

**Ceny Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě
ročník 2012**

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z ŘEŠENÍ

- ☐ **bronzového stupně ceny**
☐ **stříbrného stupně ceny**
☒ **inovace**

(zatrhněte cenu, o jakou soutěžíte)

1. Název řešení: Centralizace poskytování ICT služeb pro zřizované organizace územního samosprávného celku

2. Autor zprávy:

Jméno: Ing. Eliška Pečenková
Funkce: pověřená zastupování vedoucího odboru informatiky
Organizace: Plzeňský kraj, Škroupova 18, Plzeň
Telefon: 733 698 666
E-mail: eliska.pecenkova@plzensky-kraj.cz

3. Organizace, kde bylo řešení aplikováno:

Plzeňský kraj a jím zřizované organizace (Správa a údržba silnic Plzeňského kraje, příspěvková organizace; Centrální nákup, příspěvková organizace; Zdravotnický holding, a.s.)

4. Popis řešení

4.1 Podstata řešení:

Podstatou řešení je centralizace poskytování ICT služeb pro zřizované organizace územního samosprávného celku. Konkrétně se jedná o Správu a údržbu silnic, Centrální nákup a Zdravotnický holding, a.s.). Centralizaci poskytování ICT služeb zajišťuje Odbor informatiky Krajského úřadu Plzeňského kraje.

4.2 Důvod a cíle řešení (včetně doložení jejich měřitelnosti):

Plzeňský kraj využil několika současně probíhajících procesů a jejich vzájemné synergie. Jednalo se o tyto projekty a rozhodnutí:

- Změna organizační struktury Správy a údržby silnic (SÚS) z tehdy okresních poboček na jednu krajskou organizaci (Krajská správa a údržba silnic Plzeňského kraje). Současně vznikly i dvě zcela nové organizace, Centrální nákup Plzeňského kraje a Zdravotnický holding Plzeňského kraje.
- Politická reprezentace stanovila jako cíl centralizaci některých služeb vhodných k centralizaci, např. centrální nákup, případně centralizaci ICT služeb
- Realizace projektu z OP LZZ, výzvy 42 - Zvýšení kvality řízení Plzeňského kraje, část týkající se Informační strategie a Strategie řízení zřizovaných a zakládaných organizací.
- Realizace projektů z IOP, výzvy 08 – především technologického centra a regionální komunikační infrastruktury

Při současné realizaci výše zmíněných aktivit a projektů bylo rozhodnuto o využití synergického efektu a byla zahájena vzájemná koordinace těchto aktivit. Aplikací základních ekonomických pouček a prostého selského rozumu bylo zřejmé, že levnější, efektivnější a kvalitnější varianta je centralizace ICT služeb pro nově zřizované organizace oproti variantě budování samostatných ICT útvarů na těchto organizacích.

V době zahájení centralizace spravoval odbor informatiky KÚ Plzeňského kraje úřad cca 370 stávajících uživatelů. U zmíněných organizací se jednalo o nárůst celkového počtu uživatelů o cca 180 nových uživatelů, kteří v těchto organizacích neměli zajištěnou ICT podporu.

Na základě zkušeností se zabezpečením ICT služeb v prostředí krajského úřadu byla proto určena strategie **maximálního využití know-how zaměstnanců odboru informatiky** a jejich aplikace do nového modelu zajištění ICT služeb pro zřizované organizace. I vzhledem k tomu byl do celkového modelu poskytování ICT služeb **zapojen outsourcing** a to konkrétně v oblasti koncové správy ICT zařízení (počítače, tiskárny atd..). Důvodem byla především dislokace poboček Správy a údržby silnic po celém území Plzeňského kraje a tím značně komplikovaná dostupnost vzdálených lokalit pro fyzickou správu (např. výměna, nebo instalace počítače) pro zaměstnance odboru informatiky.

Významným faktorem, který podpořil rozhodnutí o centralizaci poskytování ICT služeb, byl projekt budování komunikační infrastruktura CamelNET. Jedná se o datovou optickou síť ve vlastnictví Plzeňského kraje, která slouží k vysokokapacitnímu propojení organizací, kde je Plzeňský kraj zřizovatelem, dále měst a obcí na území Plzeňského kraje a v neposlední řadě i jednotlivých služeben složek IZS. Díky regionální komunikační infrastruktuře CamelNET je možné **realizovat centralizaci serverových služeb** a tím **šetřit výdaje** do serverové infrastruktury jednotlivých organizací.

Organizace, pro které kraj centrálně zabezpečuje ICT služby, nemají ve svém vlastním rozpočtu žádné finanční prostředky na tyto služby, prostředky pro tento účel jsou centralizovány v nově vzniklé rozpočtové oblasti informatika (na stejné úrovni jako např. rozpočtová oblast doprava, nebo zdravotnictví). Část provozních prostředků pro přesně vymezené oblasti byla v rozpočtu jednotlivých organizací ponechána z důvodu autoregulace těchto výdajů (provoz hlasových služeb, náklady na tiskové služby). Organizace jsou tímto opatřením motivovány k úspornému využívání hlasových i tiskových služeb.

Centralizace ICT služeb byla provedena včetně centrálně provozovaných a sdílených informačních systémů – např. help-desku, případně elektronické spisové služby a oběhu finančních dokladů.

Inovativnost řešení je v implementaci tohoto způsobu poskytování ICT služeb na úrovni kraje, dále v kombinaci vlastních zdrojů a outsourcingu při zabezpečování ICT služeb. Na úrovni krajů není v České republice známa obdobná realizace (centralizované poskytování ICT služby pro organizace pomocí vlastní infrastruktury).

Přidaná hodnota celého řešení spočívá v úspoře nákladů na ICT (na serverové a další sdílené ICT technologie, na ICT služby) a v této souvislosti i personálních nákladů (na organizacích, kde je centrálně zabezpečeno poskytování ICT služeb byla úspora cca. 5 zaměstnanců).

Rovněž se Plzeňskému kraji ověřilo, že pokud je zabezpečováno centrálně ICT pro organizace, dají se i lépe kontrolovat a metodicky řídit vnitřní procesy těchto organizací.

Cíle řešení:

- Efektivní poskytování ICT služeb u vybraných organizací
- Snížení nákladů (na ICT služby a na lidské zdroje)
- Zvýšení kvality poskytování ICT služeb
- Aplikace nejlepších zkušeností dobré praxe poskytování ICT pro KÚ do prostředí pilotních organizací
- Ověřit výhodnost zabezpečování ICT služeb krajem pro ZZO

4.3 Implementace řešení:

Do projektu byly od začátku zapojeny všechny zainteresované strany, především na úrovni vedení jednotlivých zapojených subjektů.

Řešení mělo od počátku **plnou podporu na všech úrovních vedení**, tedy vrcholového vedení kraje na úřednické i politické úrovni, vedení odboru informatiky i vedení organizací, které měly přejít pod svěřenou správu. Vedení bylo do řešení úzce zapojeno a převzalo **odpovědnost za jeho realizaci**. Bez této podpory by bylo řešení jen velmi těžko realizovatelné.

Rada kraje na návrh odboru informatiky schválila **Směrnici o poskytování ICT služeb právníkům osobám zřizovaným nebo zakládaným Plzeňským krajem**. Tato směrnice je základním dokumentem, který určuje kvalitu, rozsah a způsob zabezpečování těchto služeb. Směrnice rovněž stanovuje nový způsob rozpočtování a financování výdajů (investičních i provozních) na zabezpečení ICT služeb. Návrh směrnice byl projednán s **řediteli dotčených organizací** a je dimenzován tak, aby byl aplikovatelný na jakýkoliv rozsah a počet zřizovaných organizací, kterým kraj centrálně zabezpečuje ICT služby.

Velmi důležitá byla **podpora řešení ze strany zaměstnanců**. Zaměstnanci odboru informatiky přijali od začátku nový úkol profesionálně jako další výzvu a dnes již berou podporu uživatelů ze spravovaných organizací jako svoji běžnou pracovní náplň. U zaměstnanců spravovaných organizací byl proces zvykání si pomalejší, především u některých geograficky vzdálenějších poboček SÚS (viz překážky). Dnes je však svěřená správa ICT většinou uživatelů vnímána jako přínos.

Realizace **nenarazila na zásadní překážky**. Za zmínku z těch méně významných možná stojí problém s ukončením původních dodavatelsko-odběratelských vztahů, což nelze považovat za problém týkající se správy IT, ale problém, který souvisí se zřízením nové (nástupnické) organizace. Oproti očekávání nezvítězil v soutěži o podporu na místě ani jeden ze stávajících dodavatelů, ale nový subjekt, který nabídl ve všech okresech výrazně výhodnější ceny. Někteří původní dodavatelé se zpočátku odmítli smířit s novým stavem věcí a podněcovali nepokoje mezi zaměstnanci organizací. Bylo nutné opakované jednání s původními dodavateli i zaměstnanci, aby se situace uklidnila. V této chvíli je již problém vyřešen.

Jednoznačným úspěchem je sjednocení ICT infrastruktury, informačních systémů, metodik a postupů, zavedení jednotného Helpdesku na požadavky (nejen ICT, ale i např. na správu budov aj.), sjednocení licenčních smluv, telefonních operátorů a rozsahů telefonních čísel. Důležitým bodem bylo připojení jednotlivých lokalit do společné páteřní datové sítě, které umožňuje využívání dalších pokročilejších technologií v budoucnu, jako je např. VoIP telefonie, virtualizace desktopů nebo videokonference. To vše jednoznačně vede jak k **významným úsporám nyní i do budoucna**, tak k **významnému zvýšení komfortu a kvality ICT služeb**, poskytovaných zaměstnancům.

5. Výsledky řešení

Hlavním **kvantitativním přínosem** bylo významné snížení nákladů.

V případě, že by nově vzniklé organizace (spojená Správa a údržba silnic, Centrální nákup i Zdravotnický holding) zajišťovaly ICT infrastrukturu a služby vlastními silami, bylo by nutné najmout nejméně 6 zaměstnanců na plný úvazek, nebo objednat externí služby v odpovídajícím objemu.

Dále by bylo nutné nově vybavit serverové místnosti (racky, UPS, klimatizace aj.) v nových sídlech společností.

Minimálně tyto náklady nebylo nutné vynaložit, neboť Odbor informatiky využil svoji stávající infrastrukturu. Pro svěřenou správu byl přijat jen jeden nový zaměstnanec a v současné chvíli je zvažováno přijetí druhého.

Lze tedy konstatovat, že toto **řešení uspořilo jen v počátku náklady na serverovou infrastrukturu v hodnotě minimálně čtvrt milionu Kč a průměrně 190 tisíc Kč každý měsíc za zaměstnance a outsourcing ICT podpory na místě**. Další úspory postupně přicházejí v podobě úspor za telefonní poplatky, internet, nižší ceny za konsolidovanou údržbu aplikací aj.

Vyčíslení:

- *mzdové náklady - úspora **153.030,- Kč měsíčně (ročně 1.836.360,- Kč)**
(jedná se o mzdové náklady na 5 zaměstnanců, vyčíslení vychází z hodnoty průměrné mzdy v Plzeňském kraji za 1.čtvrtletí roku 2012, tedy 22.840,- Kč hrubého plus povinné odvody zaměstnavatele)*
- *provozní náklady - úspora **37.637,- Kč měsíčně (ročně 451.664, Kč)**
průměrné měsíční náklady na 6 lokalit činily včetně DPH 104.868,- Kč, průměrné měsíční náklady na 7 lokalit (tedy o jednu více) činí v roce 2012 67.501,- Kč*
- *úspora vstupní investice: **250.000,- Kč***

Zároveň došlo k **jednoznačnému zvýšení kvality poskytovaných služeb**, za rok 2012 bylo zpracováno **937 incidentů z HelpDesku**, což je průměrně 104 incidentů za měsíc. Jednotlivé organizace by neměly tak vyspělé a integrované ICT prostředí, kdyby si toto zabezpečovaly individuálně. Nebylo by možné nasadit centrální nástroje správy (požadavky a problémy uživatelů řeší profesionálně školený tým), virtualizace desktopů (uživatelé najdou „svoji“ pracovní plochu kdekoli) nebo sdílení licencí (např. všichni zaměstnanci mají nyní přístup k databázi právních předpisů, evidenci smluv, faktur aj.).

Došlo k **centralizaci aplikací** – byla sjednocena ekonomika organizací (účetnictví, personalistika a mzdy, skladové hospodářství, sledování výkonů aj.) včetně implementace všech modulů pro všechny okresní SÚS. Byl zaveden **plně elektronický oběh faktur a objednávek**, zavedena centrální elektronická spisová služba, centrální Helpdesk, evidence majetku, implementují se smlouvy. Pro SÚS byl zaveden centrální dispečink zimního provozu, který zajišťuje předávání informací složkám integrovaného záchranného systému.

Probíhá postupná **integrace všech aplikací**. Díky nastavené architektuře bylo možné zahájit práce na integrovaném portálu pro zřizované organizace, který zajistí **integraci úkolů a schvalovacích toků napříč organizačními strukturami** (např. úkol od zřizovatelského odboru KÚ bude možné předat až na úroveň konkrétního pracovníka zřizované organizace a zpětně nahlásit jeho splnění). Do budoucna toto řešení umožní i lepší sdílení zdrojů mezi organizacemi.

Chystá se informační systém pro správu silniční sítě, jehož nasazení bude možné díky nastavené infrastruktuře realizovat násobně rychleji.

Z dlouhodobého hlediska je velmi důležitý dostatek prostředků udržení odbornosti pracovníků odboru, kteří poskytují ICT služby a zajišťují provoz infrastruktury, které je možné zajistit díky velikosti týmu a dostatečnému rozpočtu, a které by v případě odděleného zajišťování ICT služeb každou organizací zvlášť nebylo v tomto rozsahu možné.

Pro měření přínosů je možné vyjít z fungování obdobných organizací a jejich nákladů na ICT služby na jiných krajích. Dalším objektivním kritériem, které je možné hodnotit, je cena, za kterou byl poskytován outsourcing lokální podpory ICT před centralizací a po ní (vyčíslení výše).

Významná byla podpora vedení zřizovaných organizací, bez které by bylo problematické dosáhnout úspěšné realizace a současné míry spolupráce zaměstnanců.

Důležitým faktorem byla synergie řešení s realizovanými projekty, jak s infrastrukturními (CamelNET, technologické centrum kraje), tak procesními (projekt Zvýšení kvality řízení KÚ PK, především aktivity Informační strategie a Strategie řízení příspěvkových organizací).

Především v oblasti procesů došlo k oboustranným synergickým efektům – zkušenosti ze svěřené správy byly cenným přínosem do projektů tvorby strategií, a naopak vytvořené strategie pomohly lépe nastavit svěřenou správu.

- Projevil se nějaký vedlejší negativní či pozitivní účinek?

Negativní účinek - spravované organizace by rády využívaly možnosti/technologie/řešení, které plně neodpovídají aplikovaným bezpečnostním pravidlům. Takové případy se posuzují individuálně.

Pozitivní – velmi rychlé nasazení dalších aplikací do rutinního provozu pro všechny organizace např. aplikace pro insolvenční, právní předpisy ASPI), vyšší bezpečnost (zálohování).

6. Inovativnost a přenositelnost dobré praxe¹

- V čem spočívá inovativnost tohoto řešení? Jak se liší od jiných či podobných aplikací/přístupů?

Jedná se o řešení, které je v soukromém sektoru běžné a dlouhodobě ověřené, ale ve veřejné správě téměř nevyužívané.

- Může být/bylo již toto řešení přeneseno/aplikováno v jiné organizaci či sektoru? Pokud ano, které jeho základní prvky? Nebo jste v tomto případě sami využili dobrou praxi od jiných organizací?

Na úrovni krajských úřadů se jedná o první implementaci svěřené správy ICT v takovém rozsahu. Do určité míry je možné obdobné řešení nalézt v některých městech. Kraj je však proti městu specifický geografickou rozlehlostí lokalit svých organizací a jejich mnohem větší různorodostí (zaměřením i velikostí). Proto jsme přesvědčeni, že se jedná o řešení, které je v mnoha ohledech unikátní.

Jsme přesvědčeni, že řešení může být inspirací minimálně pro další kraje.

- Jaké nejdůležitější poznatky/zkušenosti jste při realizaci řešení získali?

Je nezbytné mít s top managementem odsouhlaseno řešení a s vedením organizace je nutné stanovit koncepci a strategii implementace a postup jednotlivých kroků, stanovení finančního rámce

- Jaké je Vaše doporučení pro ty, kteří se zajímají o implementaci tohoto řešení ve své organizaci?

Před zahájením projektu doporučujeme nezanedbat právní stránku věci, především projít smluvní vztahy především u licenčních smluv a smluv o SW podpoře.

S vedením organizací je potřebné jasně definovat:

- harmonogram implementace
 - koncepci dalšího rozvoje
- a provádět pravidelné vyhodnocení.

- Souhlasíte s prezentací Vašeho řešení na nadcházející Národní konferenci kvality ve veřejné správě a v časopise Veřejná správa jakožto s prezentací dobré praxe?

ANO

¹ Vyplní pouze uchazeč o cenu MV za inovaci ve veřejné správě

7. Přílohy

Grafické zobrazení lokalit, ve kterých je ICT služba pro zřizované organizace vykonávána:



Datum: 23.10.2012

Podpis: elektronicky

Pozn.: V případě ceny udílené za implementaci modelu CAF musí být přílohou Závěrečné zprávy Sebehodnotící zpráva CAF a na ni navazující Akční plán zlepšování, případně vyhodnocení plnění předchozího Akčního plánu zlepšování. Sebehodnotící zpráva musí obsahovat popis naplnění minimálních kritérií pro udělení daného stupně Ceny MV za model CAF.

Pokud jsou výše uvedené informace součástí Sebehodnotící zprávy, lze na ně pouze odkázat.