (větší váha na měkké dovednosti), který reflektuje vizi a strategii úřadu s adaptací nových zaměstnanců, hodnocením pracovního výkonu a vzděláváním zaměstnanců.
- F. Změnit systém odměňování zaměstnanců s cílem posílit jejich motivaci k individuálnímu pracovnímu výkonu.

Z diskuse s členy pracovní skupiny pro tvorbu Strategie rozvoje úřadu vyplynulo několik tzv. **Klíčových hodnot městského úřadu**, což jsou určité „mantinely“ všech realizovaných činností; jde o hodnoty (obvykle exaktně neměřitelné), které úřad uznává jako pilíře své činnosti, a které vytváření základ pro formulování vize:

- I. PROFESIONALITA (VYSOKÁ ODBORNÁ ÚROVEŇ)
- II. EFEKTIVITA (ÚČELNÝ A HOSPODÁRNÝ PŘÍSTUP)
- III. OTEVŘENOST A TRANSPARENTNOST (DOSTUPNOST, DOSAŽITELNOST, KOMUNIKACE)
- IV. VSTŘÍCNOST A EMPATIE (OCHOTA, POCHOPENÍ, RESPEKT, ÚCTA)
- V. KVALITA (PLNĚNÍ POTŘEB A OČEKÁVÁNÍ KLIENTŮ)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

V rámci workshopu bylo dále diskutováno několik návrhů a různých variant vize městského úřadu, které by vystihovaly představy jak vedení úřadu, tak i zaměstnanců úřadu, z nichž bylo nakonec vybráno toto konečné znění:

„SLUŽBA LIDEM SPOLEČNĚ“

**JE TO NÁŠ ZÁJEM A RESPEKT, KTERÉ LIDÉ
OČEKÁVAJÍ.**

JE TO NAŠE POMOC A OCHOTA, KTEROU DOSTÁVAJÍ.

**JE TO NAŠE ZNALOST A PROFESIONALITA, KTERÁ
NACHÁZÍ ŘEŠENÍ.**

**JE TO NAŠE LOAJALITA A ODPOVĚDNOST
K DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL.**

JE TO VAŠE DŮVĚRA V NAŠE SCHOPNOSTI.



3. 2. ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU ICT

Pro získání těchto poznatků byly analyzovány a zpracovány informace z dokumentů z pohovorů s klíčovými uživateli/pracovníky úřadu, výstupy ze studie proveditelnosti IOP22 a další informace.

Dokument Informační strategie MěÚ Břeclav nebo jemu obdobný ucelený dokument sloužící k směřování ICT služeb při podpoře služeb úřadu pro klienty neexistuje. O tom, jaké by toto směřování mělo být je však na úrovni tajemníka úřadu a vedoucího odboru kancelář tajemníka – šéf informatika zcela jasná představa. A to i pro jednotlivé oblasti a období.

V rámci zjištění aktuálního stavu ICT a jejího vnímání v rámci úřadu proběhly ve dnech 27. a 28. 8. 2014 strukturované rozhovory s klíčovými pracovníky úřadu a odborným metodickým poradcem.

Rozhovory byly zaměřeny na následující oblasti - Infrastruktura, Aplikace, Komunikační prostředí, Partnerské vztahy, Podpora vzdělávání, Financování, Krizová místa a Koncepce.

3.2.1 OBLAST INFRASTRUKTURY ÚŘADU

Z pohledu všech respondentů lze konstatovat, že ICT infrastruktura úřadu je postavena na kvalitním technologickém základu. Z pohledu uživatelů nedochází k zásadním výpadkům. V rozpočtu úřadu jsou vždy zahrnuty finance na pravidelnou roční obnovu HW a SW.

Nepodařilo se ovšem z finančních důvodů prosadit koncepci Virtualizace prostředí, není koncepčně řešen maintenance (IOP06, IOP22) a existuje zřejmá disproporce mezi roadmapou Microsoft produktů a jejich nasazením v úřadu.

Z pohledu průběhu inovačních IT projektů je rozvoj značně limitován schvalovacími procesy, které však nijak mimořádné nevybočují z pohledu komunální politiky a veřejné správy.

IT správu realizují 2 IT pracovníci a jeden jako součást pracovního úvazku v rámci svých dalších funkčních povinností v úřadu.

Existuje koncepční snaha vyřešit fungování ICT pro běžné agendové systémy a aplikace formou terminálových pracovišť, které ovšem musí překonat úskalí, jako jsou centrální tisky a autentizace čipovými kartami, včetně centrální správy karet.

Závažným nedostatkem je neexistence disaster recovery politik a havarijního plánu, včetně pravidelného testování (plánovaný black-out).

3.2.2 OBLAST APLIKACÍ A AGENDOVÝCH ŘEŠENÍ

Klíčovou aplikací je řešení systém GINIS od společnosti Gordic, který řeší ekonomiku, agendy a spisovou službu. Dále jsou to Flux, VITA, Matrika, YAMACO a hostovaný systém GIS.

Z pohledu manažerů úřadu je třeba rozvinout existující manažerský informační systém (MIS), rozvinout nástroj na zadávání požadavků sdíleným řešitelům v rámci úřadu a jeho příspěvkových a zakládaných organizací, chybí správa dokumentů (DMS), nástroj pro řízení projektů a koncepční digitalizace papírové dokumentace.

Jako nejvíce potřebný se jeví rozvinutí a provázání nástroje pro elektronizaci materiálů pro jednání Rady a Zastupitelstva, pro kontrolu plnění Usnesení Rady a Zastupitelstva a zpětná vazba o jejich plnění směrem z úřadu.

Z vyjádření respondentů rovněž zazněla vážná výhrada vůči dodavateli služeb systému GINIS.

Rovněž byla zmíněna dvouproutost řešení v rámci úřadu a v rámci příspěvkových a zakládaných organizací.

3.2.3 OBLAST KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍHO PROSTŘEDÍ

Zde je obecně vnímáno, že v této oblasti je nejvíce příležitostí pro zlepšení. Zejména se jedná o neexistenci dlouhodobé koncepce rozvoje komunikace a využití dostupných nástrojů pro vnější a vnitřní komunikaci.

Informační portál je nyní ve fázi budování, a je nutné zakomponovat jej do sdílených služeb ICT úřadu.

Proběhl interní průzkum spokojenosti pracovníků úřadu (2013), kdy bylo zdůrazněno, že z důvodu nedostatku nebo nedostupnosti informací se úředníci nemohou více podílet na fungování úřadu a rozhodovacích procesech. Zazněly rovněž drobné výtky na kvalitu IT techniky.

3.2.4 PARTNERSKÉ VZTAHY A SMLOUVY S DODAVATELI

Obecně funguje, že jsou chybějící odbornosti „nakupovány“ zvenčí formou odborného poradenství. Vztahy se smluvními dodavateli fungují až na drobné výjimky.

3.2.5 PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI IT

Nejsou definovány detailní postupy pro koncepční vzdělávání IT odborníků a ani pro klíčové úředníky v oblasti využití ICT. Vzdělávání je také závislé na osobním zájmu jednotlivých pracovníků, nejsou definovány úrovně požadované/potřebné znalosti či dovednosti pro danou pozici ani konkrétní způsoby testování a hodnocení. Aktuálně jsou již zpracovávány kompetenční modely pro jednotlivé pozice včetně nového systému hodnocení.

3.2.6 FINANCOVÁNÍ V OBLASTI IT

Obecně je vnímáno, že IT je celkem dobře profinancováno, za poslední 4 roky se investovalo více než za předchozích 8 let. Neexistuje však dlouhodobý finanční plán rozvoje IT, ani konkretizované financování do detailních ekonomických parametrů, jedná se o souhrnnou položku bez konkrétního projektového určení.

Samostatnou kapitolou jsou provozní náklady, které na rozdíl od investic nemohou být řešeny z dotačních titulů. Neexistují záruky průběžného financování služeb – jak interních, tak i externích (základní princip Technologického centra). Aktuálně je nutné se zabývat principy sdílení nákladů sdílených služeb.

3.2.7 KRIZOVÁ MÍSTA IT

Jako riziko je vnímán způsob a umístění záložních napájecích systémů, které jsou nevhodně umístěny pod úrovní terénu - riziko zatopení při povodni či přívalových deštích.

Zálohování dat je umístěno nevhodně - ve stejném objektu úřadu, nikoliv v geograficky jiné lokalitě, neexistuje nebo není dopracován způsob havarijní obnovy klíčových dat (disaster recovery plan) a není vypracována metodika pro obnovu provozu.

Rizikem se jeví i vysoká míra administrativy a relativní nepružnost při rozhodování.

3.2.8 KONCEPCE IT

Je vnímána potřeba sjednotit některé služby pro MěÚ, příspěvkové a zakládané organizace z pohledu ekonomičnosti a efektivity IT služeb. Totéž platí pro řízení, sdílení a využití datové základny.

Úřad pracuje s myšlenkou metropolitní sítě a sdílení služeb, stejně jako výhodného využití outsourcingu některých podpůrných služeb. Je však očekáván odpor vedoucích pracovníků z důvodů obav o kompetence nebo nepochopení smyslu a přínosů takového přístupu ke sdílení IT služeb.

3.2.9 GLOBÁLNÍ ARCHITEKTURA

Při tvorbě globální architektury jsme vycházeli z definice *Architektury informačního systému* a definice *Globální architektury*:

Architektura informačního systému definuje koncepční rámec řešení informačního systému úřadu, dává jeho budování určitý směr. Musí být názorná, srozumitelná a jednoduchá.

Globální architektura představuje vyšší úroveň nad architekturou informačního systému. Je to základní schéma vyjadřující hrubou podobu budoucího informačního systému. Jde o základní pohled, ukazující jakým způsobem bude službami ICT naplňována vize úřadu. V globální architektuře jsou vynechány veškeré detaily, aby byla co nejjednodušší a srozumitelná.

Globální architektura stejně jako vize úřadu města Břeclavi vychází ze současného stavu a zobrazuje návrh stavu budoucího/cílového. Jde v podstatě o obdobný postup jen z jiného pohledu. Při tvorbě strategie úřadu, jeho vize a strategických cílů jsme se na tento proces dívali z pohledu poslání úřadu a služeb, které k naplnění svého poslání potřebuje. Při tvorbě globální architektury jsme formulovali hrubou podobu služeb ICT, které jsou potřebné k dosažení vize úřadu. Pro globální architekturu je tato vysoká úroveň abstrakce nezbytná, neboť zobrazuje strukturu a uspořádání jen pro vizi nejdůležitějších částí systému a způsob spolupráce jednotlivých oblastí mezi sebou i s okolím.

Metodický postup

Z metodického hlediska jsme postupovali tímto osvědčeným způsobem:

- na základě vize strategie rozvoje úřadu jsme definovali vizi informační strategie tj. to jak ze strategického pohledu chce informatika pomoci svými nástroji naplnit vizi rozvoje úřadu
- k vizi informační strategie jsme formulovali její misi čili to co je posláním informatiky úřadu města Břeclavi
- k vizi informační strategii jsme formulovali strategické cíle pro ICT, tj. cíle pro hlavní směry/oblasti determinující tuto sféru
- pro jednotlivé strategické cíle jsme navrhli rámcový plán k jejich naplnění

Z hlediska globální architektury je ve výše uvedeném postupu nejvýznamnější krok třetí tj. formulování strategických cílů pro hlavní směry/oblasti determinující tuto sféru. Tyto cíle jsme podrobili vysokému stupni abstrakce, vynechali veškeré detaily, aby byla co nejjednodušší a srozumitelná. Prakticky tak jde o určitý abstrakt nad strategickými cíli, kdy strategické cíle jsou podrobnější i četnější.

Při této činnosti jsme současně dbali na to, aby globální přístup obsahoval zejména:

- prvky hierarchie a struktur MěÚ Břeclav jak po stránce vertikální tak na úrovni horizontální, kdy horizontální dimenzi odpovídají odbory a služby úřadu
- zabezpečení komunikace mezi subjekty úřadu a klienty

- prostor pro maximální efektivitu činnosti úřadu
- ekonomika a smluvní systém sdílených služeb
- požadavek na odolnost a bezpečnost
- požadavek na flexibilitu přizpůsobení měnícím se podmínkám a tím i měnícím se procesům úřadu

Globální architektura MěÚ Břeclav

Globální architekturu MěÚ Břeclav jsme výše uvedeným postupem charakterizovali jako schéma umožňující naplnění vize úřadu s těmito klíčovými vlastnostmi:

- nabídne a podpoří moderní, důvěryhodné, bezpečné a spolehlivé veřejné služby v ORP Břeclav a jeho poskytovatelům
- bude realizována udržitelnými a vysoce dostupnými ICT službami
- podpoří efektivní a produktivní řízení procesů a výkon agend úřadu, umožní efektivní spolupráci subjektů veřejné správy
- bude nástrojem a prostředím pro projektování, vytváření a rozvíjení lokálních, metropolitních a regionálních systémových služeb

Další postup

Další postup obsahuje zejména doporučení vycházejícího z faktu, že na globální architekturu navazují dílčí architektury prohlubující základní rámec do větších detailů. Jde o architektury funkční, procesní, datová, softwarová, hardwarová a technologická. Tyto mohou být v péči úřadu zpracovány až po přijetí strategie úřadu a informační strategie.

Jednotlivé dílčí architektury budou nadřazeny úkolům obsažených v akčních plánech jednotlivých strategických cílů informační strategie. Tyto dílčí architektury vzniknou obdobnou abstrakcí jako architektura globální. Na jejich základě a spolu s akčními plány pak bude možno definovat konkrétní informační technologie, aplikace až do prvku v to a realizovat tak vizi ICT.

4. STRATEGIE

4. 1. VIZE A MISE ROZVOJE ICT

Na základě výsledků diskuse během setkání pracovní skupiny projektu byla formulována tato **vize** rozvoje ICT města Břeclavi:

„INFORMATIKA ORIENTOVANÁ NA SLUŽBY, VYUŽÍVANÁ VEŘEJNOU SPRÁVOU MĚSTA BŘECLAVI NEJEN K ZAJIŠTĚNÍ KONTAKTU OBČANŮ A PODNIKATELŮ S ÚŘADY, ALE ROVNĚŽ K ZAJIŠTĚNÍ ODBORNÝCH ČINNOSTÍ SAMOSPRÁVY VE PROSPĚCH ZVYŠOVÁNÍ KVALITY ŽIVOTA, UDRŽITELNÉHO ROZVOJE A KONKURENCESCHOPNOSTI, STEJNĚ JAKO K POSILOVÁNÍ TRANSPARENTNOSTI A PARTICIPACE OBČANŮ, EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ A K ROZVÍJENÍ SPOLUPRÁCE“

Vize je formulací žádoucího (budoucího) stavu, kterého chceme prostřednictvím realizace strategie dosáhnout.

Mise (poslání) informační a komunikační technologie je definována takto:

„ZAJIŠTĚNÍ BEZPROBLÉMOVÉHO A BEZPEČNÉHO FUNGOVÁNÍ VŠECH KLÍČOVÝCH IT NÁSTROJŮ V RÁMCI VLASTNÍHO OBVODU ORP I MIMO NĚJ PRO NAPLNĚNÍ JEHO POVINNOSTÍ VŮČI OBČANŮM A DALŠÍM SUBJEKTŮM, NADŘÍZENÝM ORGÁNŮM, PODŘÍZENÝM ORGANIZACÍM A V NEPOSLEDNÍ ŘADĚ VŠEM PRACOVNÍKŮM ÚŘADU“

4. 3. STRATEGICKÉ CÍLE ROZVOJE ICT

Pro naplnění výše uvedené vize byly identifikovány tyto strategické cíle:

- I. **Zajistit nabídku a podporu moderních, důvěryhodných, bezpečných a spolehlivých veřejných služeb v ORP Břeclav a jejich poskytovatelů**
- II. **Zajistit udržitelnost ICT služeb (finanční, smluvní, technickou a institucionální)**
- III. **Dosáhnout vysoké dostupnosti ICT služeb**
- IV. **Zajistit efektivní a produktivní řízení procesů a výkon agend s podporou ICT**
- V. **Dosáhnout efektivní spolupráce subjektů veřejné správy (státní správy a samosprávy)**
- VI. **Podporovat prvky „otevřené demokracie“ (otevřenost, interaktivita a transparentnost)**
- VII. **Rozvíjet znalostní předpoklady pro využívání ICT nástrojů (dovednost a gramotnost správy jak pro ICT odborníky, tak pro uživatele služeb)**
- VIII. **Plánovat, projektovat, vytvářet a rozvíjet lokální/metropolitní/regionální systémové služby**

4.3.1 PLÁN PLNĚNÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Jednotlivé strategické cíle byly dále podrobněji rozpracovány do podoby akčního plánu plnění strategických cílů ve formě tzv. Strategických karet. Ty slouží k jasnému a přehlednému určení klíčových aspektů, které ovlivňují naplnění konkrétních cílů v dané oblasti.

Karta strategického cíle obsahuje následující údaje:

Odpovědná role a realizační tým

Každý Strategický cíl má jasně určené role, které jsou za něj na úřadě zodpovědné a realizační tým, který se bude na naplňování cíle podílet.

Kroky k naplnění cíle – akční plán

Jedná se o rozpis jednotlivých dílčích aktivit v rámci Strategického cíle; souběžně s tím je u každé aktivity nastaven časový plán, kdy příslušná aktivita bude probíhat.

Ukazatele úspěšnosti cíle



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Zhodnocení aktuálního stavu po zavedení navržených opatření a hodnotové (kvantifikovatelné) vyjádření daného stavu.



KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl

I. Zajistit nabídku a podporu moderních, důvěryhodných, bezpečných a spolehlivých veřejných služeb v ORP Břeclav a jejich poskytovatelů

Odpovědná role

Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým

Oddělení informatiky a vnitřní správy, Odbor Kanceláře tajemníka

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Identifikace služeb, vytvoření katalogu ICT služeb

Klasifikace SW a dat z hlediska bezpečnosti

Definice požadavků na dostupnost služeb

Vyhodnocení a zpětná vazba

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Katalog ICT služeb vytvořen

Data z hlediska bezpečnosti klasifikována

Požadavky na dostupnost služeb stanoveny

Zpětná vazba vyhodnocena

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl

II. Zajistit udržitelnost ICT služeb (finanční, technickou a institucionální)

Odpovědná role

Vedoucí oddělení informatiky a vnitřní správy

Realizační tým

Oddělení informatiky a vnitřní správy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII. I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII.

Identifikace služby z hlediska jejího významu, doby trvání, četnosti a robustnosti

Alokace finančních a ostatních zdrojů nutných pro správu a provoz systémů

Vyhodnocení účinnosti opatření

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Služby podrobně popsány

Zdroje alokovány

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl

III. Dosáhnout vysoké dostupnosti ICT služeb

Odpovědná role

Vedoucí oddělení informatiky a vnitřní správy

Realizační tým

Oddělení informatiky a vnitřní správy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII. I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII.

Definování požadavků na dostupnost

Zajištění vhodných technologií a nástrojů (pořízení/služba)

Zajištění vhodných technologií, nástrojů a prostředků pro poskytování ICT služeb

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Požadavky na dostupnost definovány

Vhodné technologie a nástroje zajištěny

Opatření a postupy vyhodnoceny

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl

IV. Zajistit efektivní a produktivní řízení procesů a výkon agend s podporou ICT

Odpovědná role

Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým

Odbor Kanceláře tajemníka, Oddělení informatiky a vnitřní správy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivita

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Využití standardů a existujících (dostupných) platforem a BAT, (best practices)

Řídit datový model a model práv a přístupových oprávnění

Zamezit duplicitám ICT nástrojů

Edukace zainteresovaných subjektů

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Model práv a přístupových oprávnění je řízen

Duplicitám je zabráněno

Zainteresované subjekty jsou vzdělávány

Zpětná vazba vyhodnocena

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl V. Dosáhnout efektivní spolupráce subjektů veřejné správy (státní správy a samosprávy)

Odpovědná role Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým Odbor Kanceláře tajemníka

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII. I. II. III. IV. V. VI. VII. VIII. IX. X. XI. XII.

Dosažení konsensu a vytvoření komunikační platformy

Organizace spolupráce, účast v oborových sdruženích

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Komunikační platforma vytvořena

Konsensu dosaženo

Zpětná vazba vyhodnocena

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl VI. Podporovat prvky „otevřené demokracie“ (otevřenost, interaktivita a transparentnost)

Odpovědná role Tajemník MěÚ Břeclav

Realizační tým Odbor Kanceláře tajemníka

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Definovat „CO, JAK, KDE A KDY“ je nutné/vhodné/potřebné zveřejňovat

Rozvíjet nástroje komunikace (veřejnost/samosprávy ORP)

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Důvody zveřejňování popsány

Nástroje komunikace rozvíjeny

Zpětná vazba vyhodnocena

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl VII. Rozvíjet znalostní předpoklady pro využívání ICT nástrojů (dovednost a gramotnost správy jak pro ICT odborníky, tak pro uživatele služeb)

Odpovědná role Vedoucí oddělení informatiky a vnitřní správy

Realizační tým Oddělení informatiky a vnitřní správy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivity

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Vyhodnotit současnou situaci a definovat cílové skupiny a obsah vzdělávacích modulů

Nastavit typ a kapacitu vzdělávacích nástrojů

Realizace konkrétních vzdělávacích nástrojů

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Cílové skupiny a obsahy modulů definovány

Kapacita a typy vzdělávacích nástrojů nastaveny

Vzdělávací nástroje realizovány

Zpětná vazba vyhodnocena

KARTA STRATEGICKÉHO CÍLE

Strategický cíl VIII. Plánovat, projektovat, vytvářet a rozvíjet lokální/metropolitní/regionální systémové služby

Odpovědná role Vedoucí oddělení informatiky a vnitřní správy

Realizační tým Oddělení informatiky a vnitřní správy

Kroky k naplnění cíle - akční plán

Aktivita

(horní linka - plán)

(spodní linka - skutečnost)

Rok n + 1

Rok n + 2

Implementovat správné metodiky strategického řízení (definice cílů) s vazbou na zdroje

Vyhodnocení úspěšnosti navržených opatření a postupů

Ukazatele úspěšnosti cíle

Hodnota

Aktuální stav

Metodiky strategického plánování zavedeny

Zpětná vazba vyhodnocena

5. ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ

Úkolem strategického dokumentu je definovat zejména dlouhodobé ale i krátkodobé cíle, postupy k jejich dosažení a sestavit podmínky a požadavky na zdroje k jejich dosažení.

Cílem informační strategie je stanovit, jak pomocí IS/IT:

- podporovat plnění základního poslání a strategických cílů organizace,
- zvyšovat výkonnost pracovníků organizace,
- jak přinášet pro organizaci očekávaný efekt,
- vytvářet pro organizaci podmínky pro další rozvojové projekty
- podporovat dobré vnímání ICT.

Samotné strategické karty slouží ke kontrole jednotlivých strategických cílů. V případě, že jsou cíle naplňovány a úspěšně uzavírány jejich dílčí aktivity dle časového plánu, ukazuje to, že projektové řízení běží správně a jednotlivé cíle a dílčí aktivity byly správně vydefinovány.

V případě, že nejsou cíle vytyčené ve strategických kartách naplňovány, je třeba hledat důvody a příčiny proč se tak neděje a co to znamená. Dále je třeba provést přezkoumání aktuálnosti cíle a jeho aktivit. Pokud je cíl a jeho aktivity shledány stále aktuálními, je nutné provést změny, které by vedly k vytvoření potřebných podmínek (zdroje, časová kapacita, odbornost týmu...) pro naplňování cílů anebo změny v řízení projektu tak, aby byly cíle naplňovány.

Při uplatňování strategie vycházíme ze zásad národní strategie **Smart Administration** („chytré“ veřejné správy) pro zvýšení výkonnosti, efektivnosti, kvality veřejné správy, a tím i **spokojenosti veřejnosti**. Tyto zásady stanoví:

- **Vybrat a prosadit správné věci** – vybrat správné investice, aktivity, opatření a veřejné služby úřadu v optimálním rozsahu
- **Správně je provádět** – správně provádět a současně monitorovat a měřit dosažení cílů a jejich indikátorů, zajišťovat efektivně, v odpovídajících lhůtách/termínech a z pohledu rozpočtu hospodárně
- **Správně je komunikovat** – uvnitř úřadu i mimo náš úřad – účelně zapojovat veřejnost a komunikovat s ní výběr „správných věcí“, provádět šetření názorů a spokojenosti veřejnosti (našich zaměstnanců, spoluobčanů, firem i dalších organizací – zainteresovaných stran)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Aby mohl úřad naplnit svou vizi v souladu se svými možnostmi a posláním, je třeba informatikou zajistit následující vazby:

- 1) ZÁJEM A RESPEKT - sdělte nám své požadavky a potřeby,
- 2) POMOC A OCHOTA - my vám poradíme a vaše informace ochotně zpracujeme,
- 3) ZNALOST - navrhujeme vhodná řešení a projekty,
- 4) LOAJALITA - s ohledem na dlouhodobé cíle a určující pravidla,
- 5) DŮVĚRA - abyste se na nás s důvěrou znovu obraceli.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

6. PŘÍLOHY

- 1) Vysvětlení použitých zkratk a termínů
- 2) Identifikace obecných úkolů pro sektor ICT v podmínkách územních samospráv, včetně metrik a indikátorů
- 3) Popis opatření pro udržitelný stav IT v podmínkách územní samosprávy
- 4) Východiska pro návrh bezpečnosti informací
- 5) Popis možných rizik pro sektor ICT v podmínkách územní samosprávy
- 6) Legislativní opatření v oblasti ICT měst a obcí
- 7) Globální architektura



PŘÍLOHA Č. 1 - VYSVĚTLENÍ POUŽITÝCH ZKRATEK A TERMÍNŮ

MěÚ (městský úřad)

PO (příspěvková organizace)

ZO (zakládáná organizace)

BYOD (Bring Your Own Device)

- mobilní komunikační zařízení ve vlastnictví zaměstnance a které používá a připojuje do datové sítě organizace

DMS (Document Management System)

- informační systém pro správu a řízení oběhu dokumentů

GIS (Geographical Information System)

- geografický informační systém pro správu grafických, mapových a lokalizačních informací

ICT (Information and Communication Technology)

- informační a komunikační technologie, představuje veškerý hardware, software a datovou a komunikační infrastrukturu

IDM (Identity Management)

- systém pro správu uživatelských a přístupových práv

MIS (Management Information System)

- informační systém pro vedoucí pracovníky, který umožňuje generování různých sestav klíčových informací získávaných z více informačních systémů

PKI (Public Key Infrastructure)

- zajištění správy a distribuce veřejných elektronických klíčů (certifikátů)

PPP (Private Public Partnership)

- spolufinancování a poskytování veřejných projektů ve spolupráci se soukromými zdroji

SLA (Service Level Agreement)

- smlouva o provádění dlouhodobé technické a rozvojové podpory s definovanými pravidly podpory

SSO (Single Sign On)

- zjednodušení přihlašování do aplikací prostřednictvím jediného uživatelského jména a hesla

VPN (Virtual Private Network)

- důvěryhodná datová síť zajištěná prostřednictvím připojení přes veřejnou internetovou síť

TC (Technologické centrum)

- Souhrn zařízení zajišťující potřebné technologické podmínky pro umístění a provoz klíčové hardwarové infrastruktury (servery, disková pole, datovou konektivitu, včetně zdrojů elektrické energie zálohované elektrickým agregátem, s chráněným přístupem a požárním zabezpečením.

PŘÍLOHA Č. 2 - IDENTIFIKACE OBECNÝCH ÚKOLŮ PRO SEKTOR ICT V PODMÍNKÁCH ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁV, VČETNĚ METRIK A INDIKÁTORŮ

KOMUNIKACE

Aby bylo možno jednoduše a bezpečně komunikovat s úřadem, a to nejen v rovině občan > úřad, ale i v rovinách úřad > úřad, úřad > příspěvková organizace, úřad > zakládaná organizace a také obráceně, je třeba vybudovat a provozovat vhodnou komunikační infrastrukturu pro zajištění „e-sluzeb“, včetně nástrojů pro efektivní, důvěryhodnou a bezpečnou komunikaci.

SPRÁVA DAT

Vzhledem k očekávanému (zřejmě exponenciálnímu) nárůstu elektronické komunikace je nezbytné řídit data již při jejich vzniku, zajistit systémy pro její předávání, zpracování, propojení s registry, vyhodnocení, užití a archivaci. A dále je třeba zajistit modernizaci interních provozních činností úřadů s podporou ICT (spisová služba, ekonomické systémy, personalistika aj.).

AGENDY A WORKFLOW, MANAŽERSKÉ NÁSTROJE

Na základě zpracovaných a vyhodnocených informací, rozříděných dle priorit a cílového určení je nutné řídicím pracovníkům/manažerům poskytnout tyto informace včas a v takové podobě, aby na jejich základě mohli zodpovědně a ve správný okamžik přijímat svá rozhodnutí, schvalovat všechny klíčové projekty v kompetenci úřadu.

LEGISLATIVNÍ NÁSTROJE A PLÁNOVÁNÍ

Pro svá rozhodnutí musí pracovníci úřadu disponovat takovými informacemi, které nebudou v rozporu s dlouhodobými a krátkodobými plány úřadu, nebudou v rozporu s řídicí legislativou a oprávněnými zájmy.

ZABEZPEČENÍ A ZPĚTNÁ VAZBA

Pro všechny, co komunikují s úřadem je nesmírně důležité, aby znali, jakým způsobem se jejich požadavek zpracovává, kdo jej řeší a jak. Proto je třeba vytvořit takové vazby, nástroje a bezpečnostní politiky, které splní očekávání na obou stranách komunikace.

Současná metodologie pro definování metrik pro jednotlivé cíle informační strategie vychází z metodologie COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) dle následujícího schématu:



Z výše uvedeného schématu vyplývá rozdělení měřitelných parametrů plnění cílů informační strategie do následujících oblastí:

IS/IT KRITÉRIA

- efektivita
- výkonnost
- důvěryhodnost
- integrita
- dostupnost
- přizpůsobivost
- spolehlivost

PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZOVÁNÍ

- definice strategického plánu IS/IT
- definice architektury
- determinace technologických trendů
- řízení IT/OS investic
- řízení lidských zdrojů

- řízení rizik
- řízení kvality

NÁKUP A IMPLEMENTACE

- pořízení, sdílení a nabídka ICT služeb
- řízení projektu
- nákup SW produktů
- nákup HW produktů
- vývoj a správa
- testy
- implementace
- akceptace
- řízení změn

DODÁVKA A PODPORA

- definice a správa servisu
- správa služeb III. stran
- vzdělávání
- asistenční služba
- řízení mezních stavů a událostí
- správa dat

MĚŘENÍ A HODNOCENÍ

- monitoring procesů
- ocenění dosažené úrovně řízení
- hodnocení

PŘÍLOHA Č. 3 - POPIS OPATŘENÍ PRO UDRŽITELNÝ STAV IT V PODMÍNKÁCH ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE

METROPOLITNÍ SÍŤ

V rámci fungování a kompetencí městských úřadů a s nimi propojených organizací hraje významnou roli elektronická komunikace. Jedná se o ekonomicky nákladnou část zajištění funkční infrastruktury, a proto je nezbytné při posuzování ekonomických faktorů uvažovat v širších souvislostech nad rámec „běžného napojení“ úřadu do internetu.

Dle dostupných informací město požaduje při většině výkopových prací v katastru Břeclavi pokládat do výkopů i kabely datové sítě, zatím bez dalšího napojení. Vytváří se tak pátevní infrastruktura „datových linek“ pro budoucí metropolitní síť.

Z odborného pohledu je však nutné návrh metropolitní sítě pojmout koncepčně a nechat zpracovat příslušný projekt (není nám známo, že by takový projekt existoval).

SJEDNOCENÍ KOMUNIKAČNÍ A ICT PLATFORMY S PO, ZO A OBCEMI V ORP

- Legislativní opatření
 - Vyřešení pravomocí s jednotlivými organizacemi a obcemi pro následné sjednocení výběru dodavatele provozu a služeb datové sítě, vybraného hardware a software
 - Nastavení pravidel pro efektivní elektronickou komunikaci a spolupráci v rámci ICT provozu a rozvoje
- Integrovaná platforma
 - Pro efektivní zajištění rozvoje ICT bez „významné závislosti“ na konkrétních dodavatelích SW řešení je podmínkou (postačující nikoliv nutnou) vybudování „integrované platformy“, která vytvoří prostředí pro otevřenou implementaci vzájemně komunikujících řešení.
- Finanční zajištění
 - Vyřešení financování komunikační a ICT platformy podpoří vytvoření vhodně nastavené centralizace pořízení a provoz komunikačních služeb a ICT prostředků obsluhovaných organizací vlastních i pro obce v ORP a posílení vlivu MěÚ při výběru a provozu komunikační a ICT platformy.

SDÍLENÍ A POSKYTOVÁNÍ ZDROJŮ

CLOUD TECHNOLOGIE

- Cloudové úložiště (cloud-storage)
 - V rámci TC je vytvořeno datové úložiště s možností efektivního rozšiřování - Část jeho kapacity lze poskytnout PO, ZO a obcím v působnosti ORP
- Cloudové výpočetní zdroje (cloud-computing)
 - Pro vlastní provoz informačních systémů a aplikací není nezbytně nutné vlastnit všechny části potřebné IT infrastruktury. Při zajištění dostatečně výkonné datové (internetové) konektivity na straně organizace lze „nakupovat“ výpočetní výkon, serverové OS, databázové prostředí a další vybrané aplikace od specializovaných poskytovatelů, kteří zajišťují vysokou konektivitu a dostupnost (zpravidla přes 99,9%).
 - Část agentových IS a aplikací je již provozována ve virtualizovaném prostředí či ji tam lze přesunout. Předpokladem je, aby SW řešení provoz v cloudu podporovala, či dodavatelé SW svá řešení tomuto požadavku přizpůsobili.
 - Následně lze dle vládní strategie eGovernmentu tyto poskytovat PO, ZO a obcím v působnosti ORP. Typicky se jedná o spisovou službu, ekonomické agendy, DMS, portál a nástroje pro editaci webu.

SPOLUPRÁCE MEZI ÚŘADY NA ÚROVNI KRAJE

- Datová a komunikační kompatibilita
 - Sdílení a vyšší formy spolupráce typu DMS vyžadují sjednocení na posledních verzích a způsob obsluhy dokumentů vytvořených ve starších verzích nejen na úrovni desktopových aplikací (typicky MS Office 2010 a vyšší), ale i na úrovni datových formátů s garantovanou kompatibilitou (XML, PDF a další)
- Formalizace datové výměny
 - Je vhodné zpracovat formalizované dokumenty (elektronické formuláře) pro hlavní komunikační procesy a kanály. Do formulářů mohou být klíčová data (metadata) zapisována ručně nebo načítána z databází příslušných agend a aplikací a následně zvalidována a po zpracování a odeslání ukládána do DMS.

PLÁN PRAVIDELNÉ OBNOVY HW

Pro udržení provozuschopné ICT infrastruktury úřadu a na něj napojených organizací, kde má úřad určitou míru rozhodovacích pravomocí je nutné vypracovat strategický plán pro provádění pravidelné obnovy hardware. Zejména se toto týká koncepční obnovy „desktopových“ zařízení (tam, kde nebudou terminálová pracoviště) a serverů (které nebudou „nakupovány“ jako cloud-computing zdroje).

Běžně jsou nastavovány cykly pro obnovu běžného desktopového hardware na 48 až 60 měsíců, delší intervaly jsou již nevhodné z důvodů fyzického i morálního zastarání techniky.

U tiskových technologií lze cyklus obnovy nastavit v závislosti na plánovaném tiskovém zatížení zařízení a dle jejich určení (osobní tiskárna, síťová tiskárna, „chodbová tiskárna“, apod.) I zde je ovšem vhodné nenastavovat cyklus na dobu delší než 60 měsíců.

Totéž platí pro úřadem poskytované mobilní telefony či tablety, kdy kromě nastavení rozumného cyklu obměny a hierarchie přidělování, má pak úřad pod kontrolou antivirovou a informační bezpečnost těchto zařízení.

PLÁN PRAVIDELNÉ OBNOVY A ROZVOJE SW

- Strategický plán SW rozvoje
- Vazby na dodavatele klíčových IS
- Sjednocení s roadmapami nových SW řešení výrobců

SMLUVNÍ VZTAHY, SERVISNÍ PODPORA

- Sjednocení smluvních podmínek do několika kategorií
- Sjednocení kategorií servisní podpory dle potřeb úřadu
- Centrální help-desk

AKTUALIZACE ICT STRATEGIE

Vypracování metodiky pro pravidelné revidování ICT strategie a promítnutí revizí do ostatních ICT procesů a dopadů v rámci úřadu.

Samostatnou kapitolou přesahující cíl tohoto dokumentu je zpracování metodiky pro provádění pravidelných revizí ICT strategie.

PŘÍLOHA Č. 4 - VÝCHODISKA PRO NÁVRH BEZPEČNOSTI INFORMACÍ

Novým určujícím předpisem je Zákon o kybernetické bezpečnosti (ZKB) č. 181/2014 Sb. s účinností od 1. 1. 2015.

Národní bezpečnostní úřad, coby spoluautor prováděcí vyhlášky, prosazuje názor, že informační systémy, jejichž správcem je obec, nebudou zahrnuty ani do kritické informační infrastruktury – tedy kritické infrastruktury v oblasti kybernetické bezpečnosti, ani mezi významné informační systémy. Standardizace podle prováděcích předpisů k ZKB by se tedy na obce povinně vztahovat neměla. (Je si ale nutné uvědomit to, že obec bude využívat SW kritické informační infrastruktury – AIS státu)

Úkolem vedení IT je řídit aktivity IT v rámci organizace tak, aby byly zajištěny následující cíle:

- Propojení a sjednocení business a IT strategie v rámci organizace tak, aby byly oboustranně splněny předem definované požadavky a očekávání (tj. odvození IT strategie z jednotlivých cílů definovaných v strategii úřadu)
- Maximální a řízené využití příležitostí, které IT technologie úřadu nabízí
- Zodpovědné využívání IT zdrojů
- Řízení rizik spojených s vývojem / pořízením / provozováním IT

V dnešní době, kdy roste informační hodnota přenášených a uchovávaných informací a také IT gramotnost uživatelů, je nutné zajistit maximální možnou, ale efektivní a finančně zvládnutelnou bezpečnost už na úrovni aplikací.

Aplikační opatření lze provést na několika úrovních s podporou dalších SW řešení - DMS, SSL, archivace, Internet Security Management.

Další nezbytnou částí pro zajištění bezpečnosti informací jsou příslušná organizační opatření. Ta lze rozdělit na dvě části - softwarovou a legislativní.

Mezi základní softwarová opatření - identity management (IDM) pro víceúrovňovou správu přístupových práv uživatelů, single sign on (SSO) pro zjednodušení logování uživatelů do aplikací pomocí jediného uživatelského jména a hesla, u kterých pak lze nastavit vysokou komplexitu hesla, osobní elektronické klíče pro uživatele (PKI) formou ID karet, čipů či tokenů.

Každé bezpečnostní opatření je podmínováno svou vynutitelností. A právě zde je důležité nezanedbat legislativní opatření a zpracovat zavazující vnitřní směrnice (včetně restrikcí za jejich porušení).

Doporučujeme rovněž provedení penetračních testů (na úrovni bezpečnosti webu, portálu, interní sítě, VPN, správců IT prostředí), a to nezávislou společností (určitě odlišnou od dodavatele bezpečnostních řešení pro město Břeclav).

BEZPEČNOSTNÍ DESATERO

UDRŽUJTE SI KOMPLETNÍ PŘEHLED O CELÉ FIREMNÍ SÍTI

Bezpečnost není otázkou jen koncových zařízení, ale celé sítě. Čím lepší přehled o ní budete mít, tím lépe pak můžete odhalit potenciální bezpečnostní rizika. V této souvislosti lze uvažovat například o nasazení různých monitorovacích systémů založených například na behaviorální analýze (NBA).

SLEDUJTE, JAKÁ DATA ODCHÁZÍ Z ORGANIZACE

V úřadech se tradičně kontrolují a hlídají příchozí data, ale často bývá podceňováno to, jaká data a informace odchází ven. Monitorování odchozích dat pak pomůže eliminovat nejen všeobecná bezpečnostní rizika, ale zároveň může pomoci odhalit i potenciální zdroje úniku citlivých informací z úřadu a další bezpečnostní incidenty.

URČETE, KTERÁ DATA JE NUTNÉ NEJLÉPE CHRÁNIT

Pokud chcete udržet data organizace v bezpečí a použít odpovídající řešení, je potřeba si nejprve ujasnit, která z nich jsou pro organizaci klíčová a potřebují nejvyšší ochranu. Je také nutné stanovit, kdo k nim může přistupovat a kdo nikoliv.

ZJISTĚTE, KDE JSOU V CLOUDU ULOŽENA VAŠE DATA A JAK DOBŘE JSOU ZABEZPEČENA

Pokud využíváte cloudovou infrastrukturu, nestačí vědět, že data jsou uložena někde u poskytovatele služeb. Chtějte vědět, kde přesně se nalézají a také jakými způsoby jsou chráněna.

NEPODCEŇUJTE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A PRAVIDELNÁ BEZPEČNOSTNÍ ŠKOLENÍ

Řada průzkumů označuje zaměstnance za kritický faktor bezpečnosti korporátní infrastruktury. Nepodceňujte proto jejich vzdělávání v této oblasti a přizpůsobte ho také nové generaci mladých zaměstnanců a novým technologiím, které pronikají do úřadu. Místo dlouhých a nudných seminářů je vhodné zaměřit se na praktické a kratší vzdělávací aktivity pojaté méně formálním způsobem.

MĚJTE PŘEHLED O TRENDECH V BEZPEČNOSTI A O NOVÝCH HROZBÁCH

Důležitým faktorem pro účinnou ochranu je udržovat si aktuální přehled o vývoji bezpečnostních hrozeb, které se rychle mění. Snažte se o nich také informovat zaměstnance a motivovat je, aby se na bezpečnosti v úřadu sami aktivně podíleli.

PŘIPRAVTE SE NA ZÁPLAVU VLASTNÍCH MOBILNÍCH ZAŘÍZENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Koncept BYOD (Bring Your Own Device) je jednou z charakteristik tzv. post-PC éry, ve které se nacházíme. Stále větší počet zaměstnanců chce využívat své soukromá zařízení i k pracovním účelům a stále více organizací jim to umožňuje. Nemá smysl přicházet se zákazy, není dobré tento fenomén přehlížet. Jediné správné řešení je dobře se na něj připravit.

MĚJTE VŽDY K DISPOZICI KVALITNÍ KRIZOVÝ PLÁN

Dobrá připravenost v případě incidentů umožňuje eliminovat dosah jejich následků. Dobrý krizový plán umožní zrychlit a zlevnit řešení incidentu a omezit dopady na fungování. Proaktivní řešení je možná náročnější, ale výrazně efektivnější než reaktivní.

NAJDĚTE KOMPROMIS V TOM, JAK VYUŽÍVAT SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Sociální sítě se vám nepodaří z úřadu vytlačit, je proto nutné nalézt rozumný kompromis v jejich využívání. Zvažte, jak je můžete kontrolovat a zabezpečit, aby se pro váš úřad nestaly ohrožujícím faktorem. Spíše než o zákazy jde o nastavení optimálních pravidel a mezí.

ZVAŽTE, ZDA JSOU DOSAVADNÍ ČINNOSTI A IT PRAVIDLA STÁLE RELEVANTNÍ

Klad'te důraz zejména na ty oblasti, jež lze nejsnáze ovlivnit. Pravidla musí být jasná, logická a snadno pochopitelná. Dlouhé seznamy a výčty, které si nikdo nepamatuje, úřadu k lepší bezpečnosti příliš nepomohou.

PŘÍLOHA Č. 5 - POPIS MOŽNÝCH RIZIK PRO SEKTOR ICT V PODMÍNKÁCH ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

IDENTIFIKOVANÁ RIZIKA

V průběhu pohovorů, z předložených dokumentů a ze známých problémů ICT jsou identifikována následující rizika, seřazená dle závažnosti:

1. Neexistence Plánu obnovy provozu z havarijního stavu (Disaster recovery plan)
2. Chybějící koncepce dlouhodobého provozu a rozvoje ICT přesahující volební období
 - a. Technologické
 - b. Personální
 - c. Finanční
 - d. Smluvní
3. Bezpečnostní politiky
4. Nejednotné řízení a financování ICT pro PO a ZO
5. Málo rozpracovaný systém vzdělávání IT pracovníků
6. Chybějící koncepce zvyšování úrovně IT dovedností úředníků
7. Neexistence vzdělávání v IT samoobslužnosti občanů
8. Kompetence. Řízení
9. Znalostní systém (Push-Up)

NÁVRH OPATŘENÍ K JEJICH ELIMINACI

1. Urychlené vypracování havarijních postupů obnovy provozu, zpracování metodických pokynů a testovacích scénářů, včetně cvičného simulování závažné havárie
2. Dopracovat dlouhodobou, střednědobou a krátkodobou koncepci provozu a rozvoje ICT. Zaměřit se především na:
 - a) definování technologických prostředků (infrastruktura, SW technologie, terminálové vs. desktopové řešení, síťové tisky, datové úložiště),
 - b) kvalifikovaně posoudit personální možnosti úřadu z pohledu posílení IT oddělení, zejména z pohledu zastupitelnost, rozdělení kompetencí a odborné schopnosti spravovat klíčové aplikace,
 - c) je rovněž nutné dopracovat dlouhodobý plán financování IT jako nedílnou a pravidelnou část rozpočtových opatření úřadu
 - d) v oblasti smluvních vztahů, především servisní podpory a rozvoje, je nutné provést sjednocení (unifikaci) smluvních vazeb a precizně definovat měřitelné ukazatele plnění smluvních závazků
3. Zlepšení vnímání role IT je především úkol vedoucích pracovníků úřadu, zejména tajemníka
4. Zpracování detailních bezpečnostních politik
5. Systematické zakomponování financování příspěvkových a zakládaných organizací



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

6. Zvyšování kvalifikace a IT dovedností pracovníků úřadu (odbornost pracovníků IT útvaru, dovednosti administrativních pracovníků/úředníků v roli uživatelů moderních technologií a informačních systémů).
7. Využívat možnosti znalostního systému, nástroje elektronického vzdělávání (eLearning) příp. v kombinaci s dalšími formami (prezenční vzdělávání).
8. Podporovat zvyšování IT gramotnosti občanů a jejich dovedností využívat informační služby a systémy veřejné správy (specifické zaměření na pomoc seniorům a digitálně vyloučeným občanům).



PŘÍLOHA Č. 6 - LEGISLATIVNÍ OPATŘENÍ V OBLASTI ICT MĚST A OBCÍ

VLÁDNÍ OPATŘENÍ

Projekt - Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Smart Administration) 2007-2015, odkaz <http://www.smartadministration.cz/clanek/o-smart-administration-smart-administration.aspx>

Z pohledu ICT na úrovni státní správy vymezila strategie jako klíčové tyto problémy:

- nedostatečnou vybavenost a neefektivní využívání ICT,
- neexistenci jednotné komunikační infrastruktury,
- nepropojenost jednotlivých registrů,
- nízkou počítačovou gramotnost zaměstnanců,
- neexistující elektronizaci komunikace (povinnost papírové formy).

Na úrovni samosprávy jde zejména o:

- nedostatečné zavádění a využívání ICT,
- problémy s využitím nových metod nebo chybějící záruku kompatibility software mezi úřady veřejné správy.

Rozvoj informačních systémů veřejné správy a budování eGovernmentu (elektronizace veřejné správy) prostřednictvím moderních ICT má zlepšit spolupráci orgánů veřejné správy, usnadnit občanům a podnikatelům kontakt se státem a učinit veřejnou správu průhlednější (transparentní) a efektivní. Cílem je zpřístupnit agendy veřejné správy on-line způsobem. Stěžejními pilíři eGovernmentu jsou projekty:

- základní registry (obyvatel; osob; práv a povinností; územní identifikace, adres a nemovitostí);
- datové schránky;
- Czech POINT (český podací ověřovací informační národní terminál);
- komunikační infrastruktura veřejné správy (KIVS).

EVROPSKÁ KOMISE

Projekt - Akční plán – eGovernmentu 2011-2015

Koncem roku 2014 zveřejnila Evropská komise druhý Akční plán eGovernmentu (odkaz <http://ec.europa.eu>), v němž jsou popsány představy o spolupráci s veřejnými orgány členských států na rozšíření a zlepšení elektronických služeb veřejné správy. Plán mj. vychází ze strategie Digitální agendy pro Evropu z května 2010, která má zastřešit rozvoj informační společnosti a podporu využívání ICT do roku 2020 a je součástí hlavní unijní strategie **Evropa 2020**.

Hlavním cílem je zvýšit do konce roku 2015 míru aktivního využívání služeb eGovernmentu na 50 % občanů EU a 80 % podniků z členských zemí. Inspirací pro snižování

administrativní zátěže byly ideje použité při budování základních registrů v ČR - informace od občanů budou vyžadovány pouze jednou a poté budou sdíleny jednotlivými orgány veřejné správy. Komise usiluje o to, aby vybrané životní situace spojené např. se založením firmy, studiem, přestěhováním či odchodem do důchodu bylo možné vyřídit on-line z kteréhokoliv místa v EU nezávisle na původním působišti (celoevropsky používaná národní elektronická totožnost, tzv. e-ID).

Další prioritou akčního plánu je podpora zapojení uživatelů při navrhování služeb eGovernmentu, zlepšení transparentnosti veřejné správy a zapojení občanů do rozhodování o veřejných záležitostech.

VÝCHOZÍ MATERIÁLY

Výchozími materiály, které je třeba zohlednit při stanovení digitální strategie pro města a obce ČR a její realizaci, jsou dokumenty přijaté na úrovni územních samospráv, národní i EU. Zejména se jedná o následující materiály z pohledu:

Územní samosprávy:

- Memorandum pro rozvoj eGovernmentu v území (SMO ČR, 2010)
- Analýza potřeb měst/venkova po roce 2013 z hlediska potřeb budoucí kohezní politiky (SMO ČR, 2010)
- Digitální strategie krajů – Strategie rozvoje ICT regionů ČR v letech 2013 – 2010 (AK ČR, 2013)
- Strategické a plánovací dokumenty zpracované jednotlivými městy a obcemi v ČR

Národní:

- Dokumenty ČR zpracované v souvislosti s přípravou programovacího období EU 2014 – 2020
- Strategie rozvoje služeb informační společnosti (2008-2015)
- Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby – Strategie Smart Administration (2007-2015)
- Strategie Digitální Česko 2.0
- Strategický rámec rozvoje veřejné správy a eGovernmentu 2014+

Evropské:

- Evropa 2020; Digitální agenda pro Evropu (2010-2020), DAE; Evropský akční plán eGovernmentu na období 2011-2015
- Další tematické koncepční dokumenty Evropské komise (Smart Cities, Broadband Guidelines, A vision for public services)
- Dokumenty evropských asociací územních samospráv (CEMR, EUROCITIES Knowledge Society Forum) pro oblast eGovernmentu a informační společnosti

- Lokální digitální agenda v zemích Visegradské čtyřky (2013, studie, výstup projektu LDA-V4 – závěry, kapitola 7.

PŘÍLOHA Č. 7 - GLOBÁLNÍ ARCHITEKTURA

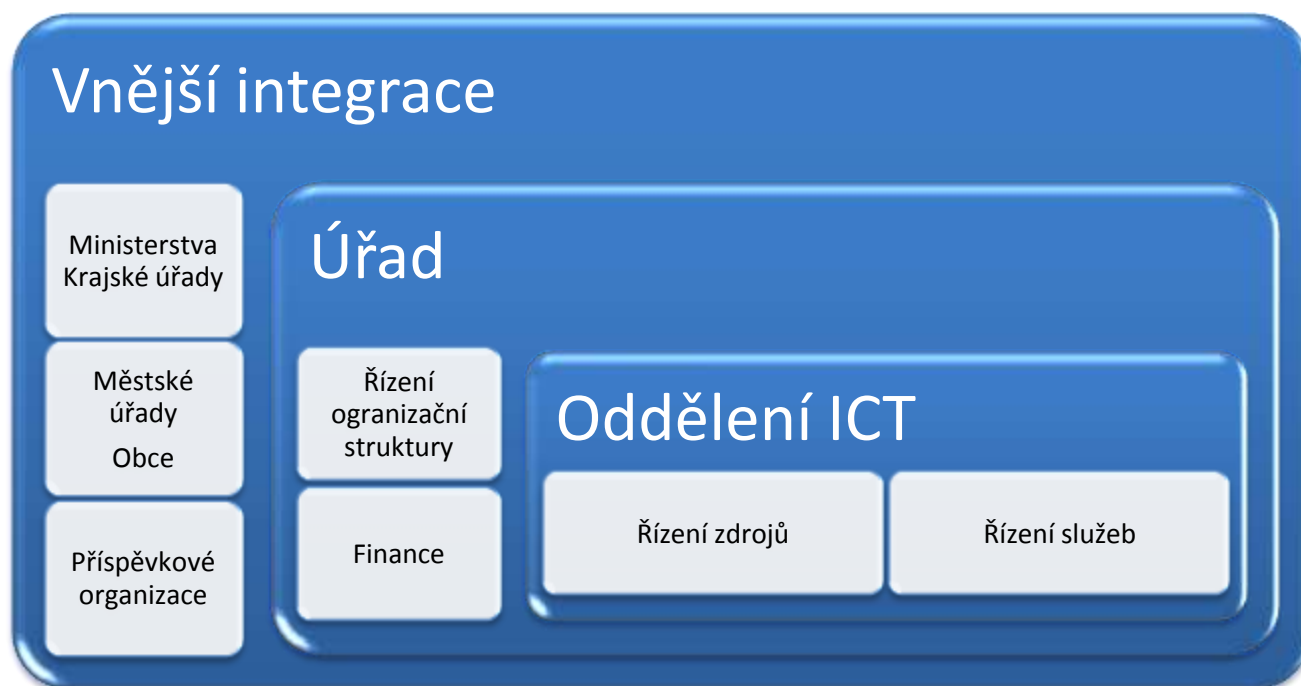
Architektura informačního systému definuje koncepční rámec řešení informačního systému úřadu, dává jeho budování určitý směr. Musí být názorná, srozumitelná a jednoduchá.

Globální architektura představuje vyšší úroveň nad architekturou informačního systému. Je to základní schéma vyjadřující hrubou podobu budoucího informačního systému. Jde o základní pohled, ukazující jakým způsobem bude službami ICT naplňována vize úřadu. V globální architektuře jsou vynechány veškeré detaily, aby byla co nejjednodušší a srozumitelná.

Globální architektura je souhrnem definic informačních a řídicích nástrojů v organizaci z pohledu:

- technologických možností
- organizačních opatření a meziorganizačních vazeb
- personálního zajištění
- kapacitních a finančních možností

Globální architektura musí vycházet z již vytvořených technologických a provozních kapacit úřadu s maximálním důrazem na koordinaci s ostatními městskými a krajskými úřady, obcemi a příspěvkovými a zakládanými organizacemi, a to nejen z pohledu stávajících technologií, ale i koordinovaného plánování rozvojových projektů.



VNĚJŠÍ INTEGRACE ÚŘADU

Z pohledu vnější integrace úřadu je nutno klást důraz na vzájemnou datovou kompatibilitu, softwarové prostředky pro usnadnění výměny informací, napojení na informační rejstříky a především zachování vysoké míry zabezpečení dat a přenášovaných informací.

Pro naplnění těchto podmínek je nutné zajistit dostatečnou koordinaci na úrovni propojených úřadů.

ŘÍZENÍ ZDROJŮ

Z pohledu globální architektury je řízení zdrojů důležitým aspektem optimalizace zdrojů ICT úřadu pro používání uvnitř úřadu a pro příspěvkové a zakládané organizace. Typicky se jedná o datové úložiště, část komunikační infrastruktury, hostování aplikací a sdílení lidských zdrojů (IT odbornost, konzultace).

Z pohledu ICT se jedná o provozování monitorovacích nástrojů pro držení přehledu nad fungováním spravovaných technologických zdrojů a zajištění jejich provozu a rozvoje formou plánování zdrojů.

ŘÍZENÍ SLUŽEB

ICT poskytuje sadu služeb uvnitř úřadu prostřednictvím vlastní infrastruktury a technického vybavení a řadu dalších služeb vně úřadu prostřednictvím vlastní i sdílené infrastruktury a softwarových nástrojů.

Především se jedná o zajištění platformy pro fungování agend a aplikací, které zajišťují plnění úkolů úřadu ve vztahu ke klientům (úředníci, politici, management, občané, podřízené a nadřízené subjekty).

Z pohledu ICT se jedná o vytvoření/provozování podpůrných nástrojů a aplikací pro poskytování/sdílení/nákup vybraných služeb a provoz centralizovaných prostředků jako centrální nákup, centrální helpdesk apod.

ŘÍZENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Vedení úřadu vytváří podmínky pro fungování všech složek organizace a řídí i organizační strukturu. Pro ICT to ve svém důsledku znamená zařazení do určené hierarchie úřadu, vytvoření personálních zdrojů vlastních i nakupovaných. ICT naproti tomu poskytuje vedení úřadu sadu nástrojů pro rozhodování a řízení, k čemuž jsou bezpodmínečně nutné přesné, včasné a aktuální informace. Pro zjednodušení práce s množstvím dat slouží manažerské nástroje a informační systémy.