

Zpráva o provedení revize výdajů č. 2



Centrální harmonizační jednotka

Ministerstvo financí ČR

# Závěrečná zpráva revize výdajů v oblasti ICT

Oddělení revize výdajů – 4704

Finální verze pro jednání vlády

Vydáno: prosinec 2024

## Obsah

1. Manažerské shrnutí .....	7
2. Úvod .....	8
2.1 Cíle revize výdajů .....	8
2.2 Rámec revize výdajů v oblasti ICT v České republice .....	8
2.3 Výsledky českého ICT v mezinárodním kontextu .....	9
2.4 Pracovní postupy a metody .....	13
3. Analýza datových a informačních zdrojů .....	15
3.1 Informační koncepce .....	15
3.2 Registr smluv .....	18
3.3 Integrovaný informační systém Státní pokladny .....	20
3.4 Provázanost agendových systémů .....	23
4. Analýza vybraných výdajů .....	24
4.1 Celkové výdaje na ICT .....	24
4.2 Výdaje na lidské zdroje v oblasti ICT .....	26
4.3 Výdaje na spisovou službu, ekonomické a personální systémy .....	32
4.3.1 Personální informační systém .....	35
4.3.2 Ekonomický informační systém .....	36
4.3.3 Elektronická spisová služba .....	37
5. Analýza vybraných procesů .....	44
5.1 Plánování rozpočtu .....	44
5.2 Veřejné zakázky v oblasti ICT .....	45
5.3 Centrální nákup .....	48
5.4 Spolupráce s DIA a sdílení dobré praxe .....	50
5.5 Audit a kontrola .....	52
6. Karty doporučení .....	54
7. Přílohy .....	64
7.1 Příloha č. 1: Strukturovaný dotazník .....	64
7.2 Příloha č. 2: Skutečné rozpočty se zohledněním inflace .....	69
7.3 Příloha č. 3: Výdaje na konkrétní položku ICT .....	74

## Seznam grafů

<i>Graf 1: Pořadí podle indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI) 2022 .....</i>	<i>10</i>
<i>Graf 2: Výdaje na ICT položky celkem za 14 ministerstev (OSS).....</i>	<i>24</i>
<i>Graf 3: Vývoj výdajů na ICT položky dle ministerstev za období 2013–2023.....</i>	<i>25</i>
<i>Graf 4: Struktura platu po jednotlivých úřadech v %.....</i>	<i>32</i>
<i>Graf 5: Částky uhrazené dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023 .....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 6: Specializace dodavatelů – jak velkou část plateb těmto dodavatelům tvořily platby za ICT položky (v %) .....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 7: Platby dodavatelům tří vybraných ICT.....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 8: Rozdíly v plánování rozpočtů na ICT jednotlivých ministerstev za období 2013–2023 .....</i>	<i>44</i>
<i>Graf 9: Vnímání auditu a kontroly úřady.....</i>	<i>52</i>

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Způsob vypracování Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev v Kč.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabulka 2: Maturity model hodnocení Informačních koncepcí .....</i>	<i>16</i>
<i>Tabulka 3: Hodnocení Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabulka 4: Výdaje na ICT položky v kontextu rozpočtu kapitoly a finančního místa za období 2013–2023 .....</i>	<i>24</i>
<i>Tabulka 5: Největší dodavatelé ICT nad 1 mld. Kč za období 2013–2023 v mld. Kč.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 6: Přehled obvyklých cen ICT prací za člověkoděn v Kč .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabulka 7: Průměrné měsíční platy ICT specialistu za období 2014–2023 v Kč .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 8: Srovnání platů a mezd řídicích pracovníků v oblasti ICT v tis. Kč.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 9: Pozice chybějící v úřadu.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka 10: Přehled tří vybraných systémů jednotlivých ministerstev.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 11: Přehled výdajů na pořízení, provoz a údržbu tří vybraných systémů v mil. Kč.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 12: Koncentrace dodavatelů personálního informačního systému .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 13: Koncentrace dodavatelů ekonomického informačního systému .....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 14: Koncentrace dodavatelů elektronické spisové služby .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 15: Výše finančních částek vyplacené (současným) dodavatelům personálního, ekonomického systému a elektronické spisové služby za jednotlivé úřady za období 2013–2023 v mil. Kč.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 16: Částky uhrazené na ICT položky dodavatelům personálního systému, ekonomického systému a elektronické spisové služby za období 2013–2023 v mil. Kč.....</i>	<i>40</i>

*Tabulka 17: Částky uhrazené na ostatní položky dodavatelům personálního systému, ekonomického systému a elektronické spisové služby za období 2013–2023 v mil. Kč.....40*

*Tabulka 18: Celkové čerpání z rámcových dohod centrálního nákupu (částky s DPH) .....50*

*Tabulka 19: Sdílení zkušeností a spolupráce napříč úřady .....51*

## **Seznam zkratk**

ČR – Česká republika

DESI – index digitální ekonomiky a společnosti

DIA – Digitální a informační agentura

DPH – daň z přidané hodnoty

EKIS – ekonomický informační systém

eSSL – elektronický systém spisové služby

EU – Evropská unie

ICT – informační a komunikační technologie

IISPP – Integrovaný informační systém Státní pokladny

IKČR – Informační koncepce České republiky

IK – Informační koncepce

IS – informační systém

ISVS – Informační systémy veřejné správy

MD – Ministerstvo dopravy

MF – Ministerstvo financí

MK – Ministerstvo kultury

MO – Ministerstvo obrany

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MŠP – Ministerstvo spravedlnosti

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

MV – Ministerstvo vnitra

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí

MZe – Ministerstvo zemědělství

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

NAKIT – Národní agentura pro komunikační a informační technologie, s. p.

NEN – Národní elektronický nástroj

NIPEZ – Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek

NKÚ – Nejvyšší kontrolní úřad

NNV – nároky z nespotřebovaných výdajů

PIS – personální informační systém

RISRE – modul IISSP Realizace rozpočtu

SFŽP – Státní fond životního prostředí

ÚOHS – Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

VS – veřejná správa

ZoISVS – zákon 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy

## 1. Manažerské shrnutí

Revize výdajů v oblasti ICT má za cíl hledání cest a způsobů, jak zefektivnit ICT podporu státních agend a digitalizaci státu obecně, a to analytickou metodou – analýzou dat, veřejně dostupných informací a strukturovanými rozhovory. Pro vyšší efektivnost využití informačních systémů státu je nezbytné zejména jejich naplňování správnými a úplnými údaji. V situaci, kdy jsou data obsažená v systémech neúplná, není zcela naplněn jejich účel a zároveň nelze data analyzovat s cílem připravit podklady pro politická rozhodnutí založená právě na těchto datech. Další podstatný prvek zvýšení efektivity státních informačních systémů v ekonomické oblasti je jejich vzájemné propojení, alespoň jednoduchou cestou přes unikátní identifikátor, kdy agregovaná informace z IISSP, Registru smluv a Věstníku veřejných zakázek může vytvořit datovou základnu pro optimální politické rozhodnutí např. ve věci rozvoje ICT systémů.

Podstatným prvkem revize výdajů je analýza výdajů do personálního zajištění ICT a digitalizace. Náklady na personální zajištění rostou proporcionálně pomaleji než náklady na ICT jako celek a zároveň stagnuje počet pracovníků v oboru služby ICT. Zároveň řada ministerstev nemá definovanou personální politiku v této oblasti. To může mít za důsledek nižší efektivitu a účelnost při pořizování a rozvoji ICT systémů. Personální vize v informačních koncepcích chybí, přístupy ke stanovení platu jsou nesourodé a historicky podmíněné, nikoliv zaměřené na rozvoj ICT. Ministerstva trpí nedostatkem lidských zdrojů a vysokou fluktuací pracovníků. Nedostatečné personální obsazení ICT útvarů vede ke snížení efektivity výdajů na ICT.

V situaci limitovaných možností státního rozpočtu se jako účelné jeví široké sdílení informací, postupů, ale také odborníků napříč státní správou. Je potřeba hledat cesty, jak takové sdílení umožnit a jak motivovat zejména odborníky v jednotlivých oblastech rozvoje ICT, aby své znalosti sdíleli a jak umožnit úřadům dát tomuto sdílení formální charakter. Výše výdajů na ICT se liší podle potřeb jednotlivých systémů. Současné rozpočtové členění nemusí vždy plně odpovídat potřebám efektivního řízení ICT, protože se někdy stává, že výdaje jsou vykazovány na nevhodných položkách nebo na položkách označených jako „ostatní“, či jsou agregovány na položkách, kde není možné je identifikovat.

Potřeba sdílení informací a odborníků se jeví jako účelná například v oblasti obdobných nebo dokonce stejných systémů napříč státní správou, jako je spisová služba, ekonomický informační systém a personální systém. Sdílení může mít za důsledek nejen vyšší efektivitu systémů, ale též jejich nižší pořizovací cenu.

Cesta k vyšší efektivitě a účelnosti výdajů na ICT vede za daných rozpočtových omezení zejména přes důsledné uplatnění informačních koncepcí, promyšlenou personální politiku a zejména sdílení dat, zkušeností, postupů a odborníků.

## 2. Úvod

### 2.1 Cíle revize výdajů

Revize výdajů je v zemích OECD široce používaná analýza vedoucí ke zlepšení výsledků v efektivitě v nakládání s veřejnými prostředky. Stala se cenným a široce používaným nástrojem při stanovení priorit v oblasti veřejných výdajů a trvalou součástí rozpočtového procesu v mnoha zemích. Revize výdajů poskytují vládám analytické podklady na podporu udržitelnosti veřejných financí prostřednictvím systematické analýzy stávajících výdajů veřejných financí. To je důležité zejména proto, že výdaje v některých oblastech v zemích OECD neudržitelně rostly. Každá země je jiná a využívá jiné přístupy. Úspěšné revize výdajů však mají společné rysy, z nichž lze vyvodit cenné poznatky. U revize výdajů nejde o zkoumání a reflexi pouze o hospodárnosti, ale zejména i o účelnost a efektivnost veřejných výdajů a prováděných opatření.

V České republice rozhodla vláda o zavedení této agendy Usnesením vlády č. 809 ze dne 1. 11. 2023. Revize výdajů jako analytický nástroj slouží k hodnocení efektivnosti a účinnosti veřejných výdajů. Hlavním účelem zavedení revize výdajů v České republice je napomoci k fiskální disciplíně a ke stanovení priorit v rámci veřejných financí. Tyto revize mají sloužit jako analytický podklad k plánování a vyhodnocování veřejných politik. Cílem je prostředky státního rozpočtu nejen šetřit, ale zejména je vydávat účelně, efektivně, hospodárně a cíleně do společensky významných oblastí, ve kterých budou nejlépe využity.

Zavedení revize výdajů je motivováno snahou:

- zvýšit efektivnost veřejných výdajů,
- vytvořit fiskální prostor pro financování prioritních rozpočtových položek,
- konsolidovat veřejné finance,
- doplnit analýzu nad výdajovou stranou státního rozpočtu.

### 2.2 Rámec revize výdajů v oblasti ICT v České republice

Na základě Usnesení vlády č. 830 ze dne 8. 11. 2023 byl schválen mandát pro ministra financí a místopředsedu vlády pro digitalizaci a ministra pro místní rozvoj provést revizi výdajů státu v oblasti informačních a komunikačních technologií (ICT).

Revize má za cíl především ověřit, jak dotčené státní orgány zareagovaly na závěry zjištěné komplexní kontrolou výdajů státu na ICT, kterou provedl Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ) v roce 2019 a vydal je ve Zprávě o digitalizaci veřejné správy v České republice, analyzovat stávající rozpočtové a účetní výkaznictví výdajů souvisejících s ICT a navrhnout případné úpravy, které povedou ke zlepšení praxe nebo k lepší orientaci o uskutečněných výdajích.

NKÚ ve zmíněné zprávě definoval hlavní problémové oblasti, z nichž některé jsou zde též analyzovány:

- nekoncepční řízení/rozhodování při budování a rozvoji informačních systémů,



- vytváření nových informačních systémů veřejné správy bez důkladné analýzy potřeb, jejich začlenění do Enterprise architektury organizační složky státu, případně celého eGovernmentu a adekvátní připravenosti právních předpisů či dalších podmínek zajišťujících jejich účelné využívání,
- prodlužování doby vývoje a implementace nových řešení informační podpory v důsledku chyb v projektové přípravě či zadávacím procesu,
- nevhodnost výdajů na informační systémy způsobená využitím jednacích řízení bez uveřejnění,
- vysoké provozní náklady informačních systémů,
- nespolehlivost a neúplnost dat v informačních systémech a publikovaných open datech,
- nenaplnění požadovaných přínosů a účelu informačních systémů,
- přetrvávající roztržetost informačních systémů,
- nežádoucí závislost na externích dodavatelích,
- nedostatečné personální kapacity v oblasti ICT pro zajištění základních činností.

NKÚ definoval, že tyto systémové a dílčí nedostatky mají za následek, že budování, rozvoj, a provoz ICT státu, včetně jeho digitalizace, jsou příliš nákladné, vzhledem k hodnotě, kterou za ně stát získává. Tyto příčiny se podílí rovněž na neschopnosti plně využít potenciál ICT k potřebnému zefektivňování státní správy.<sup>1</sup>

Zároveň z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že investice do ICT vybavení a software rostou. V roce 2020 investovaly firmy a veřejná správa do ICT vybavení a software 288 mld. Kč, v roce 2022 se jednalo již o 344 mld. Kč. Jednalo se zejména o investice do software a databází.<sup>2</sup>

Dle kontrolních závěrů NKÚ učiněných ve výroční zprávě za rok 2022 se stále nedaří zvýšit efektivitu digitalizace ve veřejné správě, přestože se na ni vynakládá stále více peněz. Celkové výdaje na ICT u organizačních složek státu a státních fondů činily v roce 2022 více než 19 mld. Kč a byly téměř o třetinu větší než v roce 2018.<sup>3</sup> Přesto jak je popsáno v následující kapitole v mezinárodním srovnání si Česká republika příliš dobře nevede. Digitalizace z pohledu NKÚ nemůže fungovat efektivně, pokud jsou digitalizovány neefektivní procesy.

### 2.3 Výsledky českého ICT v mezinárodním kontextu<sup>4</sup>

Pokroky jednotlivých zemí v oblasti digitalizaci jsou hodnoceny pomocí indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI). V České republice dochází sice ke zlepšení **složeného skóre DESI**, které se od roku 2017 zvyšuje, avšak ve srovnání s jednotlivými zeměmi EU

---

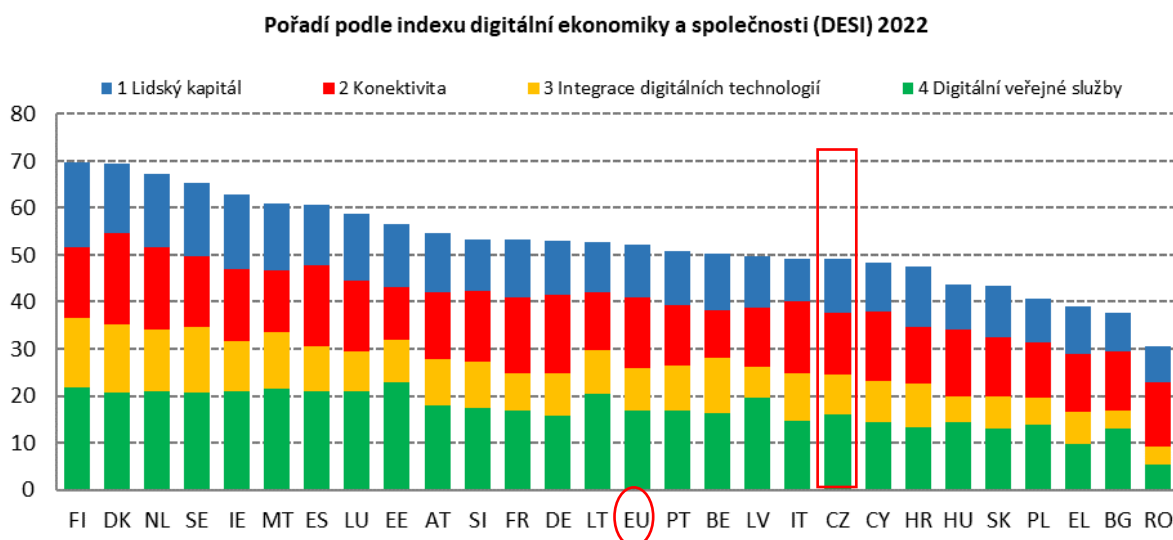
<sup>1</sup> Zpráva o digitalizaci veřejné správy v České republice dostupná na WWW: [Zpráva o digitalizaci veřejné správy v České republice | NKÚ \(nku.cz\)](#)

<sup>2</sup> Investice do ICT meziročně vzrostly o 44 miliard. Dostupné na WWW: [Investice do ICT meziročně vzrostly o 44 miliard | ČSÚ \(czso.cz\)](#)

<sup>3</sup> Výroční zpráva NKÚ dostupná na WWW: [Výroční zpráva NKÚ: ČR tíží deficit státního rozpočtu a rostoucí tempo zadlužování, stát ale často veřejnými prostředky plýtvá | NKÚ \(nku.cz\)](#)

<sup>4</sup> Index digitální ekonomiky a společnosti (DESI) 2022 Dostupné na WWW: [Index digitální ekonomiky a společnosti \(DESI\) 2022 | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](#)

se Česká republika v žebříčku DESI dlouhodobě umísťuje pod průměrem. V roce 2022 to bylo na 19. místě z 27 (s hodnotou 52,7, zatímco průměrná hodnota za EU dosahuje 59,9). Je evidentní, že Česká republika z dlouhodobého hlediska ve srovnání s evropskými státy v digitalizaci zaostává.



Graf 1: Pořadí podle indexu digitální ekonomiky a společnosti (DESI) 2022  
Zdroj: DESI 2022

Česko obsadilo v roce 2022 o místo horší výsledek než v roce 2021 a ještě o jedno oproti roku 2020. Česká republika dosáhla od roku 2017 poměrně výrazného pokroku, pokud jde o celkové skóre DESI, které se zvýšilo nad očekávání podle křivky konvergence. Česká republika se zlepšila v oblasti digitálních veřejných služeb a v konektivitě, avšak zhoršila se v integraci digitálních technologií.

Podíl Čechů s alespoň základními digitálními dovednostmi převyšuje průměr EU a čtvrtina českých podniků nabízí svým zaměstnancům odbornou přípravu v oblasti ICT. Podíl zaměstnaných odborníků v oblasti ICT vzrostl na 4,6 % a je vyšší než průměr EU (4,5 %), ale podíl žen mezi odborníky v oblasti ICT zůstává nejnižší v EU (10 %).

Větší část českých podniků stále naráží na problém v podobě nedostatečného počtu digitálně kvalifikovaných pracovníků. I když se počet absolventů z digitálních oborů zvyšuje, stále neodpovídá poptávce a mnohým podnikům chybí dostatečné know-how nebo podpora pro odbornou přípravu svých vlastních zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání. Tento stav značně omezuje konkurenceschopnost celé ekonomiky a zpomaluje digitalizaci podniků. Další opatření cílená na rekvalifikaci pracovní síly a zvýšení nabídky univerzitních programů v oblasti vyspělých technologií by mohla posílit dopad stávajících strategií a pomoci zemi nedostatku odborníků v oblasti digitálních technologií řešit.<sup>5</sup>

V roce 2023 obsadila Česká republika 22 místo z 27 zemí Evropské unie stejně jako v předchozím roce, i když se naše skóre zlepšilo o jeden procentní bod (z 63 na 64) ale ani

<sup>5</sup> DESI 2021 country profile Czechia, str. 3, dostupné na WWW: [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2021 | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://digital-economy-and-society.europa.eu/2021/shaping-europes-digital-future)

Evropská unie nespala. Stále platí, že Česká republika má nedostatek odborníků v oblasti ICT, což brzdí digitální rozvoj. Nejvíce zaostáváme v oblasti předvyplněných formulářů a v mobilní přívětivosti.<sup>6</sup>

Na základě výsledků DESI je zřejmé, že digitální veřejné služby jsou stále sofistikovanější. Avšak jejich zavádění je i nadále pomalé. Jasně nasměrování jednotlivců a podniků na využívání digitálních veřejných služeb by pomohlo přitáhnout více uživatelů. Toho lze dosáhnout zlepšováním kvality služeb, umožněním sdílení dat mezi institucemi a zajištěním interoperability služeb podle zásady „pouze jednou“. Stále pomalé je zavádění sítí s velmi vysokou kapacitou. Počet domácností a podniků s přístupem ke spolehlivému superrychlému internetu není dostatečný. Ceny širokopásmového připojení jsou i nadále jedny z nejvyšších v EU.

V oblasti digitální veřejné služby Česká republika zvýšila své skóre z 20. místa v roce 2021 na 17. místo v roce 2022.

V roce 2021 podíl uživatelů elektronické veřejné správy výrazně vzrostl, a to o 12 procentních bodů na 76 %, a je nyní výrazně nad průměrem EU (65 %). V oblasti předvyplněných formulářů zůstává skóre Česka nízké (41), ale v oblasti digitálních veřejných služeb pro občany (75) a podniky (81) je v souladu s průměrem EU.

„Po mnoho let bylo jedním z hlavních problémů české veřejné správy neefektivní zadávání veřejných zakázek v oblasti informačních technologií. Vláda se hodlá zaměřit na případy, kdy dochází k tzv. uzamčení zákazníka (tzv. vendor lock-in), a zavést opatření k zefektivnění zadávání zakázek v oblasti ICT. Veřejné instituce by také měly mít možnost opakovaně používat ICT systémy, které byly předmětem výběrového řízení jiné instituce.“<sup>7</sup>

V celé kategorii Digitální veřejné služby dohání Česká republika průměr hodnocení EU a výrazněji zaostává i nadále v oblastech Opendat a předvyplněných formulářů.

*„Více než pět milionů lidí žijících v Česku má alespoň jeden ze třinácti prostředků elektronické identifikace pro přístup ke službám elektronické veřejné správy. Na portálu občana je registrováno přibližně 330 000 uživatelů (od roku 2021 se jejich počet více než zdvojnásobil) a úřady hlásí v průměru 22 000 přístupů týdně. Další rozšiřování používání řešení elektronické identifikace mezi veřejností pomůže Česku dosáhnout příslušného cíle Evropské digitální dekády, kterým je, aby alespoň 80 % občanů používalo digitální identifikaci.“<sup>8</sup>*

Nevládní iniciativa Rekonstrukce státu nicméně pravidelně poukazuje na problémy v oblasti ICT ve veřejné správě, jako např. na to, že opatření jako katalog služeb nebo Portál občana jsou i nadále neúplná. Organizace rovněž zdůrazňuje, že zadávání veřejných

---

<sup>6</sup> DESI a eGovernment benchmark 2023, dostupné na WWW: [DESI a eGovernment benchmark 2023 - Digitální a informační agentura](#)

<sup>7</sup> DESI 2022 Czechia, str. 16, dostupné na WWW: [Index digitální ekonomiky a společnosti \(DESI\) 2022 | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](#)

<sup>8</sup> DESI 2022 Czechia, str. 17, dostupné na WWW: [Index digitální ekonomiky a společnosti \(DESI\) 2022 | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](#)

zakázek na informační technologie dosud neprošlo reformou a veřejné instituce postrádají potřebné odborné znalosti pro řízení velkých výběrových řízení v oblasti informačních technologií. V důsledku toho státní ICT systémy často končí ve stavu proprietárního uzamčení, bývají drahé, a ne vždy dosahují nejvyšší úrovně kvality.<sup>9</sup>

Zpráva e-Government Benchmark 2020<sup>10</sup> (srovnání v oblasti elektronické veřejné správy) umísťuje Česko do kategorie „nevyužívané elektronické veřejné správy“, což naznačuje, že státní správa nabízí řadu digitálních veřejných služeb, avšak využívá je jen malý počet jednotlivců a podniků. Zpráva rovněž zdůrazňuje významný rozdíl v kvalitě digitálních veřejných služeb poskytovaných na celostátní a regionální úrovni. Problémem je konzistentnost informací o digitálních veřejných službách poskytovaných orgány. V roce 2019, kdy vláda tvrdila, že na Portálu občana nabízí 100 služeb, monitoring prováděný Nejvyšším kontrolním úřadem zjistil, že ve skutečnosti je dostupných pouze 29 veřejných služeb, které by mohli občané využívat, a že zájem o jejich využití je omezený.<sup>11</sup> Situace se postupně zlepšovala, data za rok 2023 hovoří o více než 600 službách.<sup>12</sup>

*„Nedostatky v digitalizaci a komunikaci mezi resorty představovaly také jednu z důležitých příčin, proč ČR selhala ve zvládnání pandemie covidu-19. Poptávka po on-line službách státu ze strany občanů přitom stále roste, a to především v souvislosti s řešením různých životních situací.“<sup>13</sup>*

Rámec a priority elektronizace/**digitalizace veřejné správy** jsou rozpracovány také v Informační koncepci České republiky. V evropském prostředí mezi země s nejvyšším skóre v **digitalizace veřejného sektoru** patří Estonsko (s váženým skóre 91,18), Finsko (87,37), Malta (85,81) a Holandsko (84,19). Česká republika s váženým skóre 64,46 skončila na 17. pozici, pod EU průměrem 67,35.

Z hlediska celosvětového indexu E-Government Development Index<sup>14</sup> dosáhla Česká republika v roce 2022 na 45. místo.

Na základě analýzy Digitální a informační agentury s názvem Strategie řízeného přístupu k datům pro zajištění podmínek pro kvalitní správu datového fondu VS ČR z roku 2023 vyplynulo, že problémem není jenom nepřipravenost dat ke sdílení pro potřeby

---

<sup>9</sup> Jedná se o výtah z článků mezi lety 2019 až 2023.

<sup>10</sup> Evropská komise, Generální ředitelství pro komunikační sítě, obsah a technologie, Linden, N., Enzerink, S., Geilleit, R., et al., *eGovernment benchmark 2020: eGovernment that works for the people: background report*, Úřad pro publikace Evropské unie, 2020, <https://data.europa.eu/doi/10.2759/520001>

<sup>11</sup> DESI 2021 Czechia, str. 17, dostupné na WWW: [Digital Economy and Society Index \(DESI\) 2021 | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://digital-economy.europa.eu/desi/2021/czechia)

<sup>12</sup> Portál občana spouští novou kampaň, videa přiblíží lidem stále větší počet služeb, dostupné na WWW: [Portál občana spouští novou kampaň, videa přiblíží lidem stále větší počet služeb | Digitální Česko \(gov.cz\)](https://portal.obcana.cz/)

<sup>13</sup> Miloslav Kala, prezident NKÚ, dostupné na WWW: [Výroční zpráva NKÚ: ČR tíží deficit státního rozpočtu a rostoucí tempo zadlužování, stát ale často veřejnými prostředky plýtvá | NKÚ \(nku.cz\)](https://www.nku.cz/)

<sup>14</sup> Country data: Czech Republic. 2022 E\_government index. UN E-Government Knowledgebase. Dostupný na WWW: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>

digitalizace veřejných služeb a jejich nedostatečná správa, ale také i nepřipravenost souvisejícího prostředí pro zjednání rychlé, účinné a zejména systémové nápravy.<sup>15</sup>

**Výše uvedené zdroje tvoří základní rámec této revize výdajů, jejímž cílem je exekutivní formou ověřit, jak se ministerstva vyrovnávají s problémy identifikovanými zejména NKÚ a DESI a na vládní úrovni navrhnout sadu doporučení, jejichž realizace by vedla k vyšší efektivitě a účelnosti veřejných výdajů v této oblasti.**

## 2.4 Pracovní postupy a metody

V období od listopadu 2023 do května 2024 provedlo Ministerstvo financí revizi výdajů v oblasti ICT u čtrnácti organizačních složek státu – analýza se omezila na úřady ministerstev. Bylo abstrahováno od podřízených subjektů vzhledem ke komplikované struktuře subjektů, resp. jejich forem od organizačních složek státu, přes příspěvkové organizace až po majetkové účasti státu v různých obchodních korporacích.

Analýza byla provedena s využitím následujících informací a dat:

- Data dostupná v Integrovaném informačním systému Státní poklady (IISSP) spravovaném Ministerstvem financí. Vzhledem k větší míře podrobnosti byla využita rozpočtová data;
- Na základě Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev;
- Data z Registru smluv a systému NIPEZ.

Šetření byly podrobeny informační koncepcí vydané ministerstvy na základě § 5a odst. 2 zákona č. 365/2000Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Jednotlivá ministerstva byla do analýzy aktivně zapojena formou strukturovaného rozhovoru. Otázky ke strukturovanému dotazníku byly komunikovány a konzultovány ve spolupráci s odborníky pro tuto oblast z Ministerstva financí Slovenské republiky. Revizi výdajů v oblasti ICT realizovalo MFSR již v roce 2016 a následně v roce 2020. Na formulaci otázek se též podíleli odborníci z Digitální a informační agentury (DIA) a Úřadu vlády.

Otázky v rámci strukturovaného dotazníku (Příloha č. 1: Strukturovaný dotazník) byly zaměřeny např. na oblasti jako stav digitalizace úřadu, stanovené cíle útvaru ICT, rozpočet na ICT, naplněnost informační koncepce, personální kapacity, péče o systémy, sdílení zkušeností napříč resorty, přechodový můstek mezi systémy, konkrétní otázky týkající se systému personální agenda, ekonomický informační systém a spisová služba. Celkem bylo definováno 24 hlavních otázek a 82 podotázek. Z každého provedeného rozhovoru byl vyhotoven zápis, který byl následně verifikován příslušnými pracovníky. Každá otázka byla podrobena kvalitativnímu hodnocení. Na základě datové analýzy, informací z veřejně

---

<sup>15</sup> Strategie řízeného přístupu k datům pro zajištění podmínek pro kvalitní správu datového fondu VS ČR. Strategie pro správu dat ve veřejné správě České republiky (2024–2030), dostupné na WWW: <https://data.gov.cz/p%C5%99%C3%ADlohy/%C4%8D1%C3%A1nky/projekt-DIA-pom%C5%AF%C5%BEe-%C3%BA%C5%99ad%C5%AFm-zlep%C5%A1it-spr%C3%A1vu-dat/Strategie%20pro%20spr%C3%A1vu%20dat%20ve%20VS.pdf>

dostupných zdrojů, poskytnutých podkladů a informací ze strukturovaných rozhovorů byly formulovány dílčí závěry, které implikují řadu doporučení procesního i věcného charakteru.

Pro analýzu formou benchmarku byly zvoleny tři informační systémy, u nichž je předpoklad, že jsou vzájemně porovnatelné – tedy že plní na všech ministerstvech stejné funkce. Jedná se o ekonomické a personální systémy a o elektronický systém spisové služby.

### 3. Analýza datových a informačních zdrojů

#### 3.1 Informační koncepce

Informační koncepce České republiky (IKČR) je základním dokumentem, který stanovuje na základě zmocnění podle § 5a odst. 1 zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů (ZoISVS), cíle České republiky v oblasti informačních systémů veřejné správy (ISVS) a obecné principy pořizování, vytváření, správy a provozování informačních systémů veřejné správy v České republice na období pěti let. Podstatná část informací potřebná k tvorbě Informační koncepce ČR by měla být přebrána z centrálních evidencí, především pak Registru práv a povinností (seznam informačních systémů veřejné správy, seznam agend, seznam služeb veřejné správy, seznam výkonu působnosti, oprávnění na údaje a další). Naopak není cílem tvorba těchto informací čistě pro potřeby vzniku IK či jejich úprav. Přitom jedním z údajů o informačním systému veřejné správy jsou i ekonomické parametry, které by zároveň mohly sloužit pro určitou část přehledu výdajů na ICT.

Informační koncepce (IK) slouží většině resortů jako řídicí dokument v rámci ISVS. Úřady se v IK zaměřují na vytyčení cílů v souladu s IKČR a jejich plán plnění, stanovení klíčových projektů, řízení kvality a charakteristiky spravovaných ISVS. Dále jsou v dokumentech obsaženy informace o rozvojových projektech a jejich plánu implementace, popis stávajícího a očekávaného stavu architektury úřadu, požadavky na lidské kapacity, metody řízení ICT atd.

Ministerstva vypracovala jednotlivé Informační koncepce pomocí:

- interních kapacit v rámci resortu a příslušných útvarů – samostatně,
- v kooperaci – například formou konzultací a mentoringu,
- zadání externí firmě.

*Tabulka 1: Způsob vypracování Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev v KČ*

Úřad	Způsob tvorby IK	Cena IK
Ministerstvo dopravy	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo financí	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo kultury	kooperace	bez dalších nákladů
Ministerstvo obrany	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo pro místní rozvoj	externí firma	250 000
Ministerstvo práce a sociálních věcí	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo průmyslu a obchodu	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo spravedlnosti	kooperace	bez dalších nákladů
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	kooperace	bez dalších nákladů
Ministerstvo vnitra	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo zahraničních věcí	interně	bez dalších nákladů
Ministerstvo zdravotnictví	kooperace	bez dalších nákladů
Ministerstvo zemědělství	externí firma	484 000
Ministerstvo životního prostředí	externí firma	750 000

*Zdroj: Vlastní*

Většina ministerstev IK vnímá jako dokument, který definuje stav digitalizace v resortu a průběžně / každoročně ji aktualizují a vyhodnocují. Nejčastěji se jedná o ministerstva, která si psala IK sama nebo v kooperaci například s Národní agenturou komunikačních a informačních technologií (NAKIT) a dalšími. Některá ministerstva naopak vnímají IK jako administrativní zátěž, dále s dokumentem nepracují a využívají minimum informací v ní obsažených. Tento přístup se objevuje u těch ministerstev, které si svou IK nepsala sama a využila externí firmu.

Základním předpokladem efektivity výdajů je taková informační koncepce, která je vnímána jako důležitý dokument, a podle kterého se skutečně řídí informační politika ministerstva. Je důležité propojení informační podpory a věcných agend.

Jako dobrá praxe se proto jeví sběr požadavků na změnu od příslušných útvarů, následné zapracování do dokumentu, práce na její tvorbě a pravidelné aktualizace. Dalším příkladem dobré praxe je ministerstvo, které aktivně používá IK, pracuje s ní a plánuje rozpis IK do úrovně jednotlivých projektů.

Tabulka 2: Maturity model hodnocení Informačních koncepcí

Otázka č.	Oblast hodnocení	Otázky ohledně IK	Ne	Spíše ne	Spíše ano	Ano	Nápověda - hodnocení IK dle hodnotící škály viz hodnoty níže:	
1		Má IK přesně stanovené cíle?					0-24 ● Ne 25-49 ● Spíše ne 50-74 ● Spíše ano 75-100 ● Ano	
2		Má plán plnění IK cílů?						
3	A. Stanovené cíle	Mají cíle stanovené v IK harmonogram?						
4		Jsou strategické cíle úřadu v souladu s cíli IKČR?						
5		Je v IK detailní popis cílů?						
6		Drží se IK celostátních cílů a přínosů - viz národní cíle eGovernmentu?						
7	B. IS / ISVS	Registruje a reaguje úřad na požadavky na změny a rozvoj IS?						
8		Je řízena kvalita ISVS v rámci úřadu a jsou zde stanovené cíle a požadavky?						
9		Je v IK popis způsobu financování IS?						
10		Je v IK popis plánu řízení kvality ISVS?						
11		Jsou v IK obsaženy zásady a postupy pro pořizování a vytváření ISVS?						
12		Plánuje se rozvoj ISVS?						
13		Obsahuje IK základní charakteristiky spravovaných ISVS?						
14		C. Rozvojové projekty ICT	Nachází se v IK přehled stávajících (běžících i schválených) rozvojových projektů v oblasti ICT?					
15			Je v IK zahrnut návrh plánu / plán implementace rozvojových projektů a programů?					
16			Jsou v IK stanoveny klíčové projekty k dosažení cílového stavu?					
17	D. Architektura úřadu	Je v IK popsána koncepce architektury úřadu? Pokud ano ohodnotit dle kritérií						
18		Je v IK zahrnut popis cílového / očekávaného / požadovaného stavu architektury?						
19	E. Lidské zdroje	Jsou v IK popsány požadavky na lidské zdroje?						
20		Jsou zajištěny dostatečné personální kapacity a dovednosti útvaru ICT?						
21		Je v IK popsána motivace ke změnám?						
22		Používá úřad metody pro řízení ICT?						
23		Jsou strategie, postupy, zásady atd z IK řízeny a naplňovány?						
24		Jsou respektovány 3 základní principy?						
25		Je v IK popsán stav digitalizace?						
26		Je v IK popsána shoda se zásadami řízení ICT z IK ČR?						
27		Je v IK plánovaný rozpočet na ICT?						
28		Je v IK popsán výchozí stav pomocí SWOT?						
29		Je v IK zahrnuta matice zodpovědnosti a plnění zákonných povinností?						

Zdroj: Vlastní

Jednotlivé IK byly hodnoceny dle informací v nich obsažených (Tabulka 2: Maturity model hodnocení Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev). Bylo identifikováno šest hlavních oblastí, konkrétně stanovené cíle, ISVS, rozvojové projekty ICT, architektura úřadu, lidské zdroje a další. V rámci strukturovaných dotazníků byly následně zjišťovány a ověřovány informace získané z IK. Jednalo se například o stav digitalizace ministerstva, naplněnost IK, jakým způsobem se digitalizace úřadu sleduje, proces pořizování nového systému, a naopak likvidace zastaralého systému, sběr požadavků atd. IK sloužily jako podklad k dalšímu pracovnímu postupu, konkrétně k vytvoření strukturovaného dotazníku.



Tabulka 3: Hodnocení Informačních koncepcí jednotlivých ministerstev

Otázka z maturity modelu	MD	MF	MK	MO	MMR	MPSV	MPO	MSp	MŠMT	MV	MZV	MZd	MZe	MŽP
1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
5	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
6	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
8	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
9	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
10	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
11	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
12	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
13	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
15	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
16	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
17	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
18	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
19	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
20	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
21	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
22	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
23	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
24	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
25	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
26	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
27	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
28	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
29	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Zdroj: Vlastní

Z analýzy IK vyplynulo množství informací, které bylo třeba verifikovat a v rámci strukturovaného dotazníku rozšířit o danou oblast. Z analýzy IK vyplynul například seznam ISVS používaných v rámci resortů, které byly následně analyzovány ve větším detailu v kapitole Registr smluv a kapitole tří vybraných ICT systémů – personální informační systém, ekonomický informační systém a elektronická spisová služba. Byl vytvořen přehled, v jakém stavu je architektura každého zkoumaného úřadu a jak by měl vypadat požadovaný stav, jaké probíhají klíčové projekty digitalizace, jaký je časový plán rozvojových projektů atd.

Podstata IK spočívá v tom, že se jedná o nástroj dlouhodobého řízení ICT. Zaměřuje se na tvorbu plánu a je vytvářena na pětileté období. Plány financování zahrnuté v IK, dle informací ze strukturovaných rozhovorů, jsou spíše optimistické s předpokladem, že úřad v budoucím období dostane požadované finanční prostředky ve výši zaslíbených projektů či prací. IK by měla obsahovat přesnou informaci o objemu finančních prostředků potřebných pro klíčové projekty, ale i na údržbu a správu běžných IS. Rozhovory poukázaly i na problematiku vyhodnocování IK a nadbytečných informací neaplikovatelných na strukturu úřadu, které však požaduje předepsaná struktura informační koncepce. IK by měly obsahovat informace o současném i cílovém stavu lidských kapacit na úřadu. Dále by měl být plánován rozvoj IT, ne pouze údržba či správa IT. Dokument IK by měl být pravidelně aktualizován dle potřeb úřadů a dle změn v nich provedených.

V rámci strukturovaných rozhovorů byla zjišťována míra naplnění cílů IK z hlediska digitalizace úřadu. Procentuální míru naplnění dokázaly stanovit čtyři úřady, kde se míra naplnění pohybovala v rozmezí od 30 % do 80 %. Tři úřady nedokázaly stanovit míru naplnění IK. Ostatní úřady uvedly, že jsou ve fázi transformace cílů, vyhodnocení IK a kontroly plnění jednotlivých cílů. Dále bylo konstatováno, že některé agendy není možné plně digitalizovat nebo že je vzhledem k počtu uživatelů agendy digitalizace neefektivní. Obecně lze konstatovat, že agendy státu se postupně digitalizují, s výjimkou těch agend, u kterých je zřejmá neefektivita jejich případné digitalizace (např.: evidence slepeckých psů).

Pro dosažení vyšší účelnosti IK se jeví jako vhodné, aby byly povinně zveřejňované, z důvodu sdílení dobré praxe, pro vyšší informovanost trhu dodavatelů, ale i širší veřejnosti. Některé úřady svou IK zveřejňují na svých webových stránkách, ale zatím se nejedná o běžnou praxi. Povinné zveřejňování IK jednotlivých ministerstev a sdílení zkušeností při tvorbě dokumentu napříč resorty, by mohlo vést k aktivnějšímu přístupu v tvorbě IK, sdílení zkušeností meziresortně i na nižších úrovních a jejím následném využívání jako živého dokumentu. Na základě těchto zjištění vznikla *Karta doporučení: Doplnění informačních koncepcí*.

## 3.2 Registr smluv

Zákon č. 340/2015 Sb., o registru smluv, ve znění pozdějších předpisů, vstoupil v účinnost dnem 1. července 2016. V informačním systému Registru smluv jsou od 1. 7. 2016 uveřejněné všechny soukromoprávní smlouvy, smlouvy o poskytnutí dotací nebo o finanční výpomoci a darovací smlouvy ve výši nad 50 tis. Kč bez daně z přidané hodnoty. Zákon nicméně obsahuje některé výjimky z uveřejnění, které lze aplikovat v návaznosti na hodnotu předmětu smlouvy.<sup>16</sup> Na základě novely zmíněné zákona s číslem 471/2022 Sb. došlo od 1. dubna 2023 ke změně správce Registru smluv z původního Ministerstva vnitra na DIA.

Povinné zadávání veřejných zakázek do systému Národní elektronický nástroj (NEN) bylo přijato usnesením vlády č. 408 na jednání dne 19. června 2018 o změně usnesení vlády ze dne 21. června 2017 č. 467, o uložení povinnosti využívat Národní elektronický nástroj při zadávání veřejných zakázek.<sup>17</sup> Hlavními změnami v rámci usnesení vlády č. 467/2017 je sjednocení povinnosti zadávat v NEN všechny veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou přesahující 500 tis. Kč bez DPH a změna rozsahu možného udělení výjimky z povinného používání NEN. NEN je součástí projektu Národní infrastruktury pro elektronické zadávání veřejných zakázek (NIPEZ), který provozuje Ministerstvo pro místní rozvoj od období 2009–2010.

Věstník veřejných zakázek, který je, stejně jako NEN, součástí informačního systému NIPEZ zajišťuje uveřejňování informací, které jsou uvedeny v zákoně o zadávání veřejných zakázek. Jejich realizace je upravena v Prováděcím nařízení Komise (EU)

---

<sup>16</sup> Registr smluv, dostupné na [www: Právní rámec | Registr smluv \(gov.cz\)](http://www.Právní_rámc | Registr_smluv (gov.cz))

<sup>17</sup> Portál o veřejných zakázkách, dostupné na [www: Výsledky jednání vlády dne 19. 6. 2018 k materiálům MMR týkajícím se elektronizace veřejných zakázek - Portál o veřejných zakázkách \(portal-vz.cz\)](http://www: Výsledky jednání vlády dne 19. 6. 2018 k materiálům MMR týkajícím se elektronizace veřejných zakázek - Portál o veřejných zakázkách (portal-vz.cz))

2019/1780 ze dne 23. září 2019, kterým se stanoví standardní formuláře pro uveřejňování oznámení v oblasti zadávání veřejných zakázek a kterým se zrušuje prováděcí nařízení (EU) 2015/1986 (elektronické formuláře).<sup>18</sup> Národní limity pro veřejné zakázky malého rozsahu na dodávky a služby jsou ve výši od 2 mil. Kč bez DPH a na stavební práce ve výši od 6 mil. Kč bez DPH.

Z analýzy veřejně dostupných zdrojů zejména vyplynulo, že dostupná data, konkrétně veřejné zakázky a smlouvy v oblasti ICT, nejsou v systémech Registr smluv, NEN a Věstník veřejných zakázek provázána. Z analýzy vyplynulo následující:

- jednotlivé systémy mají minimální hodnotu pro uveřejnění smluv stanovenou odlišně (50 tis. Kč bez DPH Registr smluv, 500 tis. Kč bez DPH NEN, 2 mil. Kč bez DPH Věstník veřejných zakázek),
- absence analytického prvku v rámci webového rozhraní včetně možnosti globálního exportu (podobně jako má například analytická část Monitoru<sup>19</sup>),
- minimální dostupnost open dat spojená s absencí efektivního členění dat,
- neexistence jedinečného ID (u jedinečného ID by byl sledován jeho životní cyklus systémem „Cradle to Grave“ tzv. od kolébky po hrob) pro následné propojení smluv mezi Registrem smluv, nástrojem NEN a Věstníkem veřejných zakázek,
- správcem systémů není jediný úřad,
- roztržitost dat – data / informace / smlouvy nejsou uveřejněny podle jednotné metodiky,
- neúplnost dat obsažených v systémech,
- neúplnost přiložené dokumentace,
- nízký uživatelský komfort v procesu vyplňování a zadávání informací do systémů,
- nedostatečné využití automatizace a digitalizace zadávání informací do systému s minimálním zásahem,
- uživatelská nepřístupnost a s ním spojené komplikované filtrování v rámci systémů,
- obtížné získávání dat pro analytické účely prostřednictvím exportu dat, export dat v režimu samostatné volby do XML, CSV.

V rámci strukturovaných dotazníků byla ministerstva obeslána se žádostí o verifikaci dat z výše zmíněných systémů pro následné analytické práce. Rozdíly mezi daty obsaženými v systémech a daty upravenými a verifikovanými od příslušných ministerstev byl zásadní.

V rámci analýzy Registru smluv, NEN a Věstníku veřejných zakázek byl překážkou nesoulad informací obsažených v těchto systémech s informacemi poskytnutými samotnými ministerstvy. Vstupním podkladem pro analýzy tří vybraných systémů (personální informační systém, ekonomický informační systém a elektronická spisová služba) byly vytvořené tabulky ze seznamů ISVS na základě názvu uvedených

---

<sup>18</sup> Portál o veřejných zakázkách, dostupné na WWW: [Věstník veřejných zakázek – Portál o veřejných zakázkách \(portal-vz.cz\)](http://vestnik-veřejných-zakázek-portal-vz.cz)

<sup>19</sup> Monitor, dostupné na WWW: [Analytický Monitor \(statnipokladna.cz\)](http://analytický-monitor-statnipokladna.cz)

v jednotlivých Informačních koncepcích. Tabulky byly následně zaslány k verifikaci jednotlivým ministerstvům. Naráželo se na rozdíl mezi daty exportovanými z Registru smluv a daty verifikovanými a upravenými příslušnými ministerstvy. Například z Registru smluv se vyexportovala tabulka jednoho ministerstva obsahující 13 smluv v hodnotě téměř 323 mil. Kč. Následně upravená a verifikovaná tabulka obsahovala 18 smluv v hodnotě přesahující 52 mil. Kč. Častým problémem byla duplicita dat v souvislosti s dílčími smlouvami, případná omezení v dostupnosti a dohledatelnosti příslušných dat ve veřejně dostupných systémech. V metodice Věstníku veřejných zakázek jsou zmíněná určitá omezení systému. Jedná se například o zmíněné duplicitu, množství chybných hodnot metodického i numerického charakteru. Na základě těchto zjištění vznikla *Karta doporučení: Propojení systémů IISSP, Registru smluv, NEN a Věstníku veřejných zakázek*.

### 3.3 Integrovaný informační systém Státní pokladny

Výchozím bodem pro analýzu je otázka, zda současné rozpočtové informace jsou dostatečné pro efektivní plánování a řízení výdajů v oblasti ICT. Právě to je totiž nezbytným předpokladem pro účelné vynaložení finančních prostředků do této oblasti.

Rozpočet kapitol a podřízených organizací je řízen centrálně, prostřednictvím IISSP. IISSP představuje základní, centralizovaný nástroj pro optimalizované finanční řízení veřejných zdrojů. Státní pokladna vznikla usnesením vlády č. 169/2005 ze dne 9. února 2005 k záměru vytvoření Státní pokladny a následnými usneseními vlády č. 561/2007 ze dne 23. května 2007 k vytvoření účetnictví státu a č. 1217/2009 ze dne 21. září 2009 k součinnosti rozpočtových kapitol v další fázi IISSP.

Pro práci s IISSP je k dispozici několik materiálů s popisem systému a jeho částí. Dokumentace k IS obsahuje vysvětlení některých identifikátorů, položek reportu a podobně. Avšak přívětivější dokumentace či možnost náhledu případné vysvětlivky umístěním kurzoru nad názvem však chybí. Problémem je omezená vzájemná provázanost dat napříč systémy. Pro analýzu je vhodné mít data propojena například tak, že rozpočtová data budou propojena s registry (zakázek, smluv atd.) a stejně tak budou propojena data účetní. Tato vzájemná nepropojenost dat v IS je překážkou pro komplexnější analýzy napříč IS. S touto problematikou dále souvisí sdílení informace o tom, jak jsou data provázaná a co proti čemu lze analyzovat a co naopak nelze.

Analytické možnosti úzce souvisí s přidělenými uživatelskými právy. Obecně rozpočtová data IISSP poskytují agregované údaje o výdajích na jednotlivé položky. Údaje lze členit dle mnoha hledisek rozpočtové skladby, avšak se nejedná o unikátní údaj ke konkrétní transakci. Podobně není možné identifikovat a následně analyzovat výdaje na jednotlivé typy ICT. Nelze analyzovat a propojovat údaje na konkrétní smluvní vztah či majetek.

Z pohledu uživatele existuje několik oblastí, které by bylo možno zlepšit, aby se zvýšil uživatelský komfort při práci s těmito systémy a bylo obecně možné provést finanční analýzu.

Veřejně dostupným zdrojem dat je Monitor, který umožňuje kromě základního náhledu dat také analytické možnosti. Data publikovaná v rámci Monitoru, jsou garantovaná,

přebíraná z IISSP. Jako drobné vylepšení by bylo vhodné mít kromě obrázku „Jak na to“ zpracované materiály a návody, třeba i formou video návodu.

Analýza dat IISSP čelí určitým omezením. První představuje fakt, že přístup ke garantovaným údajům z IISSP je vyhrazen pouze vybraným uživatelům, konkrétněji pracovníkům státní správy, výkaznictví a též pro další subjekty veřejné správy. Děje se na základě žádosti a dojde k přidělení práv typového uživatele. Následný rozsah zpřístupněných informací se liší dle typu uživatele.

Při přidělení přístupu získá uživatel určitou sestavu reportů, která vychází právě z přednastavené sestavy pro daný typ uživatele. Tento uživatel v případě, že by mu poskytnutá sestava reportů nestačila, má možnost si požádat o jejich rozšíření či doplnění (jmenovitě, o který report má zájem). Toto rozšíření prochází opět schvalovacím procesem. Protože však neexistuje jednotný dokument, kde by byl kompletní seznam možných reportů včetně jejich detailního popisu, je velmi obtížné určit, jaký další report by uživatel mohl potřebovat. Bylo by uživatelsky přívětivé, pokud by se jednalo o interaktivní aplikaci, kde by kromě prostého reportu bylo možné potřebu filtrovat i pomocí „životních situací“. Uživatel má omezené možnosti zjistit, které další typy reportů by potřeboval.

Analýza je limitovaná, zásadním problémem je omezení počtu buněk reportu. Může být překážkou v situaci, kdy se plánují provádět analýzy mimo rozhraní IISSP.

Současná dokumentace předpokládá znalost rozpočtových procesů a systému. Není veřejně dostupná či lehce dohledatelná dokumentace, která by popisovala vzájemné vztahy napříč systémy a explicitně stanovila, který IS či report obsahuje jaká data (validní, úplná data apod.). **Zásadní problém nastane při snaze data z IISSP provázat na další systémy, například Registr smluv, Věstník veřejných zakázek či NIPEZ tak, aby bylo možné získat ucelený obraz o daném výdaji tak, aby řízení, kontrola a zpětné hodnocení bylo jednodušší a uživatelsky přívětivější (Karta opatření PROPOJENÍ SYSTÉMŮ IISSP, REGISTRU SMLUV, NEN A VĚSTNÍKU VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK). Nejednotnost registrů, absence spojovacího prvku napříč registry a celková roztržitost v současné době neumožňují jednoduše provést komplexní analýzu.**

Tato analýza se zaměřila na rozpočtové údaje z modulu IISSP pro Realizaci rozpočtu (RISRE). K hodnocení byla použita data o rozpočtu za kapitoly se členěním na položky s cílem rozlišit, jaká část výdajů připadla na ICT. Současná podoba členění však není dostatečná. Vyhláška č. 412/2021 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů, třídí příjmy a výdaje z hlediska druhu právního nebo ekonomického důvodu příjmů, výdajů a přijetí a vydání peněžních prostředků jakožto financujících položek, druhu zcizovaných a pořizovaných hodnot, druhu náhrad a druhu příjemce a poskytovatele transferů. Dle druhového třídění je nejnižší jednotkou položka. Pouze u malé části výdajů je možné dle současné rozpočtové skladby správně přiřadit výdaje v oblasti ICT. Jedná se o položky:

- 5042 Odměny za užití počítačových programů (softwaru) a databází,
- 5162 Služby elektronických komunikací,
- 5168 Zpracování dat a služby související s informačními a komunikačními technologiemi,

- 5172 Podlimitní programové vybavení,
- 6111 Programové vybavení,
- 6125 Výpočetní technika.

Výše vyjmenované položky byly zvoleny z toho důvodu, že výdaje zde vykázány jsou výhradně pro oblast ICT. Řada výdajů v oblasti ICT však spadá i do agregovaných položek. Kromě typického software se však s ICT pojí řada výdajů, které jsou dnes v agregovaných položkách hmotného majetku, vybraných služeb apod. Tyto položky však, právě z důvodu agregace, nelze pro analýzu použít – nemuselo by se jednat o ICT výdaje. Analýza tudíž pracuje pouze v kontextu těchto omezení se všemi z toho plynoucími důsledky.

Zde je příklad podseskupení položek a položek, pod které v současné době spadají další výdaje na ICT:

- **Cena práce**
  - 501 – Platy,
  - 502 – Výdaje na ostatní platby za provedenou práci,
  - 503 – Povinné a zákonné pojistné placené zaměstnavatelem
  - 5342 – Základní příděl fondu kulturních a sociálních potřeb a sociálnímu fondu obcí a krajů
- **Běžné výdaje**
  - Položka 5137 – Drobný dlouhodobý hmotný majetek,
  - Položka 5171 – Opravy a udržování,
  - Položka 6164 – Nájemné
  - 5166 – Konzultační, poradenské a právní služby,
- **Kapitálové výdaje**
  - Podseskupení položek 612 – Pořízení dlouhodobého hmotného majetku,
  - Položka 6122 – Stroje, přístroje a zařízení,
- **Ostatní – položky končící „9“**
  - 5169 – Nákup ostatních služeb,
  - 5179 – Ostatní nákupy jinde nezařazené,
  - 6119 – Ostatní nákup dlouhodobého nehmotného majetku,
  - 6129 – Nákup ostatního dlouhodobého hmotného majetku,
- **Transfery**
  - 5213 – Neinvestiční transfery nefinančním podnikatelům právnickým osobám,
  - 6313 – Investiční transfery nefinančním podnikatelům – právnickým osobám,
  - 5331 – Neinvestiční příspěvky zřízeným příspěvkovým organizacím,
  - 6351 – Investiční transfery zřízeným příspěvkovým organizacím.

Nákup ICT v rámci kapitoly může mít v gesci ústřední organizační složka příslušného ministerstva, případně jiná organizační složka státu. Například u Ministerstva zdravotnictví je to Ústav zdravotnických informací a statistiky, či se nákupy ICT uskutečňují napříč těmito organizačními složkami. Výdaje na ICT v rámci finančních míst dané kapitoly se liší. Někdy je naprostá většina vykazována na samotný úřad. Jindy však

jde o jinou organizační složku. Analýza se zaměřila na finanční místo – ministerstvo (úřad) a je nezbytné zohlednit, že v analýze se vyskytují informace jen za tuto organizační složku.

### 3.4 Provázanost agendových systémů

Předmětem této analýzy není detailní zaměření na agendové/kritické IS a jejich propojenost napříč úřady. Nicméně na základě rozhovorů lze uvést postřehy ze současného stavu. Počty agendových systémů na jednotlivých úřadech se liší od jednotek až po desítky. V souvislosti s digitalizací agend bylo na více úřadech zmíněno, že období COVIDu tuto oblast pomohlo rozvíjet.

Nejvíce patrná je digitalizace na Ministerstvu práce a sociálních věcí, kde se podařilo implementovat systém Jenda, který umožňuje vyřízení rodičovského příspěvku, přídatku na dítě a příspěvku na bydlení online, bez nutnosti navštívit úřad. Například za rok 2023 bylo pomocí tohoto systému podáno více než 50 % žádostí o rodičovský příspěvek. Tento systém je propojen s dalšími databázemi, jako jsou Základní registry, či registr České správy sociálního zabezpečení, kdy žadatel nemusí doložit potvrzení o výši přiznané peněžité pomoci v mateřství, od které se odvíjí právě výše rodičovského příspěvku. Záměrem Ministerstva práce a sociálních věcí je rozšířit tento systém o další agendy. Dobrou praxi lze také pozorovat na Ministerstvu dopravy, kde se podařilo digitalizovat Portál dopravy, či agendu týkající se Registru silničních vozidel. Portál dopravy umožňuje například vyřízení řidičského průkazu online bez nutnosti navštívit úřad. Dobrou zkušenost má ministerstvo také s propojením systémů. Portál dopravy je propojen se Základními registry, sdílána jsou data s Ministerstvem zdravotnictví pro agendu způsobilosti řidičů, či s Českou kanceláří pojistitelů.

V přípravě je také Registr zastupování, který umožní propojení také s firmami. Kroky k digitalizaci provedlo také Ministerstvo kultury, které zprovoznilo Dotační portál Ministerstva kultury, který umožňuje podávání a kompletní správu žádostí v dotačních programech ministerstva. Tentýž dotační portál jako Ministerstvo kultury provozuje rovněž Ministerstvo průmyslu a obchodu. Oba úřady získaly práva k jeho využívání na základě podlicenčního ujednání se Státním fondem životního prostředí. Toto ujednání umožňuje sdílení kódu s dalšími organizacemi státní správy, čímž obě ministerstva dosáhla značné finanční úspory. Dále např. na Ministerstvu zemědělství probíhají aktivity zahrnující provozování plně digitalizovaného Portálu farmáře, který umožňuje zemědělcům efektivně spravovat své agendy a komunikovat s příslušnými úřady. Již před více než rokem si mohli zemědělci aktivovat přístupy prostřednictvím datové schránky, a nyní i prostřednictvím Národního bodu pro identifikaci a autentizaci (NIA). Některé úřady se na větší digitalizaci agend chystají, například Ministerstvo životního prostředí plánuje přes Portál občana umožnit podání všech formulářů týkajících se agendy životního prostředí.

## 4. Analýza vybraných výdajů

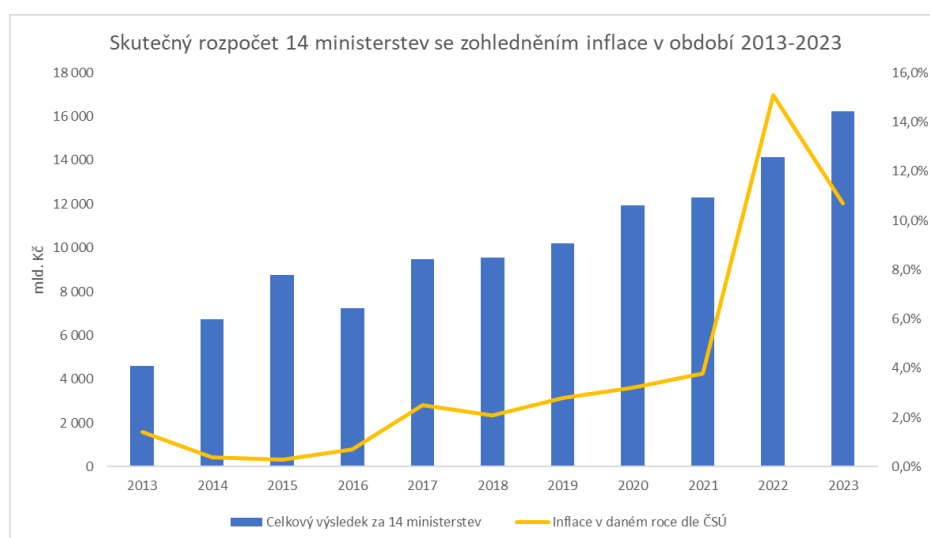
### 4.1 Celkové výdaje na ICT

Celkové výdaje na ICT položky (dle seznamu výše – položky 5042, 5162, 5164, 5168, 5172, 6111, 6125) a podíl výdajů účtovaných úřadem z celkové částky na ICT výdaje za celou kapitolu jsou uvedeny v *Tabulce 4: Výdaje na ICT položky v kontextu rozpočtu kapitoly a finančního místa v období 2013–2023*. Celkové výdaje na ICT položky v období 2013–2023 všech ministerstev přesáhly 111 mld. Kč.

Tabulka 4: Výdaje na ICT položky v kontextu rozpočtu kapitoly a finančního místa za období 2013–2023

Úřad	Výdaje na ICT položky (mld. Kč)	Výše ICT výdajů z celkových ICT výdajů kapitoly (%)
Ministerstvo dopravy	2,57	83,11
Ministerstvo financí	7,09	25,13
Ministerstvo kultury	0,3	100
Ministerstvo obrany	25,37	100
Ministerstvo pro místní rozvoj	6,14	99,35
Ministerstvo práce a sociálních věcí	13,93	51,63
Ministerstvo průmyslu a obchodu	0,33	35,41
Ministerstvo spravedlnosti	4,16	51,2
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	0,82	67,34
Ministerstvo vnitra	36,11	77,28
Ministerstvo zahraničních věcí	8,33	99,92
Ministerstvo zdravotnictví	1,08	26,73
Ministerstvo zemědělství	4,15	62,3
Ministerstvo životního prostředí	0,84	63,99

Zdroj: IISSP



Graf 2: Výdaje na ICT položky celkem za 14 ministerstev (OSS)

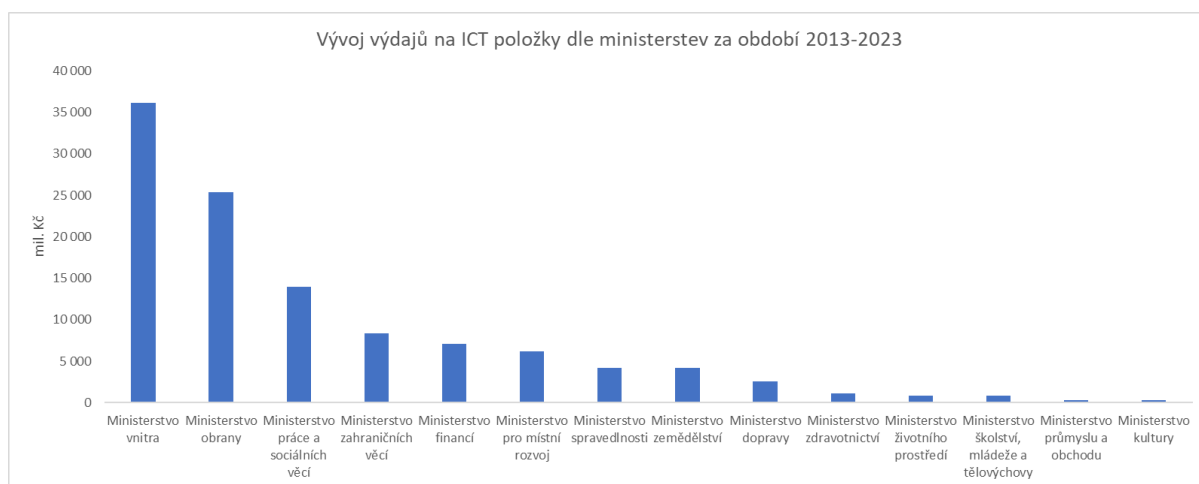
Zdroj: IISSP

Z Grafu 2: Výdaje na ICT položky celkem za 14 ministerstev (OSS) je zřejmé, že celkové výdaje ministerstev na ICT položky rostou, ale pouze inflačním tempem – v roce 2022 tak



výdaje na ICT reálně poklesly, vzhledem k výši inflace. Skutečné rozpočty jednotlivých ministerstev se zohledněním inflace v daném roce jsou v Příloze č. 2: Skutečné rozpočty jednotlivých ministerstev se zohledněním inflace v daném roce.

Výdaje na ICT jsou úřady rozloženy nerovnoměrně a souvisí se specifiky jednotlivých typů agend v těchto resortech. Úřadem s vůbec nejvyššími výdaji na ICT je Ministerstvo vnitra, které mimo jiné spravovalo Základní registry, nyní je spravuje Digitální a informační agentura. Naopak nejmenší ICT výdaje má Ministerstvo kultury. Pořadí dle výše výdajů na ICT uvádí *Graf 3: Vývoj výdajů na ICT položky dle ministerstev za období 2013–2023*. Jednotlivé grafy vybraných ICT položek jsou v Příloze č. 3: Výdaje na konkrétní položku ICT.



*Graf 3: Vývoj výdajů na ICT položky dle ministerstev za období 2013–2023*  
Zdroj: IISSP

Co se analýzy výdajů dle dodavatelů ICT týče, v datech IISSP za období 2013–2023 figuruje celkem 5 305 unikátních subjektů, které obdržely platbu za ICT položky, u některých následně došlo k přejmenování či sloučení. Celková výše plateb činila přes 108 mld. Kč za analyzované období. U 30 z nich se za období 2013–2023 jednalo o souhrnnou částku nad 1 mld. Kč. Na dodávky v hodnotě nad 1 mld. Kč připadly v souhrnném součtu prostředky za 65,55 mld. Kč. Zároveň 105 firem obdrželo částku nad 100 mil. Kč v celkové souhrnné hodnotě 95,5 mld. Kč. Vůbec nejvyšší částka připadla na Národní agenturu pro komunikační a informační technologie, jednalo se o 14,5 mld. Kč za sledované období. Firmě OKsystem a.s. připadlo 5 mld. Kč. V seznamu figurují i firmy bez přiřazení identifikace. Důvodem jsou zpravidla zaniklé subjekty, zahraniční subjekty apod. Viz *Tabulka 5: Největší dodavatelé ICT nad 1 mld. Kč za období 2013–2023 v mld. Kč*.

V současné době napříč několika sektory a zeměmi narůstá úroveň koncentrace trhu. Koncentrace trhu je stav, kdy je trh rozdělen mezi velmi malý počet firem. Koncentrace trhu je často používána k vyjádření intenzity konkurence. S klesající konkurencí firmy zvyšují svůj zisk, klesá úroveň inovací a produktivita a zvyšují se nerovnosti.<sup>20</sup> Zatím co celkový počet dodavatelů veškerého ICT je vysoký, jejich zastoupení se prudce mění v závislosti na tom, o jak specializovanou oblast či informační systém se jedná. Omezením

<sup>20</sup> Market concentration, dostupné na WWW: [Market concentration – OECD](#)

současné analýzy je práce pouze na úrovni ministerstev. Revize výdajů se omezila na otázku ústředních orgánů státní správy, respektive ministerstev a nezohledňuje ostatní subjekty veřejné správy. Analýza nešla ani do dalších úrovní, tedy v případě, že služby dodává např. státní podnik, pak analýza nezohledňuje situaci, kdy by se prostřednictvím tohoto dodavatele jednalo o nákup od subjektu, který již na seznamu figuruje.

Tabulka 5: Největší dodavatelé ICT nad 1 mld. Kč za období 2013–2023 v mld. Kč

IČO	Název dodavatele	Částka
4767543	Národní agentura pro komunikační a informační technologie	14,5
27373665	OKsystem a.s.	5,05
Nepřirazeno	Nepřirazeno	4,00
Zahraničí	FXM – FÖRSVARSEXPORTMYNDIGHETEN\Swedish Defence ad Security system	3,92
60193336	O2 Czech Republic a.s.	3,73
2819678	O2 IT Services s.r.o.	3,45
3630919	Státní pokladna Centrum sdílených služeb, s. p.	3,12
64949681	T-Mobile Czech Republic a.s.	2,37
25892533	TESCO SW a.s.	2,17
Zahraničí	Försvarets Materielverk	1,99
27074358	Asseco Central Europe, a.s.	1,84
14890992	IBM Česká republika, spol. s r.o.	1,77
25146441	DNS a.s.	1,49
47903783	GORDIC spol. s r.o.	1,46
17048851	HEWLETT-PACKARD s.r.o.	1,29
60162694	Ministerstvo obrany	1,28
25313029	ANECT a.s.	1,18
25145444	ICZ a.s.	1,16
44851391	Eviden Czech Republic s.r.o.	1,15
25695312	CCA Group a.s.	1,13
63079496	Simac Technik ČR, a.s.	1,1
24272523	Vojenský technický ústav, s.p.	1,09
44846029	Axians Czech Republic s.r.o.	1,08
18630782	Pramacom Prague spol. s r.o.	1,08
61860409	ATS-TELCOM PRAHA a.s.	1,08
43227520	DATRON, a.s.	1,07
47114983	Česká pošta, s.p.	1,01
<b>Celková částka vyplacená dodavatelům nad 1 mld. Kč</b>		<b>65,55</b>

Zdroj: IISSP

## 4.2 Výdaje na lidské zdroje v oblasti ICT

Lidské zdroje jsou základním a nezbytným prvkem digitální transformace. Vzhledem k enormnímu nárůstu potřeby specializovaných ICT pracovníků, nejen ve veřejném sektoru, existuje v České republice velká poptávka vedoucí k nedostatku vybraných specializací. „V roce 2017 uvedlo 6,4 % firem s 10 a více zaměstnanci, že mělo problém obsadit pozice ICT odborníků. Poptávka po ICT odbornících rok od roku roste. Mezi roky

2014 a 2017 stoupl podíl firem, které již nějaké ICT odborníky zaměstnávají a zároveň mají problém najít další vhodné kandidáty o 12 procentních bodů. Státní platy však stále mají co dohánět. Medián platů ICT odborníků ve státní sféře byl v roce 2018 o téměř 11 000 Kč nižší než medián mezd ICT odborníků v soukromé sféře (36 220 Kč vs. 47 121 Kč).<sup>21</sup>

V návaznosti na zákon č. 12/2020 Sb., o právu na digitální služby a o změně některých zákonů vzniklo právo fyzických a právnických osob na poskytnutí digitálních služeb orgány veřejné moci, zároveň také právo těchto fyzických nebo právnických osob činit digitální úkony či povinnost orgánů veřejné moci poskytovat digitální služby, přijímat digitální úkony a další práva a povinnosti. Důsledkem toho je zvýšená potřeba po ICT specialistech. Tito specialisté jsou zpravidla zařazováni pod zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, a z toho plynoucích pravidel na složení úřednické zkoušky i úrovně odměňování. Podle § 1 odst. 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb., vznikl nástroj pro případné navýšení platového ohodnocení vysoce kvalifikovaných státních zaměstnanců formou klíčových služebních míst.

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynulo několik společných problémů prolínajících se napříč ministerstvy. Jedná se o nemožnost obsazení služebních míst či obsazení služebních míst absolventy, kdy je nutné proškolení v kontextu fungování státní správy. Komplikace nastává u požadavků na vzdělání v rámci platových tříd a specifikace služebního místa. Novela služebního zákona plánuje umožnit snížit požadavek na vzdělání u konkrétních míst (typicky z magisterského stupně na bakalářský stupeň například u ICT profesí). Problematické je následné udržení kvalitních pracovníků, zejména s ohledem na jejich odpovídající platové ohodnocení a například zvýšení atraktivity pozice také prostřednictvím dalších benefitů v rámci konkurenceschopnosti soukromému sektoru. Na pracovním trhu v oblasti ICT je vysoká poptávka, ICT specialisté si mohou pracovní místa vybírat a velmi záleží na nabízených pracovních podmínkách. Při porovnání platového ohodnocení ICT specialistů veřejného a soukromého sektoru je zde viditelná propast. Jedná se konkrétně o pozice:

- Analytik/čka – Datový/á analytik/čka, Business analytik/čka,
- Architekt/ka – Enterprise architekt/ka, Solution architekt/ka, síťový architekt/ka,
- Manažer/ka kybernetické bezpečnosti,
- Projektový/á a produktový/á manažer/ka,
- Programátor/ka,
- Systémový/á a síťový/á správce/kyně.

V níže uvedené *Tabulce 6: Přehled obvyklých cen ICT prací za člověkodů v Kč* je k dispozici přehled obvyklých cen prací vybraných pozic v oblasti ICT, který pravidelně zveřejňuje Ministerstvo vnitra na svých webových stránkách. V tabulce níže jsou informace týkající se zjištěných člověkodů v Kč ze zveřejněných smluv.

---

<sup>21</sup> ICT odborníci v České republice a jejich mzdy, dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/123719703/063010-19.pdf/8efe77a4-937b-4eaa-904d-acc5b729fda3?version=1.0>

Tabulka 6: Přehled obvyklých cen ICT prací za člověkoděn v Kč

Kategorie	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	Minimum	Průměr	Maximum
<b>Analytik – obecný</b>	6 448	9 600	12 900	2 496	10 083	23 432
<b>Datový analytik</b>	9 600	9 600	10 500	5 440	10 361	18 000
<b>Architekt – obecný</b>	9 664	11 656	12 800	5 136	11 405	25 600
<b>Enterprise architekt</b>	11 000	13 600	14 363	5 800	12 673	16 000
<b>Solution architekt</b>	9 572	11 920	13 000	4 000	11 369	14 800
<b>Architekt kybernetické bezpečnosti</b>	8 800	11 500	12 918	7 200	11 230	15 496
<b>Manažer kybernetické bezpečnosti</b>	9 908	11 000	11 600	6 000	11 149	16 000
<b>Manažer projektu</b>	12 800	15 000	15 000	8 000	14 059	20 000

Zdroj: Data Ministerstva vnitra – Přehled cen ICT prací – 30. 10. 2023<sup>22</sup>

Uvedené informace se vztahují na pozice, které vyplynuly ze strukturovaných dotazníků jako potřebné pro chod úřadu a v současné době nedostatkové. Například v případě manažera kybernetické bezpečnosti je situace ztížená tím, že trh v této oblasti je vyčerpán, kvůli zvýšené potřebě a poptávce nejen ve veřejném ale i v soukromém sektoru. Podobná situace je i u analytiků a architektů bez ohledu na jejich větší pracovní specifikaci. Žádaná je i pozice projektového manažera, i když některá ministerstva by využila částečný úvazek nebo určitý počet člověkodnů, jak vyplynulo ze strukturovaných dotazníků. Kvalitní projektový manažer by byl adekvátním partnerem pro vyjednávání s dodavatelem. V současné situaci úlohu projektového manažera suplují stávající zaměstnanci, u kterých není pozice vůči dodavateli tak silná, což se může odrazit ve vyjednávání.

<sup>22</sup> Přehled cen ICT prací – 30. 10. 2023, dostupné na WWW: <https://www.mvcr.cz/soubor/prehled-cen-ict-praci-30-10-2023-pdf.aspx>

Tabulka 7: Průměrné měsíční platy ICT specialistu za období 2014–2023 v Kč

Úřad	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ministerstvo dopravy	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ministerstvo financí	36 085	38 685	41 831	49 034	55 210	59 318	57 889	61 195	61 497	65 906
Ministerstvo kultury	30 762	35 817	37 841	41 204	49 850	53 105	51 766	53 199	55 688	61 456
Ministerstvo obrany	37 137	40 556	43 597	48 637	x	53 689	56 992	57 598	59 193	64 287
Ministerstvo pro místní rozvoj	29 134	35 427	42 453	45 063	48 217	49 004	49 392	52 593	58 665	60 607
Ministerstvo práce a sociálních věcí	38 405	41 642	44 109	49 788	51 999	57 507	51 023	50 953	50 350	55 686
Ministerstvo průmyslu a obchodu	x	x	25 859	37 650	39 091	38 423	60 102	58 516	56 547	57 800
Ministerstvo spravedlnosti	37 607	38 088	37 476	37 856	41 730	43 645	46 130	49 005	44 128	52 264
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	37 003	39 497	40 218	57 527	50 865	51 589	48 863	51 444	53 331	56 770
Ministerstvo vnitra	33 433	34 513	37 380	39 776	42 776	43 660	45 604	46 108	46 750	49 629
Ministerstvo zahraničních věcí	29 017	32 505	34 932	38 959	x	x	x	x	x	x
Ministerstvo zdravotnictví	24 831	25 032	24 951	36 001	43 445	48 412	53 153	54 895	60 814	61 368
Ministerstvo zemědělství	35 665	39 542	44 055	46 459	47 539	49 725	49 085	50 699	55 432	50 944
Ministerstvo životního prostředí	37 450	33 152	35 641	41 456	41 656	43 109	42 240	46 284	46 324	36 469

Zdroj: Data Ministerstva financí

V Tabulce 7: Průměrné měsíční platy ICT specialistů za období 2014–2023 v Kč jsou průměrné měsíční platy ICT specialistů za dané období. Je zřejmé, že některá ministerstva neaktualizují příslušné informace ohledně platů ICT specialistů ve veřejném sektoru. V tabulce jsou obsaženy informace od úřadů, které data poskytly. Platy v tabulce výše se skládají z celkových částek na tarify, odměn a příplatků. Od roku 2014 došlo k růstu průměrného měsíčního platu u většiny ministerstev.

Tabulka 8: Srovnání platů a mezd řídicích pracovníků v oblasti ICT v tis. Kč

Řídící pracovníci v oblasti ICT	do 30	30–40	40–50	50–60	60–70	70–80	80–90	90–100	100+
Mzdová sféra (v %)	1,1	2,3	5,0	5,5	6,3	9,7	7,3	5,4	57,5
Platová sféra (v %)	0,0	3,4	11,4	16,3	17,5	17,6	11,5	8,0	14,2

Zdroj: Český statistický úřad

Dle Českého statistického úřadu pracovalo v roce 2021 celkem 226,3 tisíc odborníků v ICT. Průměrná mzda ICT specialistů v oblasti veřejné správy v roce 2022 činila 84 tisíc Kč a mediánová mzda 53 tisíc Kč. Tito ICT specialisté dosahovali 195 % průměrné hrubé měsíční mzdy a 191 % mediánu mezd, tudíž téměř dvojnásobku průměrné hrubé měsíční mzdy. V platové sféře u skupiny ICT odborníků v oblasti veřejné správy bylo ohodnocení

nižší. Činilo 49 tisíc Kč průměrné hrubé měsíční mzdy a 40 tisíc Kč mediánu mezd. Pracovníci ve veřejném sektoru dosahovali 110 % průměrné hrubé měsíční mzdy a 121 % mediánu mezd dle dat Českého statistického úřadu.<sup>23</sup>

*Z Tabulky 8: Srovnání platů a mezd řídicích pracovníků v oblasti ICT v tis. Kč je zřejmé porovnání počtu zastoupení jednotlivých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru. Jsou viditelné rozdíly v procentuálním zastoupení pracovníků v kategoriích odměňování v hrubých měsíčních mzdách. Je zde viditelný gap mezi veřejným a soukromým sektorem, který se odráží na nedostatku kvalifikovaných pracovních sil. Tento trend je zejména ve vysoce specializovaných a řídicích pozicích. Platy pracovníků ve veřejné správě spadají do nižších kategorií ohodnocení než mzdy v soukromém sektoru. Veřejná správa se potýká s nedostatkem zkušených seniorních specialistů. U těchto pozic je největší rozdíl v jejich platovém ohodnocení, kdy v soukromém sektoru 57,5 % z nich spadá do kategorie nad 100 tisíc Kč. Nad hranici 100 tisíc Kč se ve státní správě dostane pouze 14,2 % pracovníků. V rámci strukturovaných rozhovorů bylo konstatováno, že se úřadům nedaří udržet seniorní specialisty, protože jim nedokážou nabídnout srovnatelné podmínky jako v sektoru soukromém. Následkem toho jsou volné pozice obsazovány například absolventy, kteří se v platových tabulkách pohybují v nižších kategoriích.*

Ze strukturovaných rozhovorů vyplynul nedostatek IT specialistů. V *Tabulce 9: Pozice chybějící v úřadu* je viditelné, které pozice absentují a je obtížné je obsadit. V případě potřeby specializované ICT pozice, kdy je dlouhodobá absence specialistů na daném resortu, je možnost poptat kapacity prostřednictvím DIA. Při potřebě lidských kapacit je zde možnost zasloužit specialistu externě za předpokladu, že budou tito potřební specialisté zajištěni v rámci personálních kapacit DIA. Avšak personální nedostatek se dotýká i samotné DIA, kdy jsou v situaci, že mají dostupné spolupracující personální kapacity, ale i ty mohou být vytíženy natolik, že ne vždy jsou k dispozici.

---

<sup>23</sup> ICT odborníci, dostupné na WWW: [ICT odborníci | ČSÚ \(czso.cz\)](http://ictodbornici.czso.cz)

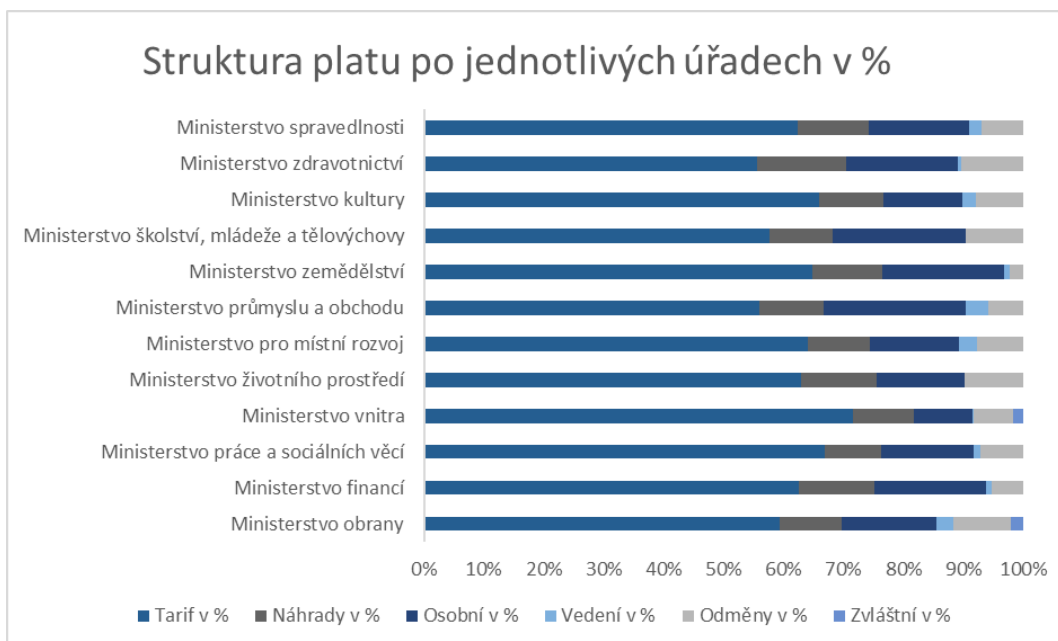
Tabulka 9: Pozice chybějící v úřadu

Úřad	Chybějící pozice				
	Programátor	Analytik (business, systémový, datový)	Architekt (datový, kyberbezpečnosti, IS, solution, enterprise)	Manažer (projektový, produktový)	Správce (aplikací, sítí, IS, infrastruktury)
Ministerstvo dopravy		X	X	X	
Ministerstvo financí			X		X
Ministerstvo kultury		X	X	X	X
Ministerstvo obrany	X	X	X	X	
Ministerstvo pro místní rozvoj					
Ministerstvo práce a sociálních věcí	X				
Ministerstvo průmyslu a obchodu		X	X	X	X
Ministerstvo spravedlnosti		X	X		X
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy		X	X		X
Ministerstvo vnitra		X	X		
Ministerstvo zahraničních věcí		X	X		
Ministerstvo zdravotnictví					
Ministerstvo zemědělství		X	X	X	X
Ministerstvo životního prostředí		X	X	X	X

Zdroj: Vlastní

Některé resorty, dle informací sdělených během strukturovaných rozhovorů, využívají u nově příchozích zaměstnanců institut státních zaměstnanců zařazených na klíčových služebních místech, dále jen „klíčoví zaměstnanci“, kdy je možné nabídnout specialistovi lepší platové podmínky, přibližující se soukromému sektoru. V případě, že ministerstvo poskytuje tyto podmínky, týká se to minima vysoce specializovaných pracovníků, tudíž jde o ojedinělé situace. **„Klíčové zaměstnance“ využívá Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo životního prostředí.**

Využívání těchto specifických podmínek pro vybrané pozice není časté, protože tento přístup se obtížně prosazuje jak v rámci útvarů, tak u vedení úřadů. Jednou z dalších překážek je fakt, že statut „klíčového zaměstnance“ může nabýt pouze nově příchozí pracovník, na stávající zaměstnance mající know-how a požadované dovednosti se tyto podmínky nevztahují. V důsledku toho jsou odborníci vhodní pro klíčové pozice náchylnější k fluktuaci v rámci pracovního trhu, který disponuje zajímavějšími nabídkami.



Graf 4: Struktura platu po jednotlivých úřadech v %  
Zdroj: Data Ministerstva financí

Z Graf 4: Struktura platu po jednotlivých ministerstev v % je zřejmé, že tarif tvoří největší část ze struktury platu (55–70 %). Osobní příplatek činí od 9–23 % a náhrady se pohybují mezi 9–15 %. Příplatek za vedení (0–4 %) se odvíjí od počtu podřízených. Odměny zaměstnanců (2–10 %). Zvláštní příplatek (2 %) je ojedinělý a využívá ho pouze Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnitra. Z maturity modelu IK vyplývá, že zaměstnanecká politika je nedostačující. Ani v samotných informačních koncepcích není zpracována vize personální politiky, přístupy ke stanovení platu jsou různé, a jsou podmíněny historicky, spíše než potřebami rozvoje ICT. Nejsou dostatečné lidské kapacity na ministerstvech a pracovníci velmi fluktuují. Není-li adekvátní personální obsazenost ICT útvarů, efektivita výdajů na ICT se zákonitě snižuje. Na základě zjištění byla vytvořena *Karta doporučení: Personální politika*

### 4.3 Výdaje na spisovou službu, ekonomické a personální systémy

Detailnější pohled byl zaměřen na analýzu vybraných tří informačních systémů, a to ekonomického, personálního a spisové služby. Důvodem tohoto výběru byl předpoklad porovnatelnosti mezi úřady. Informace byly zjišťovány v rámci rozhovorů a bylo zjišťováno, které informační systémy jednotlivá ministerstva používají, jaké mají dodavatele, celkové výdaje na jejich pořízení, provoz, rozvoj, rok významného upgrade, počet zaměstnanců, počet člověkodnů a počet uživatelů. Doplnující otázky pokrývaly spokojenost s těmito systémy. Frekvence odpovědí se významně lišila mezi sekce otázkami.

Spokojenost zpravidla dotázaní ohodnotili slovy, že systémy pracují spolehlivě, či že nevykazují závažné nedostatky. Při vzájemném srovnání mezi sebou s cílem zjistit, zda je některý z nich například náročnější na údržbu, byly zaznamenány zpravidla pozitivní zkušenosti s několika výjimkami. V naprosté většině případů nebyly problémy rozsáhlého charakteru typu kompletní výpadek či nedodání služby v požadované kvalitě. Pokud se



problémy vyskytly, jednalo se o obtíže v souvislosti s vzájemným propojováním systémů, v návaznosti na externí systémy a technologie. V jednom případě se jednalo o stížnost na systém VEMA a s ním spojené faktory ceny a kvality dodání.

Personální a ekonomický systém společně se spisovou službou jsou IS, které jsou používány v rámci všech ministerstev. Tyto systémy byly analyzovány mezi sebou dle ceny jednotlivých systémů.

Během strukturovaných rozhovorů byly pomocí navazujících otázek zjišťovány detailní informace nejen o názvu a dodavateli IS, počtu uživatelů, ale i ceně pořízení, provozu a rozvoje jednotlivých systémů. Dále byla sledována uživatelská spokojenost, poruchovost a náročnost obsluhy tří vybraných IS. V rámci strukturovaného dotazníku se jedná o otázky č. 12, 19 (Příloha č. 1: Strukturovaný dotazník).

Analýza byla doplněna o další informace, získané rešerší veřejně dostupných zdrojů. V případě dodání relevantních podkladů s příslušnými daty, bylo pracováno s těmito verifikovanými informacemi příslušných spolupracujících resortů.

Personální informační systém (PIS) slouží pro podporu personalistiky a řízení lidských zdrojů. PIS umožňuje efektivní a rychlé vyhledávání a zpracování dat. Dále uchovává data o zaměstnancích pro potřeby řízení personálních procesů jako je zpracování mezd, evidence docházky, hodnocení a například školení zaměstnanců. S PIS pracuje většina zaměstnanců, nejde pouze o účetní, mzdové a personální pracovníky.

Ekonomický informační systém (EKIS) se skládá z modulů daňové evidence, účetnictví, faktur, objednávek, mezd i oblasti rozpočtu a majetku. Slouží ke shromažďování, evidenci, ukládání a zpracování dat s cílem jejich další distribuce, mezi všechny potřebné zaměstnance.

Elektronický systém spisové služby (eSSL) je IS pro správu dokumentů a vedení elektronické spisové služby. Zajišťuje evidenci elektronických i listinných dokumentů. IS eSSL se řídí zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o archivnictví a spisové službě“).

V rámci uživatelské spokojenosti resorty naráží na negativní ohlasy při diskutování změny IS za modernější zejména ze strany denních uživatelů. Je to z důvodu například dobré funkčnosti stávajícího systému, přívětivé ceny a zejména dobré znalosti stávajícího systému. Resorty se setkávají se situací, kdy zaměstnanci nechtějí změnu systému z důvodu následných školení, orientace v systému a jeho neznalost. Paradoxně i při nespokojenosti uživatelů se současným IS je neochota, pokud by mělo dojít ke změně. Podněty jsou sbírány, analyzovány a vybrané z nich, na základě rozhodnutí věcného gestora (příslušného stakeholdera), implementovány. Sběr požadavků na změnu probíhá na úřadech různým způsobem. V některých případech je stanoven konkrétní věcný gestor, který sbírá požadavky, jinde je možné požadavky na změnu vydefinovat přímo prostřednictvím ServiceDesk. Ovšem nebylo potvrzeno, že denní uživatelé o této možnosti fakticky vědí.

Nastavení režimu údržby se většinou děje již při formulaci smlouvy, kde je přímo zakotvena frekvence a rozsah prací. U pěti ministerstev je údržba a další úpravy prováděna formou pravidelných, dlouhodobě plánovaných akcí. Ke zmíněné údržbě

dochází za využití přímo vyčleněných finančních prostředků. V případě vzniku dalších neplánovaných změn, které nejsou smluvně vymezeny, dochází k úhradám nad rámec smluvního vztahu. Jejich kombinaci, kdy se jedná o pravidelně smluvně ošetřenou údržbu a možnost následného pořízení ad hoc úprav, uvedla čtyři ministerstva. Tři ministerstva informace o formě údržby neuvedla.

Částka na pořízení IS je ovlivněna několika aspekty. IS v základní verzi se může jevit jako poměrně levný, k významnému navýšení ceny může dojít v důsledku jeho napojování, migrace dat či funkce nad rámec základního balíku. Ke srovnání ceny v rámci tří IS mezi ministerstvy by byla nezbytná znalost nejenom pořizovací ceny, částky za údržbu a provoz. V této struktuře však ministerstva náklady nesledují. Dále počet uživatelů příslušných IS a časové období, na které se tato částka vztahuje. Ani počet uživatelů není ministerstvy sledován. Proto se ukázalo, že srovnání ceny – benchmark – není bez dalšího možný a jeho případné stanovení by bylo arbitrární, bez potřebné vypovídací hodnoty.

Počty událostí (chyb, či incidentů) se liší dle toho, zda je IS nově zavedený, došlo ke změně dodavatele a zda je IS v provozu již delší časové období. V situaci, kdy ministerstvo ví, že v blízké době dojde k upgradu, změně systému či dodavatele, není účelné do něj investovat. V ideální situaci by z hlediska efektivity měly být IS interoperabilní, což se v rámci strukturovaných rozhovorů ukázalo jako problematická oblast.

V tabulce 10: Přehled tří vybraných systémů jednotlivých ministerstev je uveden seznam tří vybraných informačních systémů v období 2013-2023 tak, jak je ministerstva uvedla v dotazníku.

Tabulka 10: Přehled tří vybraných systémů jednotlivých ministerstev

Úřad	Personální systém	Ekonomický systém	Elektronická spisová služba
Ministerstvo dopravy	OKbase, EGJE	IFS	GINIS, ACTA
Ministerstvo financí	VEMA	AVISme	eSSL EPD
Ministerstvo kultury	OKbase	JASU	GINIS
Ministerstvo obrany	FIS	FIS	ESSS
Ministerstvo pro místní rozvoj	OKbase	DIS, IRAP	Athena
Ministerstvo práce a sociálních věcí	SAP	SAP	ARSYS.X
Ministerstvo průmyslu a obchodu	GINIS	JASU	eSSL GINIS
Ministerstvo spravedlnosti	FLUX	IRES	ACTA
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	OKbase	JASU	eSSL EPD
Ministerstvo vnitra	SAP	SAP	eSSL GINIS
Ministerstvo zahraničních věcí	OKbase	JASU	Spi3
Ministerstvo zdravotnictví	VEMA	JASU	GINIS
Ministerstvo zemědělství	SAP	SAP	DMS
Ministerstvo životního prostředí	OKbase	JASU	Athena

Zdroj: Vlastní

V tabulce 11: Přehled výdajů na pořízení, provoz a údržbu tří vybraných systémů v mil. Kč je uvedena celková částka vynakládaná na jednotlivé systémy všemi analyzovanými úřady ve sledovaném období.

Tabulka 11: Přehled výdajů na pořízení, provoz a údržbu tří vybraných systémů v mil. Kč

Typ IS	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu
Personální informační systém	1 066,34
Ekonomický informační systém	777,17
Elektronická spisová služba	516,86
<b>Celkem</b>	<b>2 360,37</b>

Zdroj: Vlastní

#### 4.3.1 Personální informační systém

Nejčastěji používaným typem personálního systému byl OKbase, a to u šesti ministerstev. Ve třech případech se jednalo o systém SAP a po dvou ministerstvech používají systém VEMA. S personálním systémem je většina ministerstev spokojených, systémy samy o sobě pracují většinou spolehlivě. Poruchy či nespokojenost s personálním informačním systémem nejsou časté, jedná se spíše o menší události. Menší události se řeší operativně a nevedou k častým úpravám, k potřebě nového systému či velkému zásahu do systému. Problémy, pokud se nějaké vyskytly, byly v souvislosti s externími systémy či technologiemi. Složitější je případ, kdy je třeba systémy vzájemně propojit. Překážkou je velká technologická náročnost celého procesu propojování. Částka za vzájemné propojení personálního informačního systému a dalších systémů tvoří podstatnou částku ve výsledném výdaji na daný IS. V rámci strukturovaných rozhovorů zazněly výhrady pouze na systém VEMA, které směřovaly také ke kvalitě dodavatelských služeb. Za analyzované období dle údajů ze strukturovaných rozhovorů činily výdaje na pořízení, provoz a rozvoj personálního informačního systému 369 mil. Kč a dalších téměř 690 mil. Kč připadlo na systémy, které jsou společné pro personální a ekonomickou agendu. Společný IS pro personální a ekonomickou agendu mají Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo práce a sociálních věcí. V takovém případě částka však zahrnuje souhrnnou sumu, protože nebylo možné stanovit, jaký podíl připadne na jednotlivou část. Vyskytla se i situace, kdy nebyla dostupná informace o pořízení systému, protože se jedná o systém historicky používaný. Případně z důvodu dohledatelnosti byly uvedeny částky na provoz pouze za kratší období. Data jsou pravděpodobně podhodnocená. I s tímto omezením však vyplynulo, že mezi největší dodavatele personálního informačního systému patří firmy Eviden, Gordic a SAP ČR.

Tabulka 12: Koncentrace dodavatelů personálního informačního systému obsahuje přehled pěti hlavních dodavatelů, kteří dodali za období 2013-2023 personální informační systém analyzovaným úřadům, částku, za kterou ve sledovaném období tento systém dodali a podíl na celkové částce.

Tabulka 12: Koncentrace dodavatelů personálního informačního systému

Dodavatel personálního IS	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu (v mil. Kč)	Podíl na celkové částce (v %)
<b>Eviden ČR, s.r.o.</b> (*částka jako suma za pers.a ekon.IS)	537,22	50
<b>Gordic spol. s r.o.</b>	231,02	22
<b>SAP ČR, spol. s r.o.</b>	148,00	14
<b>Seyfor, a.s.</b>	67,98	6
<b>OKsystem a.s.</b>	60,94	6
<b>PragoData a.s.</b>	11,66	1,09
<b>Elanor</b>	7,90	0,75
<b>Flux, spol. s r.o.</b>	1,62	0,15
<b>Celkem</b>	<b>1 066,34</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

### 4.3.2 Ekonomický informační systém

Celkem v pěti případech je či byl využíván ekonomický systém EIS JASU. Ve třech z nich se jedná o kombinaci s personálním systémem OKbase. Tři ministerstva používají systém SAP, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo práce a sociálních věcí využívají produkt SAP pro personální i ekonomickou agendu. Informační systém shodný pro personální a ekonomickou agendu má rovněž Ministerstvo obrany, jedná se o produkt firmy Gordic. V naprosté většině případů jsou s ekonomickým informačním systémem ministerstva spokojena, a i u tohoto typu IS byly odpovědi veskrze pozitivní. Systém pracuje spolehlivě, nevykazuje nedostatky, případně pouze drobné nedostatky a závažné výpadky opět nebyly uváděny. Analogicky i zde, pokud problém vznikl, mohlo k němu dojít v souvislosti s napojením na jiný IS. Změny systému se obvykle dělají dle plánu v návaznosti na technologický upgrade nebo změnu zákonné normy. Například Ministerstvo průmyslu a obchodu by vyzdvihlo právě ekonomický systém z důvodu nejmenší poruchovosti a náročnosti na údržbu. Podobnou zkušenost uvádí také Ministerstvo životního prostředí, kdy jeho informační systémy OKbase i EIS JASU pracují téměř bez nutnosti zásahu. Celková částka vynakládaná na ekonomický informační systém činí přes 777 mil. Kč, s tím, že v případě, že se jedná o společný IS pro personální a ekonomickou agendu, je souhrnná částka uvedena v části personální systém.

Největší procento z celkové částky vyplacené na ekonomický informační systém připadlo na Gordic, CCA Group, ASD Software a Eviden.

Tabulka 13: Koncentrace dodavatelů ekonomického informačního systému obsahuje přehled pěti hlavních dodavatelů, kteří dodali za období 2013-2023 ekonomický informační systém analyzovaným úřadům, částku, za kterou ve sledovaném období tento systém dodali a podíl na celkové částce.

Tabulka 13: Koncentrace dodavatelů ekonomického informačního systému

Dodavatel ekonomického IS	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu (v mil. Kč)	Podíl na celkové částce (v %)
Gordic spol. s r.o.	277,95	35,76
CCA Group a.s.	177,99	22,90
ASD Software, s r. o.	126,01	16,21
MÚZO Praha s.r.o.	85,79	11,04
Infoconsulting	67,30	8,66
SYSCOM Software	22,89	2,95
PragoData a.s.	10,06	1,29
DATERA a.s.	9,18	1,18
<b>Celkem</b>	<b>777,17</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

### 4.3.3 Elektronická spisová služba

Spisovou službu od firmy Gordic využívá pět ministerstev. Dvě ministerstva používají systémy EPD a Athena. Zde byla o něco vyšší variabilita v odpovědích. Při dotazu na vzájemné srovnání mezi třemi ICT systémy ministerstva odpověděla, že systém elektronické spisové služby patří mezi nejméně uživatelsky přívětivé IS. Řada ministerstev však uvedla, že elektronická spisová služba pracuje spolehlivě. Případně se jednalo o méně závažné události, ale kritický incident se nevyskytl. Problémy se vyskytly zejména v souvislosti s napojením na jiné systémy. Z důvodu požadavků zákona o archivnictví a spisové službě podléhá elektronická spisová služba rozsáhlému počtu požadavků. Z toho důvodu nelze dosáhnout požadované uživatelské přívětivosti. V případě systému Athena Ministerstvo pro místní rozvoj sdělilo, že ho nepovažují za šťastnou volbu z důvodu nízké přívětivosti IS.

Spisová služba patří mezi informační systémy, které jsou v případě některých ministerstev pořizovány pro celý resort. V některých případech byla poskytnuta informace o částce výdaje na tento systém s tím, že nelze rozlišit, jak velká část připadla, na kterou organizační složku státu a suma tedy může být za větší okruh uživatelů, než je pouze ministerstvo. Výsledné hodnoty mohou být nadhodnocené. Faktem je, že informační systém firmy Gordic je nejvyužívanějším systémem a na tohoto dodavatele připadla také nejvyšší procentuální část z celkové částky na informační systémy spisové služby, a to 61 %.

Tabulka 14: Koncentrace dodavatelů elektronické spisové služby obsahuje přehled šesti hlavních dodavatelů, kteří dodali za období 2013-2023 elektronickou spisovou službu analyzovaným úřadům, částku, za kterou ve sledovaném období tento systém dodali a podíl na celkové částce.

Tabulka 14: Koncentrace dodavatelů elektronické spisové služby

Dodavatel ekonomického IS	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu (v mil. Kč)	Podíl na celkové částce (v %)
Gordic spol. s r.o.	316,40	61
T-SOFT, a.s.	51,87	10
Axians Czech Republic s r.o.	44,09	9
5P, spol. s r.o.	40,48	8
ICZ	24,33	4,71
VUMS LEGEND, spol. s r.o.	20,60	3,99
AUTOCONT a.s.	6,50	1,26
PragoData a.s.	4,92	0,95
Techniserv IT, spol. s r.o.	4,37	0,85
GRADUAL SYSTEMS, s. r. o.	3,29	0,64
<b>Celkem</b>	<b>516,86</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní

Při interpretaci dat za tři vybrané informační systémy je nezbytné kromě rozdílné velikosti úřadu zohlednit u všech systémů také fakt, že investice mohou být rozloženy v čase nerovnoměrně. Pokud v nedávné době došlo k investici do IS, celkové výdaje by se rozpočítaly také do následujícího období. Ministerstva vyčíslila za analyzované období celkové náklady na pořízení, provoz a údržbu spisové služby ve výši téměř 517 mil. Kč. Informační systémy jsou upgradovány většinou rovnoměrně v průběhu jejich životního cyklu či každoročně. Významný upgrade se také odvíjí od změn legislativy.

V tabulce 15: Výše finančních částek vyplacené (současným) dodavatelům personálního, ekonomického systému a elektronické spisové služby za jednotlivé úřady za období 2013–2023 v mil. Kč byla provedena analýza částek vydaných jednotlivými úřady jednotlivým dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023.

Tabulka 15: Výše finančních částek vyplacené (současným) dodavatelům personálního, ekonomického systému a elektronické spisové služby za jednotlivé úřady za období 2013–2023 v mil. Kč

Úřad	Typ IS	Název IS	Dodavatel	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu
<b>Ministerstvo dopravy</b>	P	EGJE	Elanor	7,90
	P	Okbase	OKsystem	5,32
	E	IFS	Infoconsulting	67,30
	S	GINIS	Gordic spol. s r.o.	42,35
	S	ACTA	AUTOCONT a.s.	6,50
<b>Ministerstvo financí</b>	P	VEMA	Seyfor, a.s.	63,76
	E	AVISme	SYSCOM Software	22,89
	S	Essl EPD	5P, spol. s r.o.	28,01
	S	Essl EPD	Techniserv IT, spol. s r.o.	4,37
<b>Ministerstvo kultury</b>	P	OK Base	OKsystem a.s.	3,00
	E	JASU	MÚZO Praha s.r.o.	5,00
	S	GINIS	Gordic spol. s r.o.	8,00

<b>Ministerstvo pro místní rozvoj</b>	P	OKbase	OKsystem a.s.	9,67
	E	DIS	ASD Software, s r. o.	126,01
	E	IRAP	CCA Group a.s.	34,99
	S	Athena	Axians Czech Republic s r.o.	15,80
<b>Ministerstvo obrany</b>	P	FIS, OS AIX, DB Informix, APV FIS, ISSP	GORDIC s.r.o.	224,91
	P	GINIS DEFENCE	PragoData a.s.	11,66
	E	FIS	GORDIC s.r.o.	247,74
	E	Ginis Defence	PragoData a.s.	10,06
	E	Aplikační server FIS	DATERA a.s.	9,18
	S	ESSS, APV ASAS,	Gordic spol. s r.o.	66,35
	S	Ginis Defence	PragoData a.s.	4,92
<b>Ministerstvo průmyslu a obchodu</b>	P	PIS GINIS	GORDIC s.r.o.	6,12
	E	JASU	MÚZO Praha s.r.o.	0,65
	S	GINIS	Gordic, spol. s r.o.	19,35
<b>Ministerstvo práce a sociálních věcí</b>	P, E	SAP	Eviden ČR, s.r.o.	81,75
	S	ARSYSX	Axians Czech Republic s r.o.	18,00
<b>Ministerstvo spravedlnosti</b>	P	FLUX	Flux, spol. s r.o.	1,62
	E	IRES	CCA Group a.s.	143,00
	S	ACTA	GRADUAL SYSTEMS, s r. o.	3,29
<b>Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy</b>	P	OKBase	OKsystem a.s.	15,19
	E	JASU	MÚZO Praha s.r.o.	13,29
	S	Essl EPD	5P, spol. s r.o.	12,46
<b>Ministerstvo vnitra</b>	P, E	SAP	SAP ČR, spol. s r. o	148,00
	S	GINIS	Gordic spol. s r.o.	180,35
<b>Ministerstvo zdravotnictví</b>	P	VEMA	SEYFOR	4,22
	E	Ginis	GORDIC s.r.o.	30,21
	E	JASU	MÚZO Praha s.r.o.	1,09
	S	eSpis	ICZ a.s.	24,33
<b>Ministerstvo zemědělství</b>	P, E	SAP	Eviden ČR, s.r.o.	455,47
	S	DMS	T-SOFT, a.s.	51,87
<b>Ministerstvo zahraničních věcí</b>	P	OKBase	OK System, a.s.	18,60
	E	EIS	MÚZO	59,80
	S	SPI3	VUMS LEGEND, spol. s r.o.	20,60
<b>Ministerstvo životního prostředí</b>	P	OKbase	OKsystem	9,16
	E	JASU	MÚZO Praha s.r.o.	5,96
	S	Athena	Axians Czech Republic s r.o.	10,29
<b>Celkem</b>				<b>2360,37</b>

Zdroj: Vlastní

Analýza dle položek navazuje na informace o celkových výdajích na ICT, protože data z dotazníku členění na položky neobsahovala. Vhled do položkového členění však ilustruje analytickou potřebu, vyplývající z omezení plynoucích ze současné rozpočtové skladby. Položky, na které byly vykázány výdaje za tři ICT užšího zájmu, zahrnovaly položky ICT i ostatní. Vůbec nejvyšší částky z položek ICT jsou vedeny na položce 5168 - Zpracování dat a služby související s informačními a komunikačními technologiemi.

U ostatních položek naprosto nejvyšší je položka 5169 - Nákup ostatních služeb, kdy souhrnná částka za období 2013–2023 přesahuje 2 mld. Kč, což činí téměř osminásobek hodnoty druhé nejvyšší z položek ostatní. Výše výdajů položek ICT se liší dle potřeb

jednotlivých systémů. Je běžnou praxí, že je vykazováno na položkách, kde by se oblast ICT neměla vykazovat, či jsou používány položky s označením „ostatní“. Nebo je vykazováno na položkách, kde není možné separovat informace o výdajích do ICT od ostatních výdajů typicky u majetkových položek.

Tabulka 16: Částky uhrazené na ICT položky dodavatelům personálního systému, ekonomického systému a elektronické spisové služby za období 2013–2023 v mil. Kč

Položka rozpočtové skladby	Částka
5042 – Odměny za užití počítačových programů	3,16
5162 – Služby elektronických komunikací	0,21
5164 – Nájemné	17,08
5168 – Zpracování dat a služby související s ICT	7 530,28
5172 – Podlimitní programové vybavení	74,48
6111 – Programové vybavení	2 582,48
6125 – Informační a komunikační technologie	293,56
<b>Celkem</b>	<b>10 501,25</b>

Zdroj: IISSP

Tabulka 17: Částky uhrazené na ostatní položky dodavatelům personálního systému, ekonomického systému a elektronické spisové služby za období 2013–2023 v mil. Kč

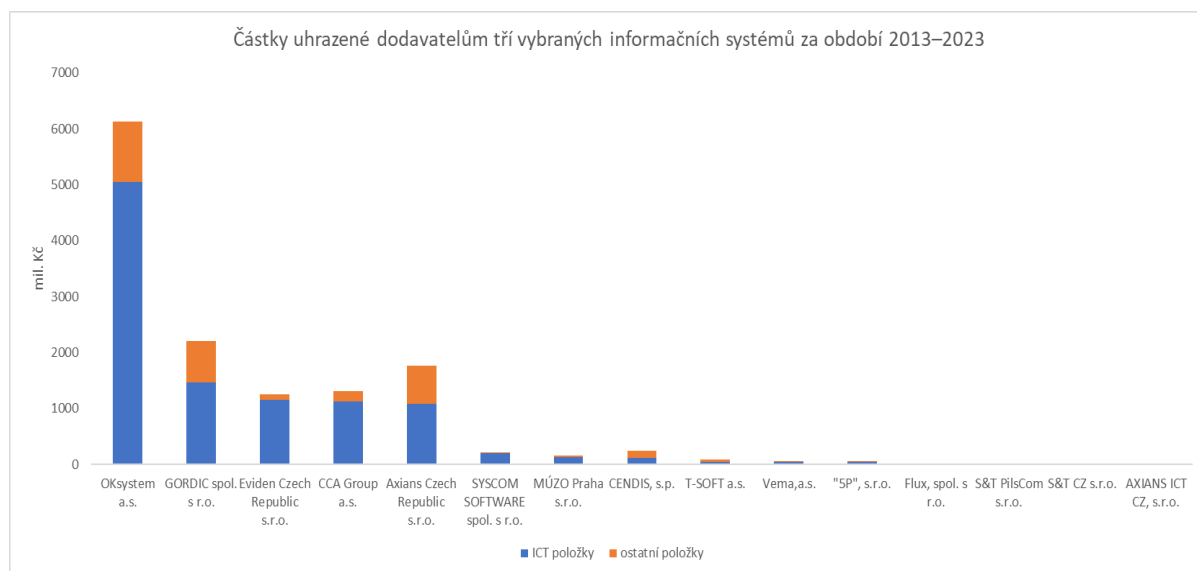
Položka rozpočtové skladby	Částka
5123 – Podlimitní technické zhodnocení	0,17
5136 – Knihy a obdobné listinné informační prostředky	0,00
5137 – Drobný dlouhodobý hmotný majetek	38,56
5139 – Nákup materiálu jinde nezařazený	48,12
5161 – Poštovní služby	0,22
5166 – Konzultační, poradenské a právní služby	30,52
5167 – Služby školení a vzdělávání	71,26
5169 – Nákup ostatních služeb	2 224,57
5171 – Opravy a udržování	178,37
5175 – Pohoštění	1,37
5176 – Účastnické úplaty na konference	0,15
5182 – Převody vlastní pokladně	3,85
5191 – Zaplacené sankce a odstupné	7,26
5213 – Neinvestiční transfery nefinančním podnikatelům – právníckým osobám	56,47
5613 – Neinvestiční půjčené prostředky nefinančním podnikatelům – právníckým osobám	58,00
6112 – Ocenitelná práva	0,62
6119 – Ostatní nákup dlouhodobého nehmotného majetku	7,35
6121 – Stavby	0,70
6122 – Stroje, přístroje a zařízení	287,58
Nezařazeno	-14,63
<b>Celkem</b>	<b>3 000,51</b>

Zdroj: IISSP



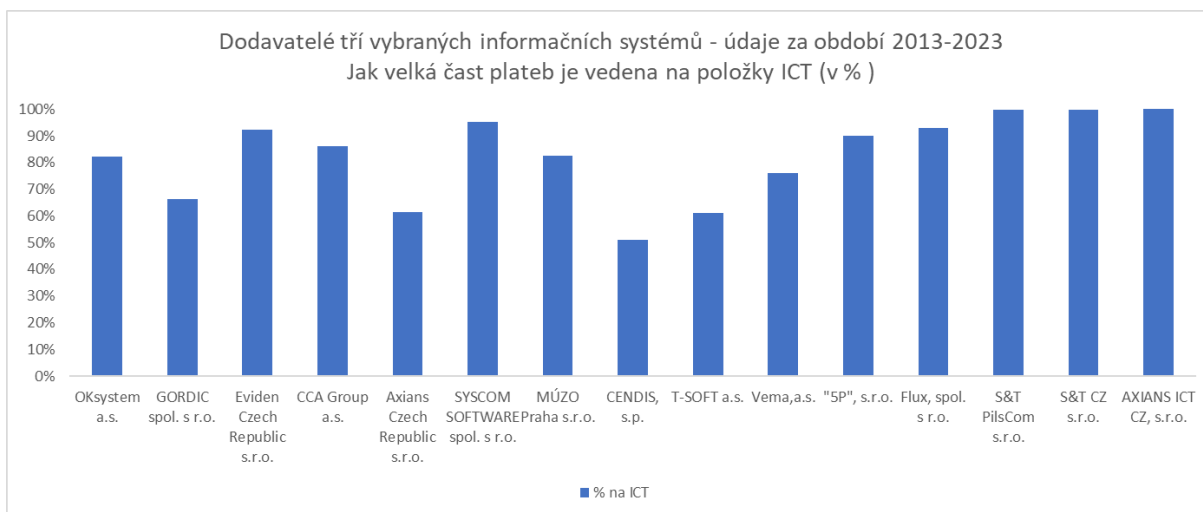
Tabulka 17: Částky uhrazené na ostatní položky dodavatelům personálního systému, ekonomického systému a elektronické spisové služby za období 2013–2023 v mil. Kč uvádí výčet nejčastějších položek, na které by mohly být či jsou běžně výdaje na ICT účtovány. Hodnoty v řádku označeném jako nezařazeno mohou být výdajovou kompenzací či opravou. „Výdajovou kompenzací se rozumí zaúčtování přijaté částky, který představuje vrácení dřívějšího výdaje nebo jeho části, zaúčtovaný jako záporný výdaj na stejný syntetický nebo analytický účet a jednotky třídění, zejména položku rozpočtové skladby, na které byl zaúčtován kompenzovaný výdaj.“<sup>24</sup>

Náhled na pořadí dodavatelů a specifikace dodávaného zboží a služeb na úroveň položek ICT a ostatních uvádí Graf 5: Částky uhrazené dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023 a Graf 6: Specializace dodavatelů – jak velkou část plateb těmto dodavatelům tvořily platby za ICT položky (v %). Právě nedostatky současné rozpočtové skladby totiž neumožňují stanovit celkové ceny za ICT. Pohled na celkové sumy hrazené dodavatelům by mohly částečně vnést vzhled do celkových výdajů na ICT.



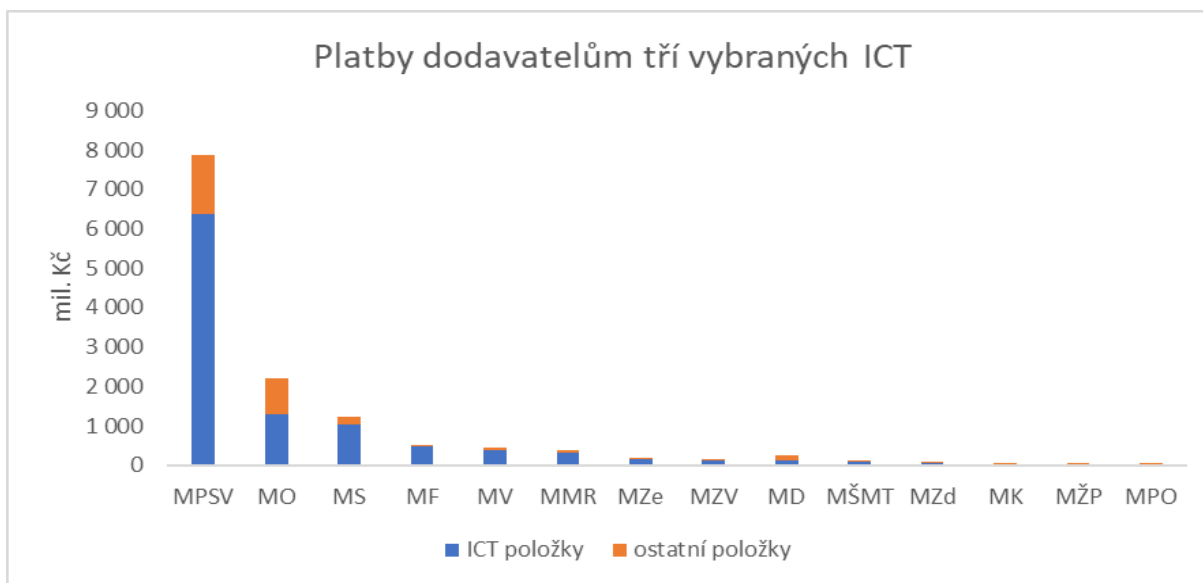
Graf 5: Částky uhrazené dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023  
Zj: IISSP

<sup>24</sup> Pokyn k postupu podle vyhlášky ministerstva financí č. 412/2021 Sb., o rozpočtové skladbě, ve znění vyhlášky č. 402/2022 Sb., dostupné na WWW: [https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-01\\_Pokyn-k-vyhlasce-c-412-2021-Sb-o-rozpoctove-skladbe-od-01-01-2023\\_v02.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-01_Pokyn-k-vyhlasce-c-412-2021-Sb-o-rozpoctove-skladbe-od-01-01-2023_v02.pdf)



Graf 6: Specializace dodavatelů – jak velkou část plateb těmto dodavatelům tvořily platby za ICT položky (v %)  
Zdroj: IISSP

U dodavatelských firem tří vybraných systémů, během sledovaného období, docházelo k jejich fúzím, akvizicím či k jiným změnám názvů. V grafu 6: *Specializace dodavatelů – jak velkou část plateb těmto dodavatelům tvořily platby za ICT položky (v %)* jsou zastoupeny pod jejich původním názvem. Slučováním subjektů roste koncentrace dodavatelů. O tuto skutečnost není graf upraven, jelikož bylo cílem uvést dodavatele tří vybraných ICT systémů. Ministerstva jednotlivým dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023 sice zaplatila celkem 13,5 mld. Kč, ale údaje jsou zkresleny. Například u Ministerstva práce a sociálních věcí dodavatel OKsystem poskytuje kromě těchto tří systémů užšího zájmu také systém pro výplatu sociálních dávek a zaměstnanosti. Proto je na data v Grafu 5: *Částky uhrazené dodavatelům tří vybraných informačních systémů za období 2013–2023* a Grafu 7: *Platby dodavatelům tří vybraných ICT* potřeba pohlížet v kontextu – tento typ analýzy pracuje s celkovými částkami danému dodavateli bez rozdílu, za které informační systémy a případně další služby či zboží daná částka je.



Graf 7: Platby dodavatelům tří vybraných ICT  
Zdroj: IISSP

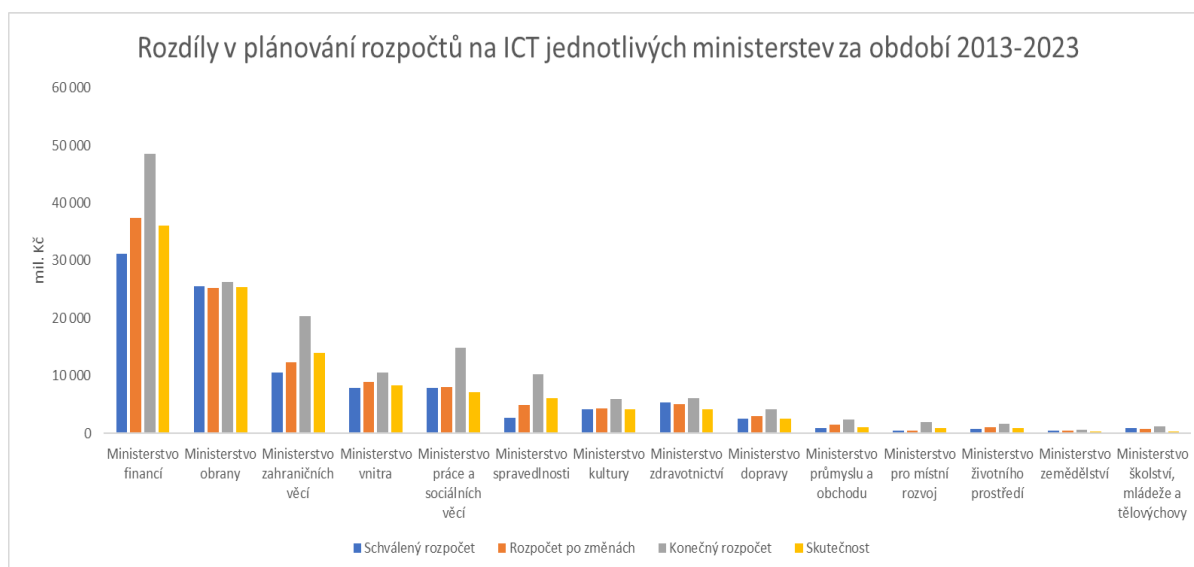
Sjednocování platformy ekonomických a personálních informačních systémů napříč ústředními orgány státní správy by nejen zásadně zjednodušilo výběrová řízení, ale hlavně by znamenalo výrazné snížení provozních nákladů spojených s pořízením, provozem a úpravami systému při legislativních změnách. Dílčí specifika, jako problematika bezpečnostních sborů, služebních nebo pracovních poměrů, režimových záležitosti zvláštní majetkové evidence apod., lze za významně nižších nákladů zajišťovat centrálně. K tomuto úspornému řešení je však nezbytně nutné realizovat legislativní úpravy k omezení pravomocí samostatných účetních jednotek v rámci státní správy, což ve finále zajistí nejen snížení nákladů, ale také zjednodušení kontroly.

## 5. Analýza vybraných procesů

### 5.1 Plánování rozpočtu

Plánování rozpočtu je komplexní proces. K rozdílům ve vykazování mezi organizačními složkami dochází z důvodu vykazování na odlišných položkách, ale i z jiných metodických důvodů. Velká variabilita je zejména na konkrétních položkách 5168 – Zpracování dat a služby související s informačními a komunikačními technologiemi, ale i 6111 – Programové vybavení.

Z rozhovorů vyplynulo, že v oblasti ICT není jednoduché výdaje plánovat. Důvodů je více, avšak shoda panovala na tom, že problematické jsou nenadále změny ve financování, nemožnost mít prostředky garantované ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Takové změny (zpravidla snížení výše rozpočtu) jsou důvodem, proč někdy nemusí prostředky vystačit ani na již zaslíbené výdaje. *Graf 8: Rozdíly v plánování rozpočtů na ICT jednotlivých ministerstev za období 2013–2023* níže ilustruje rozdíly v průběhu rozpočtového procesu.



*Graf 8: Rozdíly v plánování rozpočtů na ICT jednotlivých ministerstev za období 2013–2023*

Zdroj: IISSP

V rámci analýzy dostupných rozpočtových reportů IISSP byly shledány rozdíly v přístupu kapitol k plánování výdajů na ICT. Nezanedbatelná část dat chybí u Ministerstva životního prostředí, Ministerstva pro místní rozvoj či Ministerstva zemědělství.

U některých ministerstev jsou hodnoty konečného rozpočtu výrazně vyšší oproti původně schválenému rozpočtu. Je to z toho důvodu, že v konečném rozpočtu jsou zahrnuta veškerá provedená rozpočtová opatření. Konečný rozpočet je rozpočet navýšený o nároky z nespotřebovaných výdajů (NNV), posílení rozpočtu rezervním fondem a mimorozpočtovými zdroji. Velká část NNV je vázána na projekty EU. Z důvodu dlouhodobého charakteru projektů, může dojít k posunům prací či nákupů. V takové situaci prostředky nejsou vyčerpány v původně plánovaném termínu, dochází k posunu investic, a tudíž nevyčerpané finanční prostředky jsou přesunuty na následující období

prostřednictvím NNV. K rozpočtovým opatřením a případně k zapojení dalších prostředků z NNV může dojít také v souvislosti s vyššími než plánovanými výdaji.

Rozpočet na ICT se plánuje na příslušný rozpočtový rok a v návaznosti na něj se plánuje střednědobý výhled na další dva roky. Během strukturovaných dotazníků jsme narazili na problematiku nesouladu mezi plánováním rozpočtu jednotlivých resortů v oblasti ICT a reálně přidělenými prostředky.

Během strukturovaných rozhovorů často zazníval argument, že prostředky do oblasti ICT jsou nedostačující a nejsou garantované. V návaznosti na deklarovaný nedostatek finančních prostředků na ICT, prostředky nezřídka pokrývají pouze provoz ISVS a nedochází k nezbytným výdajům na následný rozvoj IS, příslušného hardware nebo například klíčových projektů, které vedou k digitalizaci státní správy – tedy je nutné dbát na řádné finanční řízení a dodržování zásady 3E při plánování výdajů v této oblasti – v této věci viz karty doporučení této zprávy. Z toho důvodu je nutné, aby se do oblasti ICT současné prostředky vynakládaly efektivněji a účelněji. Dle informací ze systému IISSP v letech 2013-2023 dosahovaly investiční výdaje státního rozpočtu na ICT v průměru cca 30 % celkových výdajů na ICT. Pokud se situace nezmění a bude technický dluh narůstat nad únosnou míru, budoucí výdaje budou daleko vyšší než průběžné a plánované výdaje. Tento technický dluh bude mít dopad na prodražování ICT služeb, techniky a informačních systémů do budoucna.

## 5.2 Veřejné zakázky v oblasti ICT

V roce 2023 byly v České republice zahájeny veřejné zakázky ve výši 753 mld. Kč z toho v oblasti služeb ve výši 150 mld. Kč. Celkový počet zahájených veřejných zakázek byl 10 198 z toho 2 804 v oblasti služeb.<sup>25</sup>

Problematiku zadávání veřejných zakázek upravuje v České republice zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů. Smyslem zákona a předpisů v oblasti zadávání veřejných zakázek je zajištění volné a svobodné soutěže mezi dodavateli a současně provedení výběru nejvhodnější nabídky transparentním způsobem bez diskriminace uchazečů. Dozor nad dodržováním pravidel pro zadávání veřejných zakázek vykonává Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS).

V rámci strukturovaných rozhovorů na jednotlivých ministerstvech byla otevřena otázka problematiky zadávání veřejných zakázek v oblasti ICT. Mezi větší částí úřadů panovala shoda na tom, že zákon o veřejných zakázkách do jisté míry komplikuje proces výběru nejlepšího produktu a dodavatele. Na tuto problematiku se naráželo před novelou zákona 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Novelizovaná verze, dle § 4 ve spojení s § 11, nově umožňuje vertikální spolupráci, jejímž prostřednictvím by pro organizační složky státu zajišťovala ICT služby. Tudíž zadávání veřejných zakázek může být formou společného zadávání a nově po novele zákona již zmíněnou vertikální spoluprací.

---

<sup>25</sup> Zahájené veřejné zakázky za rok 2023, dostupné na WWW: [Reporty – ISVZ \(nipez.cz\)](https://www.nipez.cz)

Zadání veřejné zakázky z hlediska nastavení kvalitativních požadavků v rámci zadávacího řízení je komplikované a ICT útvary často sklouzávají k zadání veřejné zakázky s jediným parametrem, kterým je cena. Tento aspekt ovšem nemusí nutně vést ke splnění požadavků principů 3E. V případě, že jediným kritériem je cena, může uspět dodavatel, který nemá takové zkušenosti či kapacity úspěšně systém dodat, spravovat nebo provozovat. A navíc je běžnou praxí model úmyslného podhodnocení zakázky a následné neochoty splnit smluvní závazek za vysoutěženou cenu, v požadovaném rozsahu, kvalitě a termínu. Tato praxe kromě cenového dopadu také prodlužuje období, kdy systém není adekvátně dodán a následně provozován. Nejedná se o ojedinělé případy, s touto negativní zkušeností se setkala většina oslovených úřadů. Problém přetrvává, i když musí dodavatelé prokazovat příslušnou kvalifikaci.

Na základě těchto zjištění je třeba rozšířit zadávací dokumentaci o kvalitativní požadavky. V této věci byly identifikovány příklady dobré praxe např. na Ministerstvu práce a sociálních věcí, ale jedná se o ojedinělé případy. S ohledem na tento fakt se jeví jako vhodné začít tyto příklady dobré praxe a know-how sdílet. V některých případech je přístup ze strany zadavatele k přípravě zadávací dokumentace poměrně nedůsledný bez ochoty v tomto ohledu něco zlepšit či zkvalitnit. Naopak jsou úřady (zejména ty menší), které mají snahu zkvalitnit zadávací dokumentace. Je zde problém v personální kapacitě, ať na straně ICT útvarů, na straně věcných gestorů či na straně právního útvaru. Z pohledu přípravy veřejné zakázky jsou postupy napříč úřady obdobné. Věcní gestoři nadefinují požadavky a ICT útvar následně řeší v rámci věcného záměru technickou část. Vícenáklady mohou nastat nejenom v důsledku nedostatku pracovníků, nedostatečné komunikace mezi věcnými gestory a ICT útvary, ale i absence zadávací dokumentace v potřebné kvalitě. V některých oblastech se potřeby úřadů značně prolínají.

Bylo by vhodné nastavit v této oblasti lepší formu sdílení zkušeností. V současnosti je sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe mezi ministerstvy na nízké úrovni. Tato problematika byla transformována do *Karta doporučení: Sdílení textů zadávacích dokumentací veřejných zakázek, sdílená metodická konzultace s ÚOHS*.

S problematikou složitosti veřejných zakázek souvisí počet aktivní dodavatelů do veřejné správy, který je u některých produktů opravdu malý. Na základě zjištění lze konstatovat, že mnoho dodavatelů se do zakázek pro veřejný sektor nepřihlásí právě z důvodu nastavení procesu veřejných zakázek, či složitosti celého procesu. Jedná se například o malé firmy či startupy, u kterých se ví, že by disponovaly potřebným know-how, ale odradí je celý proces veřejné zakázky. Menší firmy lze ze zakázky snadno vyřadit již při definování hodnotících kritérií. Jedná se například o situaci, kdy je stanovena podmínka referencí pro zakázky ve veřejném sektoru. Tímto postupem jsou již někteří dodavatelé znevýhodněni oproti aktivním dodavatelům státní správy. Tato podmínka je ovšem u některých zakázek nezbytná, jinak by systém mohl dodávat dodavatel bez znalosti a zkušenosti s velikostí zakázky. Bylo by vhodné nastavit pravidla zadávání veřejných zakázek tak, aby systém byl dostatečně selektivní, avšak i dostatečně přívětivý pro nově se ucházející kvalitní dodavatele. Paradoxem je, že tyto firmy se stávají subdodavatelem té firmy, která zakázku vyhrála, což vede k prodražení, a to až o 30 %. Zde se nabízí otázka, jakým způsobem zpřístupnit přihlášení se do soutěže a tím rozšířit spektrum dodavatelů

a zvýšit konkurenci, která je žádoucí. Běžně nastává situace, že se do soutěže přihlásí jeden dodavatel.

Za dobrou praxi považujeme provádění předběžné tržní konzultace. Poslední zkušenost s tímto nástrojem mají na Ministerstvu dopravy. V rámci zadávacího řízení si ověřili, zda je kvalitně zpracován návrh a je dosažitelná předpokládaná cena. Podobnou cestu přes otevřené výběrové řízení v některých případech praktikují i jiné úřady jako Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Zároveň v oblasti možností zadávání veřejných zakázek na ICT služby se jeví jako efektivní využití soutěže o návrh, kterou ovšem v letech 2013–2023 nevyužil žádný z oslovených úřadů. Problém byl pojmenován při strukturovaném rozhovoru na Ministerstva průmyslu a obchodu, v rámci kterého zaznělo k soutěži o návrh toto: *„Ačkoli se nejedná o zadávací řízení dle zákona o zadávání veřejných zakázek, představuje soutěž o návrh specifický typ výběrového řízení, který je podobně jako zadávací řízení procesem a postupem složeným z jednotlivých, na sebe navazujících úkonů daných zákonem, které je třeba, do určité míry obligatorně, následovat a dodržovat stanovené podmínky a náležitosti. Zároveň předmětný zákon v oblasti úpravy soutěže o návrh místy odkazuje na postupy určené pro zadávání veřejných zakázek. Zákonná úprava soutěže o návrh je přitom poměrně stručná, možná až moc; sice tak umožňuje zadavateli využít flexibilitu postupu, jenž je popsán do jisté míry obecně. Zadavatel tedy není svázán přísnou formalistickou úpravou, která je typická právě pro zadávací řízení, ale tato volnost je logicky spojená i s určitou mírou nejistoty zadavatele při některých postupech, které regulované nejsou, případně jen velmi obecně a povrchně. Vytváří se tak prostor pro řadu otázek při praktické realizaci soutěží o návrh, a prostor pro řadu chyb. Vzhledem k poměrně nízkému počtu realizovaných soutěží o návrh v České republice v porovnání se zadávacími řízeními není ani výrazně rozvinutá rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a soudů v této oblasti natolik, aby pomáhala překlenout veškeré výkladové problémy zákona. To vidíme jako jednu z hlavních příčin obav z použití soutěže o návrh v našich podmínkách.“*

Soutěž o návrh spočívá v možnosti konkretizace obecné představy zadavatele zejména s ohledem na technologické možnosti, realizovatelnosti projektu a následné úpravy zadávací dokumentace. Tento postup je výhodný u systémových projektů, jejichž cílem je vybudování komplexních IS, zejména v případě, pokud není snadné vydefinovat technické řešení. Jediná zkušenost se soutěží o návrh byla pouze u Ministerstva pro místní rozvoj v roce 2012 pro vysoutěžení agendového systému NEN.

Situace a vztahy s dodavateli jsou napříč ministerstvy odlišné. Na základě provedených rozhovorů lze konstatovat, že v této oblasti dochází k výrazným změnám. Větší části ministerstev se podařilo vymanit z dlouhodobých a nevýhodných vendor lock-in zakázek. Nezřídká však za vysokou cenu a při použití veškerých zákonných možností prostředků. S ohledem na nežádoucí vendor lock-in již ošetřují ministerstva své smlouvy proti takovému typu obchodního vztahu a často je aplikován podobný model smlouvy na maximální dobu trvání čtyři roky a s důrazem na ošetření oblasti vlastnictví dat.

Dochází také ke změnám vnímání ICT útvarů, které již nejsou vnímány jako nákupčí ICT komodit, ale staly se aktivním článkem ICT světa ve smyslu programování, správy systémů a provozu. A je žádoucí mít tyto zaměstnance jako partnery ve vztahu

k dodavateli. Je důležité konstatovat, že došlo k velkému odklonu od stávající praxe a ICT útvary ve státní správě se snaží, aby držely kompletní know-how o fungování svého úřadu.

Na tomto místě je vhodné dále konstatovat, že provedení analýzy dat z Věstníku veřejných zakázek je plně překážek, které brání v provedení kvalitní analýzy ICT dat. Při práci s daty a po verifikaci dat od úřadů byl identifikován problém v přístupu, kdy s různými skupinami zakázek je pracováno odlišným způsobem. Přístupy k uvádění hodnoty veřejné zakázky se také liší. V neposlední řadě se objevil nesoulad mezi Věstníkem a realitou. Nedostatečné pro tuto analýzu jsou i parametry povinnosti evidence ve Věstníku, kdy Věstník nezachycuje komplexní realitu. Samotná analytická práce pak musí zohlednit například časový filtr tak, aby nedošlo k nesprávnému či vícenásobnému započtení dat (duplicitám). Při analýze počtu nabídek se rozdíl mezi zakázkou a její částí stírá, tudíž je na ně nahlíženo stejně. V konečném důsledku je k údajům o počtu nabídek na celou zakázku i na její části bude přistupováno rovnocenně.<sup>26</sup>

### 5.3 Centrální nákup

Centrální nákup má za cíl úspory finančních prostředků, snížení administrativní zátěže, zefektivnění nákupních procesů, jejich zrychlení a zjednodušení a větší transparentnost prováděných nákupů. Centrálním zadavatelem veřejných zakázek na softwarové produkty je Ministerstvo vnitra, které uzavírá rámcovou dohodu s jedním či více dodavateli. Ministerstvo vnitra v současné době umožňuje centrálně nakupovat Microsoft, VMware, IBM, Oracle, Citrix a ICT komodity (stolní počítače, ploché monitory, přenosné počítače, klávesnice a myši). Společný nákup výpočetní techniky organizuje také Ministerstvo financí<sup>27</sup>.

V rámci strukturovaných dotazníků byl centrální nákup vnímán velmi pozitivně. Jeho přínos je nepopíratelný. Úřad dosáhne prostřednictvím centrálního nákupu, oproti individuálně poptávanému objemu produktů za vysoké ceny, snížení nákladů na pořízení SW služeb a licencí. Ministerstvům centrálním nákupem odpadá administrativní zátěž, produkt mají vysoutěženy ze strany Ministerstva vnitra, příslušný resort vypíše pouze minitendr a následně uzavírá smlouvu. Centrální nákup je široce využíván u velké většiny ministerstev. Nakupují v různém rozsahu vždy s ohledem na to, jaké systémy využívají. Úřady nevyužívající centrální nákup mají své důvody, zmiňují, že se jedná například o nákup malého rozsahu. Ministerstvo obrany sdělilo, že u některých položek, zejména balíčky SW od Microsoftu lze slevu vyčíslit až v řádu 40 % oproti ceníkové ceně, za kterou by bylo možné položky pořídit v rámci běžného nabývacího procesu.

---

<sup>26</sup> Počet nabídek, dostupné na WWW: <https://isvz.nipez.cz/centrum-podpory/napoveda/metodika-tvorby-statistik/pocet-nabidek>

<sup>27</sup> Hodnotící zpráva společného nákupu za roky 2021 a 2022, dostupné na WWW: [https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2023-09-08\\_Priloha-c-1-Info-106-99-MF-27136-2023-74.pdf](https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2023-09-08_Priloha-c-1-Info-106-99-MF-27136-2023-74.pdf)



Z odpovědí v rámci strukturovaných dotazníků vyplývá jako vhodné rozšíření centrálního nákupu. Jednalo by se o centrální nákup produktů společnosti SAP. Dalším námětem ze strany ministerstev byl centrální nákup státního cloudu a možnost pořízení AI.

Další možností pro sdílený nákup může představovat nákup obdobných systémů jako je ekonomický systém, personální systém, případně spisová služba. Sdílený nákup tří vybraných systémů nelze provádět u všech ministerstev najednou. Pro zavedení tohoto nákupu je potřeba informace, kdy jednotlivé úřady budou přesoutěžovat tři vybrané systémy. V *Tabulce 18: Celkové čerpání z rámcových dohod centrálního nákupu (částky s DPH)* je viditelná úspora, a tudíž i výhoda centrálního nákupu poskytovaného Ministerstvem vnitra. Na základě těchto zjištění vznikla *Karta doporučení: Rámcová smlouva nebo jiný způsob sdílení u obdobných informačních systémů (PIS, EKIS, eSSL) napříč úřady*.

Tabulka 18: Celkové čerpání z rámcových dohod centrálního nákupu (částky s DPH)

Dodavatel	Trvání centrálního nákupu	Předpokládaná hodnota všech minitendrů (mil. Kč)	Skutečná hodnota vysoutěžených minitendrů (mil. Kč)	Úspora proti ceníkovým cenám (mil. Kč)	Dosažená sleva proti ceníkovým cenám (%)
Microsoft	2014–2024	23 663	16 963	9 701	28,32
RD Citrix	2022–2026	123	68	55	45,05
Oracle	2020–2024	3 339	2 210	1 129	33,81
VMware	2016–2024	2 283	1 610	673	29,48
IBM	2017–2024	3 015	1 029	1 986	65,86
Cisco	2018–2024	4 649	2 558	2 092	44,99
<b>Celkem</b>		<b>36 950</b>	<b>24 370</b>	<b>12 580</b>	

Zdroj: Data Ministerstva vnitra

## 5.4 Spolupráce s DIA a sdílení dobré praxe

Ve spolupráci, ať již mezi resorty či s DIA, došlo v současné době ke zlepšení, avšak přetrvávají určité nedostatky, které je vhodné řešit. V rámci státní správy není nastavena platforma, která by dokázala řídit spolupráci a budování informovanosti o dobré či špatné praxi v oblasti ICT. Přibližně polovina úřadů má zkušenosti se spoluprací s DIA. Spolupráce byla hodnocena pozitivně, ale ani DIA nedisponuje dostatečnými personálními kapacitami. Profese, kterými DIA disponuje, a byly využity v rámci spolupráce, byly zejména:

- Solution architekt/ka,
- Datový/á analytik/čka,
- Projektový/á manažer/ka,
- Enterprise architekt/ka.

Spolupráce s DIA na úrovni zadávání veřejných zakázek byla využita minimálně. V této souvislosti bylo vysloveno přání ze strany ministerstev, aby kromě metodického vedení a dat, byly k dispozici i **konkrétní technické návody a aplikovatelné standardy zejména pro veřejné zakázky**. Návrhy řešení problematiky jsou v *Kartě doporučení: Sdílení dobré praxe, zkušeností a zdrojů*.

Během strukturovaných rozhovorů bylo identifikováno množství příkladů v nastavení fungování resortů, které byly v rámci analýzy v oblasti ICT vyhodnoceny jako příklady dobré praxe. Jednalo se o:

- Transparentní, otevřené procesy a dokumentace.
- Heterogenní struktura týmu i s ohledem na perspektivu a zastoupení širšího spektra dovedností, schopností a znalostí.
- Předávání know-how a technických dovedností v rámci i nad rámec útvaru.
- Dobré vztahy uvnitř struktury úřadu i na venek ve smyslu meziresortní komunikace.
- Aktivní a zodpovědný přístup k ICT napříč celou státní správou.

Jako příklady dobré praxe lze označit u Ministerstva spravedlnosti zavedení architektonické rady, kde se probírá problematika ICT, plán rozpisu informačních koncepcí jednotlivých projektů a nastavení smluvních vztahů tak, aby umožňovaly dynamickou změnu v případě neúměrně rostoucích výdajů, poruchovosti či celkové nespokojenosti. Ministerstvo průmyslu a obchodu zřídilo z vlastní iniciativy Výbor pro digitální transformaci, orgán na úrovni vedení MPO (-1) pro řízení digitalizace, který zastává roli garanta rozvojových a transformačních programů. Celkově pracovní skupiny, workshopy a pravidelné schůzky, které slouží ke sdílení zkušeností, jsou vnímány jako velmi dobrá praxe. Zde je důležité, aby se schůzek účastnili nejenom vedoucí pracovníci, ale i IT specialisté. Ministerstvo dopravy i Ministerstvo průmyslu a obchodu distribuují zodpovědnost v týmu a přistupují k ICT potřebám aktivně. Dobrá horizontální spolupráce proběhla mezi Státním fondem životního prostředí, Ministerstvem průmyslu a obchodu a Ministerstvem kultury, kdy SFŽP poskytlo oběma ministerstvům významnou podporu v oblasti IS pro správu dotačních programů, což vedlo k úspoře finančních prostředků i času. Ministerstvo dopravy aktivně spolupracuje s Ministerstvem zdravotnictví či s DIA.

V rámci dotazování jsme narazili i na příklad izolování resortů. Jedná se o skutečnost, kdy ministerstva mezi sebou nesdílí zkušenosti nebo je sdílí s menším počtem stran. Je velké množství skupin, výborů a setkání, kterých se mohou resorty účastnit na různých úrovních a sdílet zde své zkušenosti nebo například řešit problematiku ve svém oboru. Měl by být kladen důraz na budování vzájemných vztahů napříč resorty.

Tabulka 19: Sdílení zkušeností a spolupráce napříč úřady

Úřad	Sdílení zkušeností a spolupráce
Ministerstvo dopravy	DIA, CENDIS, CACIO
Ministerstvo financí	RVIS, neformální sdílení zkušeností
Ministerstvo kultury	DIA, NAKIT
Ministerstvo obrany	Mezinárodní spolupráce, DIA v oblasti eGov a Digitální Česko
Ministerstvo pro místní rozvoj	DIA, CACIO
Ministerstvo práce a sociálních věcí	DIA, OHA, sdílí zkušenosti na odborných konferencích a publikují články
Ministerstvo průmyslu a obchodu	CACIO, Výbor pro digitální transformaci, Výbor pro kybernetickou bezpečnost s rozšířenou působností, RVIS, DIA, NAKIT, MV, MZV
Ministerstvo spravedlnosti	DIA
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	CZVV, ČŠI, NPI ČR, VŠ, ad hoc DIA/OHA a RVIS
Ministerstvo vnitra	Skupina sdružující organizace státní správy (SAP)
Ministerstvo zahraničních věcí	MV, NÚKIB
Ministerstvo zdravotnictví	RVIS, velké nemocnice a pojišťovny
Ministerstvo zemědělství	DIA, OHA
Ministerstvo životního prostředí	DIA, RVIS, sdílí zkušenosti ad hoc

Zdroj: Vlastní

V Tabulce 19: Sdílení zkušeností a spolupráce napříč úřady jsou obsaženy informace o sdílení zkušeností a spolupráce napříč úřady. S DIA spolupracuje sedm ministerstev. Ministerstvo průmyslu a obchodu organizuje v rámci CACIO – Sekce veřejné správy porady na úrovni ředitelů odborů informatik. Posledního jednání se dle prezenční listiny

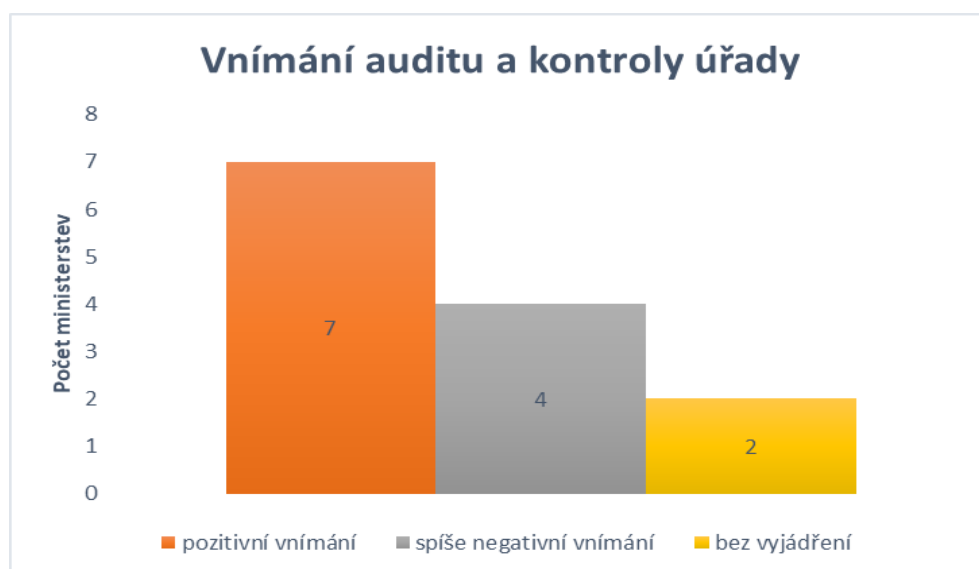
účastnilo deset ministerstev a devět dalších organizací veřejné správy. Schůzky CACIO byly COVIDem ovlivněny jako většina schůzek a pracovních skupin dle informací sdělených během strukturovaných dotazníků. Dle vyjádření ministerstev, bariérou pro sdílení zkušeností byly personální důvody a absence platformy. Personální nedostatek nedovoluje participaci a aktivní účast na schůzkách, podskupinách a výborech. Kromě platform DIA, CACIO, RVIS apod. sdílení zkušeností probíhá i neformálním způsobem dle potřeby mezi vybranými ministerstvy.

## 5.5 Audit a kontrola

Jednou z oblastí, která byla zkoumána v rámci strukturovaných rozhovorů, byla oblast auditů a kontrol v oblasti ICT mezi lety 2013 až 2023. Předmětem zájmu bylo, zda jsou prováděny interní audity v útvech ICT na jednotlivých úřadech, zda byly útvary kontrolovány ze strany NKÚ. Dále pak oblasti zaměření auditu a kontroly, přínos auditů a kontrol a vnímání těchto kontrol ze strany předmětných útvarů úřadu.

Všech třináct úřadů uvedlo, že v předmětných útvech dochází k pravidelným auditům, či kontrolám ze strany útvaru interního auditu nebo NKÚ.

Mezi oblastí zaměření auditu a kontroly patří s roční periodicitou oblast kyberbezpečnosti na všech významných a kritických IS. Dále jsou prováděny pravidelné interní audity v oblasti ICT na šesti úřadech. A na třinácti úřadech proběhla mezi lety 2013 až 2023 kontrola ze strany NKÚ, která byla zaměřena přímo na oblast ICT nebo oblast financování s přesahem do oblasti ICT.



Graf 9: Vnímání auditu a kontroly úřady  
Zdroj: Vlastní

Úřady vnímají audity a kontroly ve skrze pozitivně s významnou přidanou hodnotou, jak je uvedeno v grafu výše. Ale také dodávají, že se s nimi pojí významná administrativní zátěž, kdy vzhledem k personální kapacitě v útvech jsou při auditech často odsouvány běžné činnosti. Úřady, které vnímají audit a kontrolu spíše negativně, vidí problém v neodpovídajících mediálních interpretacích zjištěných nedostatků a v nekonkrétních

doporučení. Dále uvádějí, že kontrolní orgány nepřinášejí doporučení s cílem hledat dobrou praxi a jejich snahou je za každou cenu upozornit na chyby.

## 6. Karty doporučení

Z analýzy v oblasti ICT vzniklo několik karet doporučení, které by měly sloužit jako analytický podklad pro další rozhodování. Karty doporučení jsou postaveny na datové analýze již diskutovaných oblastí v dokumentu výše. Karty doporučení vychází z analýzy veřejně dostupných dat, informací sdělených během strukturovaných dotazníků a analýzy IISSP.

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>DOPLNĚNÍ INFORMAČNÍCH KONCEPCÍ</b>
<b>Gestor</b>	<b>Všechny ústřední orgány státní správy řízené členem vlády (dále též ministerstva)</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Digitální a informační agentura</b>
<b>Úkol</b>	<p><b>1. Každé ministerstvo zveřejní Informační koncepci.</b></p> <p><b>2. Každé ministerstvo upraví proces tvorby Informační koncepce, doplní koncepci personální politiky v oblasti ICT a konkrétní cíle.</b></p>
<b>Termín</b>	<p><b>1. 31. 1. 2025</b></p> <p><b>2. 31. 10. 2025</b></p>
<b>Popis oblasti</b>	<p>Informační koncepce slouží úřadům jako řídicí dokument v rámci správy ISVS, vytyčení si cílů v souladu s Informační koncepcí ČR a jejich plán plnění, stanovení klíčových projektů, řízení kvality a charakteristiky spravovaných ISVS. Dále jsou v dokumentech obsaženy informace rozvojových projektech a jejich plánu implementace, popis stávajícího a očekávaného stavu architektury úřadu, požadavky na lidské kapacity, metody řízení ICT atd. Přístup jednotlivých úřadů se velmi liší. Na řadě úřadů je informační koncepce vnímána jako formální dokument, na řadě jiných úřadů je informační koncepce živým dokumentem, podle kterého se řídí rozvoj ICT.</p>
<b>Doporučení na změnu</b>	<b>Povinné zveřejnění Informačních koncepcí jednotlivých úřadů jak na vlastních webových portálech, tak prostřednictvím DIA, doplnění oblasti personální politiky, identifikace konkrétních cílů.</b>
<b>Popis doporučení na změnu</b>	<p>Povinné zveřejnění Informačních koncepcí, a to v jejich aktuální verzi, pomůže zvýšit informovanost odborné veřejnosti a širokého okruhu potenciálních dodavatelů. Informační koncepce bude zveřejňovat jak úřad, tak prostřednictvím knihovny koncepcí</p>

	<p>DIA. V knihovně DIA budou zveřejněny verze schválené DIA.</p> <p>Informační koncepce by měly obsahovat koncepci personální politiky v oblasti ICT, způsob zajištění jednotlivých funkcí a odkazy na další dokumenty v personální oblasti, které nejsou veřejného charakteru. Personální politiku je nutné formulovat i za daných rozpočtových omezení, (pouze v některých případech, jako je tomu např. u resortu Ministerstva spravedlnosti, není přeskupení výdajů možné kvůli jejich velmi omezeným rozpočtovým prostředkům).</p> <p>Koncepce by měla identifikovat konkrétní cíle, které by se mohly stát základem pro cílové odměny. Tyto cíle musí vyplývat z cílů informační koncepce České republiky a musí být spojeny s digitalizací. Cílové odměny jsou dnes prakticky neužívaným nástrojem hodnocení, byť se jeví jako nejefektivnější. Cílové odměny by neměly být součástí veřejně dostupného dokumentu.</p>
Priorita	Střední
Předpokládaný dopad po implementaci změny	Povinné zveřejňování Informačních koncepcí jednotlivých úřadů povede k vyššímu sdílení zkušeností při tvorbě dokumentu napříč úřady, zároveň by tento závazek mohl vést k aktivnějšímu přístupu v tvorbě IK a jejím následném využívání jako živého dokumentu. Jasně personální cíle a jasně definované cíle v oblasti rozvoje ICT jsou předpokladem efektivně alokovaných veřejných prostředků.
Předpokládané náklady implementace doporučení	Opatření jsou administrativního charakteru a nepředpokládají se mimořádné výdaje v souvislosti s jejich realizací. V případě cílových odměn se jedná o jiný, efektivnější způsob rozdělování prostředků určených na mzdy a platy.

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>PROPOJENÍ SYSTÉMŮ IISSP, REGISTRU SMLUV, NEN A VĚSTNÍKU VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK</b>
<b>Gestor</b>	<b>Digitální a informační agentura</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo financí</b>
<b>Úkol</b>	<p><b>1. Provázat data systémů IISSP, Registru smluv, NEN a Věstníku veřejných zakázek.</b></p> <p><b>2. DIA připraví informaci o stavu plnění úkolu č. 1. ke dni 31. 10. 2025.</b></p>
<b>Termín</b>	<b>31. 10. 2025</b>
Popis oblasti	<p>Při analýze veřejně dostupných dat byla v rámci dostupnosti dat, konkrétně smluv v oblasti ICT, identifikována neprovázanost a nesourodost ekonomických dat systémů IISSP, Registru smluv, NEN a Věstníku veřejných zakázek, který jsou součástí informačního systému NIPEZ. Detailní popis problematiky je v kapitole 2.2.</p> <p>Státní správa postupně digitalizuje data v řadě oblastí. Současný stav však zatím nedovoluje provádět analýzy na datech napříč jednotlivými systémy, protože tomu brání struktura dat a absence identifikátoru, který by data napříč systémy propojoval. Neexistuje jednoduchý přehled, jak mít na jednom místě veškeré informace o veřejné zakázce, smluvních vztazích a výdajích z toho skutečně čerpaných.</p>
<b>Doporučení na změnu</b>	<b>Provázanost dat systémů IISSP, Registru smluv, NEN a Věstníku veřejných zakázek.</b>
Popis doporučení na změnu	<p>Systémy, které dnes předkládají informace ekonomického charakteru, jsou z různých důvodů zcela oddělené: mají jiný zákonný účel a jinou primární klientelu. Avšak údaje v nich obsažené jsou též plně využívány zejména finančními manažery, analytiky, kontrolory a auditory. Provázání systémů napříč a sjednocení informací v nich obsažených, které jsou předpokladem finančního řízení ze strany státních institucí se tak jeví jako zásadní předpoklad pro lepší finanční řízení a vyšší efektivitu veřejných výdajů. Informace ve třech systémech obsažené mají svou vysokou vypovídací hodnotu zejména dohromady.</p> <p>Doporučení navrhuje hledat technické řešení, například vytvoření jedinečného ID zejména pro následné propojení smluv zveřejněných v Registru smluv a informací o související veřejné zakázce ve Věstníku veřejných zakázek.</p> <p>Součástí doporučení je zavedení analytického prvku v rámci webového rozhraní včetně možnosti globálního exportu a</p>



	<p>umožnění uživatelsky přívětivého exportu a filtrování dat, včetně zlepšení uživatelské přístupnosti k open datům a zavedení efektivního členění dat.</p> <p>Dále je potřeba hledat cesty, jak propojit identifikátor smlouvy, případně veřejné zakázky na příslušnou položku / paragraf v rozpočtových modulech státní pokladny a umožnit tak generování nového typu reportů, které by umožnily analyzovat státní rozpočet v širších souvislostech věcného plnění.</p>
Priorita / urgence	Střední
Předpokládaný dopad po implementaci změny	<p>Uživatelsky přívětivější analýza veřejně dostupných dat.</p> <p>Transparentnost dat obsažených v systémech včetně přiložené dokumentace.</p> <p>Vyhledávání smluv, veřejných zakázek a případně příslušného rozpočtového zařazení v rámci systémů pomocí jedinečného ID a s tím spojený uživatelský komfort.</p> <p>Možnost automatického generování reportů napříč systémy.</p>
Předpokládané náklady implementace doporučení	<p>Tato úprava přinese náklady na správce Registru smluv. Náklady na úpravy modulů např. ve spisových službách úřadů. Přes formuláře by měla být tato změna možná i bez úprav aplikací třetích stran. Dále tato úprava může mít finanční dopady do jednotlivých IS.</p> <p>Časové náročnost implementace: do šesti měsíců od zahájení projektu.</p>

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>PERSONÁLNÍ POLITIKA</b>
<b>Gestor</b>	<b>Ministerstvo vnitra</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Ostatní ministerstva a Digitální a informační agentura</b>
<b>Úkol</b>	<p><b>1. Sdílet kritické role a zkušené zaměstnance a používat „klíčové zaměstnance“ u ICT specialistů, či změnit systém ohodnocení u těchto specialistů.</b></p> <p><b>2. Ministerstvo vnitra připraví informaci o stavu plnění úkolu č. 1. ke dni 31. 10. 2025.</b></p>
<b>Termín</b>	<b>31. 10. 2025</b>
Popis oblasti	Lidské zdroje jsou základním a nezbytným prvkem digitální transformace. Vzhledem k enormnímu nárůstu potřeby specializovaných ICT pracovníků, nejen ve veřejném sektoru, je velká poptávka vedoucí k nedostatku vybraných specializací. Vzhledem k obecnému nedostatku těchto pracovníků je vhodné hledat cesty, jak jejich know-how sdílet mezi úřady, či je dostatečně zaujmout nabídkou práce ve veřejném sektoru. Aktuální stav ohodnocení ve veřejném sektoru na většině úřadů není konkurence schopné ve srovnání se soukromým sektorem.
<b>Doporučení na změnu</b>	<p><b>Sdílení kritických rolí a zkušených zaměstnanců.</b></p> <p><b>Používání „klíčových zaměstnanců“ u ICT specialistů, či změna v systému ohodnocení u těchto specialistů.</b></p>
Popis doporučení na změnu	Meziresortní identifikace potřeb a nalezení způsobu, jak sdílet znalosti a kompetence klíčových zaměstnanců. Pokrytí kritických rolí.
Priorita / urgence	Vysoká
Předpokládaný dopad po implementaci změny	<p>Zrychlení procesu digitální transformace.</p> <p>Efektivizace procesů, lepší vyjednávací pozice vzhledem k dodavatelům a s tím dosažení lepšího dodávaného produktu za stejnou nebo nižší cenu.</p> <p>Snížení potřeby outsourcovat některé ICT procesy a udržení potřebného know-how na jednotlivých úřadech.</p>
Předpokládané náklady implementace doporučení	Ano

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>SDÍLENÍ DOBRÉ PRAXE, ZKUŠENOSTÍ A ZDROJŮ</b>
<b>Gestor</b>	<b>Digitální a informační agentura</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Všechna ministerstva</b>
<b>Úkol</b>	<p><b>1. Identifikovat způsob, jak sdílet znalosti např. formou létajícího úředníka nebo etického hackera. Používat „klíčové zaměstnance“ nebo obdobné instituty podle platné legislativy u ICT specialistů v souladu s Informační koncepcí ČR a informačními koncepcemi jednotlivých úřadů. Sjednotit podmínky a výklad používání klíčových míst.</b></p> <p><b>2. DIA připravit informaci o stavu plnění úkolu č. 1. ke dni 31. 10. 2025.</b></p>
<b>Termín</b>	<b>31. 10. 2025</b>
Popis oblasti	Jakkoli jsou veřejné prostředky na digitalizaci státu limitované, největší potenciál pro úspory představuje sdílení zkušeností, dokumentace, zdrojů a znalostí.
<b>Doporučení na změnu</b>	<p><b>Identifikace způsobu, jak sdílet znalosti např. formou létajícího úředníka nebo etického hackera.</b></p> <p><b>Vyšší používání „klíčových zaměstnanců“ nebo obdobných institutů dle platné legislativy u ICT specialistů v souladu s Informační koncepcí ČR a informačními koncepcemi jednotlivých úřadů.</b></p> <p><b>Sjednocení podmínek a výkladu používání klíčových míst.</b></p>
Popis doporučení na změnu	<p>Meziresortní identifikace potřeb a nalezení způsobu, jak sdílet znalosti a kompetence klíčových zaměstnanců, ať už prostřednictvím DIA nebo mezi úřady napřímo. Jedná se zejména o oblast přípravy zadávacích dokumentací, implementace inovací, zavádění umělé inteligence a požadavků na kybernetickou bezpečnost.</p> <p>Vyšší využívání služeb DIA a NÚKIB. Služby etického hackera nejsou auditem kybernetické bezpečnosti, který realizuje NÚKIB.</p>
Priorita / urgence	Vysoká
Předpokládaný dopad po implementaci změny	<p>Zrychlení procesu digitální transformace, úspora prostředků na obdobné a replikovatelné činnosti.</p> <p>Urychlení a zjednodušení procesů, lepší vyjednávací pozice vzhledem k dodavatelům a tím dosažení lepšího produktu za stejnou nebo nižší cenu.</p>

Předpokládané náklady implementace doporučení	Finanční náklady realizace tohoto doporučení se nepředpokládají vysoké, jedná se zejména o jinou organizaci práce a vyšší úroveň komunikace.
---	--

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>SDÍLENÍ TEXTŮ ZADÁVACÍCH DOKUMENTACÍ VEŘEJNÝCH ZAKÁZEK, SDÍLENÁ METODICKÁ KONZULTACE S ÚOHS</b>
<b>Gestor</b>	<b>Digitální a informační agentura</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Ministerstvo pro místní rozvoj</b>
<b>Úkol</b>	<p><b>1. Nastavit centralizovaný sběr příkladů dobré a špatné praxe v zadávacích dokumentacích a jejího sdílení a sdílení zadávacích dokumentací zejména na systémy shodné napříč státní správou.</b></p> <p><b>2. DIA připraví informaci o stavu plnění úkolu č. 1. ke dni 31. 10. 2025.</b></p>
<b>Termín</b>	<b>31. 10. 2025</b>
Popis oblasti	V současnosti není nastaveno sdílení zadávacích dokumentací mezi resorty, a to ani u informačních systémů, které jsou shodné či obdobné napříč státní správou.
<b>Doporučení na změnu</b>	<b>Nastavení centralizovaného sběru příkladů dobré a špatné praxe v zadávacích dokumentacích a její sdílení a sdílení zadávacích dokumentací zejména na systémy shodné napříč státní správou</b>
Popis doporučení na změnu	<p>Sběr a udržování evidencí zadávacích dokumentací, včetně příkladů dobré a špatné praxe, nejlépe na sdíleném disku v gesci DIA. Sdílení závěrů, případně sdílená komunikace s ÚOHS.</p> <p>Realizovat metodické dny ve spolupráci s ÚOHS, v návaznosti na to vytvořit metodiku zadávání v oblasti ICT (dobrá/špatná praxe), a to v gesci MMR ve spolupráci s DIA. Do realizace zapojit Kompetenční centra DIA.</p>
Priorita / urgence	Střední
Předpokládaný dopad po implementaci změny	Zvýšení kvality zadávacích dokumentací, vysoutěžení spolehlivého a kvalitního produktu, získání výhody v jednání s dodavateli.
Předpokládané náklady implementace doporučení	Nízké, jedná se o organizační opatření v rámci stávajících kompetencí.

<b>KARTA DOPORUČENÍ:</b>	<b>RÁMCOVÁ SMLOUVA NEBO JINÝ ZPŮSOB SDÍLENÍ U OBDOBNÝCH INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ (PIS, EKIS, eSSL) NAPŘÍČ ÚŘADY</b>
<b>Gestor</b>	<b>Rada vlády pro informační společnost</b>
<b>Spolugestor</b>	<b>Digitální a informační agentura ve spolupráci se všemi ministerstvy</b>
<b>Úkol</b>	<b>Realizovat uvedená doporučení na změnu a připravit informaci o stavu jejich plnění ke dni 31. 10. 2025.</b>
<b>Termín</b>	<b>31. 10. 2025</b>
Popis oblasti	<p>V současné době se tři analyzované informační systémy (personální, ekonomické a spisové služby) nacházejí na různých ministerstvech v různých fázích, a tedy se výrazně liší i podmínky pro obměnu a modernizaci těchto systémů, ačkoliv vycházejí ze stejných zákonů a mají stejný či obdobný cíl, proces a administrativu.</p> <p>V dnešní době již probíhá mezi některými úřady sdílení znalostí při přípravě zadávacích dokumentací. Trh ve zmíněných třech systémech je dnes velmi koncentrovaný, kdy obdobně ve všech třech oblastech existuje pět hlavních dodavatelů, kteří pokrývají naprostou většinu trhu. Zároveň je patrné, že do odvětví zavedených systémů není žádný tržní impuls pro nové dodavatele. Jeví se proto jako vhodné sdílení zkušeností a sdílení obchodního postupu.</p> <p>V této oblasti by mohla být využita také možnost vertikální spolupráce při splnění podmínek § 11 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů, kterou by bylo možné zajišťovat ICT služby prostřednictvím vybrané organizační složky státu.</p>
<b>Doporučení na změnu</b>	<p><b>Nejprve provést důkladnou analýzu problematiky z legislativního, konkurenčního, funkčního a technického hlediska. Cílem analýzy bude jasně určit, které řešení je pro úřady z těchto hledisek nejvýhodnější. Na základě výstupů z této analýzy, kterou by měla zastřešovat RVIS a tvorbu bude zajišťovat Digitální a informační agentura, zvážit například možnost sdíleného nákupu vybraných systémů těmi úřady, které mají obdobnou plánovanou dobu obměny systému v souladu s vlastní Informační koncepcí.</b></p> <p><b>Na platformě RVIS sdílet zkušenosti v oblasti tří informačních systémů napříč resorty, a to v rámci celého jejich životního cyklu.</b></p>
Popis doporučení na změnu	Koncentrace na trhu personálních informačních systémů pro ministerstva je taková, že největších pět dodavatelů pokrývá

	<p>92 % trhu s celkovou roční částkou v průměru se blíží 100 mil. Kč ročně.</p> <p>Koncentrace na trhu ekonomických informačních systémů: pět největších dodavatelů pokrývá 95 % trhu s částkou 70 mil. Kč ročně.</p> <p>Koncentrace na trhu elektronické spisové služby: pět největších dodavatelů pokrývá 92 % trhu s částkou 50 mil. Kč ročně.</p> <p>Analogicky dle obdobného sdílení v případě jiných informačních systémů lze predikovat úsporu až do výše 30 %, to znamená, že v ideálních případech a za jinak stejných podmínek lze počítat s roční úsporou v případě sdíleného nákupu všech tří systémů téměř ve výši 70 mil. Kč ročně.</p>
Priorita / urgence	Střední
Předpokládaný dopad po implementaci změny	<p>Úspora času a veřejných prostředků při zavedení sdíleného nákupu nebo rámcové smlouvy.</p> <p>Sdílení zkušeností a know-how napříč státní správou.</p> <p>Zpětná vazba pro zákon o archivnictví a spisové službě.</p>
Předpokládané náklady implementace doporučení	<p>Tvorbu analýzy bude zajišťovat Digitální a informační agentura se zastřešením Rady vlády pro informační společnost.</p> <p>Profesionální realizační tým je nezbytný pro dosažení kvalitního zajištění sdíleného nákupu nebo uzavření rámcové smlouvy. Podoba tohoto týmu bude určena na základě analýzy možných řešení. V návaznosti na případnou realizaci doporučení dle této karty lze též uplatnit kartu „létajícího úředníka“ v této oblasti, nastavení jeho role a ošetření navazujících rizik (důvěrnost informací, bezpečnost systémů, přenos zodpovědnosti, metodická podpora Národního archivu v případě Spisové služby), nová expertíza/role: znalec spisové služby, PIS a EKIS na všech úradech – návrh na rozšíření Kompetenčních center DIA.</p>

## 7. Přílohy

### 7.1 Příloha č. 1: Strukturovaný dotazník

#### Strukturovaný dotazník

č. Klíčová otázka [její znění]

- 1) Aby bylo dosaženo výsledků za stanovené výdaje, musí být předem známo, co tím výsledkem má být. Do jaké míry tomu tak je / není ve Vaší organizaci? Kdo v organizaci tyto výsledky definuje? Jakým způsobem sledujete stanovené cíle? Pokud průběžně sledujete plnění cílů, máte pro vyhodnocení systémů stanovené KPI? O jaké klíčové ukazatele se jedná?
- 2) Jaký je stav digitalizace na úřadu? Dala by se míra naplněnosti Informační koncepce vyjádřit v procentech? Jaké jsou klíčové projekty, které vedou k dosažení cílového stavu digitalizace? V jaké fázi se nachází? Jakým způsobem úroveň digitalizace sledujete?
- 3) Máte plán jak „likvidovat“ zastaralé či nepotřebné systémy? Jakým způsobem se postupuje v případě ukončení starého systému a implementace nového systému? Jsou zde stanovené předpoklady a požadavky na náklady, pracovníky a jejich znalosti, přechodový můstek mezi daty atp.? Máte přehled o tom, k čemu jsou jednotlivé systémy v úřadu využívány? Jakým způsobem monitorujete využitelnost?
- 4) Máte plánovaný rozpočet na IS a do jaké míry je realistický? Pokud ano, v jaké formě a jak se plánuje / tvoří? Pokud ne, proč se neplánují výdaje, když je IK stanovená na určité období a jsou v ní určité požadavky na IS? Plánujete výdaje na období dopředu nebo například na potřebu nových či aktualizovaných IS? Zaměřujete se na věcné posouzení stávajícího stavu (analyzujete průběžně funkčnost, použitelnost, naplněnost, ... systémů)? Jakým způsobem k tomu dochází?
- 5) V jaké fázi implementace Informační koncepce se nacházíte? Jak se Vám daří implementovat cíle stanovené v IK? Daří se Vám naplňovat stanovené cíle z IK? Řídíte se stanovenými milníky IK? Pokud ano, tak do jaké míry? Jaké metody používáte pro řízení ICT? Daří se Vám držet stanoveného harmonogramu z IK?
- 6) Jsou zajištěné dostatečné personální kapacity a dovednosti útvaru ICT? Dokážete nám sdělit, kolik pracovníků máte a jakou agendu mají ve správě? Pokud máte nedostatečné kapacity v rámci některých agend, o jaké pozice (a agendu) se jedná? Kolik pracovníků a na jaké pozice je třeba nabrat, aby se stav IT úřadu zlepšil na požadovanou úroveň / definovanou úroveň IK? Jak pracujete/spolupracujete s věcnými gestory? Jakým způsobem je s nimi komunikováno?
- 7) Pokud se pořizuje nový systém, předpokládají se konkrétní požadavky (architektura, programovací jazyk, atd.) / je napsaný manuál, kde je popsána architektura, programovací jazyky atp. (pokud vynecháme IK)? Při vypisování



zakázek se podílíte na formulování požadavků na daný IS? Pokud ano, do jaké míry? Spolupracujete při vypisování zakázek s DIA, která umožňuje konzultantskou činnost ohledně této problematiky? Kdo formuluje požadavky na IS?

8) Kdo ve Vaší organizaci odpovídá a pečuje o systémy po odborné stránce (např. v případě legislativních změn,...) a po technické stránce. Máte v organizaci k dispozici projektového manažera, resp. věcného gestora, projektového manažera rozvoje (Enterprise architekta, datového architekta), správce systému? Pokud ne, najímáte si projektové manažery externě? Víte o možnosti využití projektového manažera DIA?

9) Jakým způsobem stanovujete priority investice (např. do CAPEX, OPEX)?

10) Je interně nastaveno, že má nějaký systém větší prioritu než jiný? Pokud ano, o které systémy se jedná a proč?

11) Jakým způsobem máte zmapovaný současný stav? Je možné informaci o současném stavu jednoduše interně v rámci organizace předložit? Jakým způsobem je mapován cílový stav?

12) Uved'te následující informace v období 2013-2023 při specifikaci pouze na 3 systémy – personální, ekonomický systém a spisová služba?

*(Tabulka slouží jako vzor, je možné přidat více řádku, pokud je to potřebné)*

*\*Celková částka na pořízení IT systému, jeho provoz a údržbu, včetně správy, úprav, aktualizace, opravy, včetně plateb externímu IT zaměstnanci apod.*

Typ IT systému	Název v systému	Dodavatel (název)	Dodavatel (IČO)	Celková částka na pořízení, provoz, údržbu*	Rok významného upgradu či jeho změny	Počet zaměstnanců	Počet manday externího dodavatele	Počet uživatelů
Personální systém								
Ekonomický systém								

Spisová služba								

Jakým způsobem jsou v organizaci aktivně využívány IT systémy? Je to zmapováno a využito např. při upgrade? Je zmapováno, které části systému jsou např. nevyužívány, kritizovány, chváleny? Jaká je spokojenost koncových uživatelů a jakým způsobem ji měříte?

- 13) Máte role a odpovědnosti, procesy a pravidla související s péčí o systémy (například EKIS, EPD, VEMA) zakotveny v nějakých vnitřních řídicích dokumentech?

Jakým způsobem je zajišťována funkce a údržba (správa) těchto tří vybraných IT systémů:

a) údržba i náklady jsou formou pravidelných, dlouhodobě plánovaných akcí (a za využití přímo vyčleněných prostředků),

b) nárazově či ad hoc – například při výskytu poruchy či nezbytného upgrade, bez kterého by systém přestal fungovat. V případě investic pouze pokud jsou již nevyhnutelné – jaký je důvod?

Kdo v rozhodování o způsobu provozu a údržby (správy) hraje zásadní roli? A jakou formu provozu a údržby (správy) by Vaše IT útvaru preferovalo a proč?

- 14) Jak technicky, časově a ekonomicky náročné jsou provoz a údržba (správa) těchto tří vybraných IT systémů? Kdo ji zajišťuje, jakým způsobem a v jaké frekvenci? Jak velký díl prací provádí interní IT zaměstnanci a ve které oblasti (může být vyjádřeno v procentech)? Je podle Vás vhodnější externí či interní řešení a proč?

- 15) Sdílejí zaměstnanci IT útvaru zkušenosti s IT systémy napříč státní správou? Jak hodnotíte mezirezortní spolupráci, kterou koordinuje DIA? Jsou tyto informace důležité pro Vaši práci? Oceňujete sdílení zkušeností napříč IT útvary ministerstev? Jaká máte očekávání od spolupráce s DIA?

- 16) V případě, že došlo ke změně systému či dodavatele, jaké byly její hlavní důvody / příčiny? Kdo dal podnět pro změnu a kdo ji vykonal, zprostředkoval? Pokud se dodavatel nezměnil proč? Jak často se sbírají informace od uživatelů na zpětnou vazbu (měli uživatelé možnost se vyjádřit) a je tato zpětná vazba následně využívána?

Jak dlouhá byla příprava na změnu, které její fáze byly nejnáročnější? Jak dlouho trvalo převedení agendy do nového systému? Jaké byly průvodní okolnosti (obtíže s funkčností, výpadky, kompatibilita dat apod.) a jak dobře a rychle byly vyřešeny? Poskytl řešení externí dodavatel či interní IT útvar? Nepřišli jste při migraci/přechodu o data? O jaká data se jednalo?

- 17) Kdo se na převodu z jednoho typu systému na druhý účastnil? Jaké tato změna nesla náklady? Jaký byl rozsah prací, technická a časová náročnost vlastních zaměstnanců ministerstva? Došlo k vyčlenění konkrétního pracovníka či celého týmu? Jak spolupráce probíhala a jak velkou roli hrají technické schopnosti

interního IT ministerstva na kvalitu nově vybraného systému, na hladký provoz, ale také i výši ceny?

18) Pokud jde o výběrové řízení, jaká je situace v oblasti aktivních dodavatelů pro státní správu? Jsou kvalitní? Je jich dostatek (vzniká konkurenční prostředí)? Stalo se někdy, že jste věděli o vhodném dodavateli, který se však do výběrového řízení nepřihlásil? Jaké faktory dodavatele hrají pozitivní roli na výslednou funkci a spokojenost uživatelů? Jaká forma smluvního vztahu je výhodnější s ohledem jak na funkci, tak na cenu – balík služeb od jediného dodavatele či moduly od více dodavatelů a proč?

19) Jak časté jsou události (incidenty, technické problémy, nutné změny) a jak často je nezbytné provádět změny 3 IT systémů (personální, ekonomický systém a spisová služba) mimo plán? Obecně, pracují tyto systémy spolehlivě? Máte definované SLA? Frekvence událostí:

*(Tabulka slouží jako vzor, je možné přidat více řádku, pokud je to potřebné)*

Název systému	Počet událostí (počet incidentů, problémů, nutných změn)	Za časové období (týden/měsíc/rok)	Závažnost poruchy (velmi nízká, nízká, vysoká, velmi vysoká)	Délka události (hodin/dnů)	Považujete tuto událost za závažnou (velmi málo závažná, málo závažná, středně závažná, velmi závažná)

20) Jak probíhá zaškolení vlastních IT zaměstnanců a zaškolení uživatelů? Jaká je časová náročnost takového zaškolení? Jak problematická je změna ve vztahu k uživatelům? Jak problematická je změna IT systému pro vlastní IT útvaru? Poskytuje dodavatel nového systému zaškolení pro IT zaměstnance?

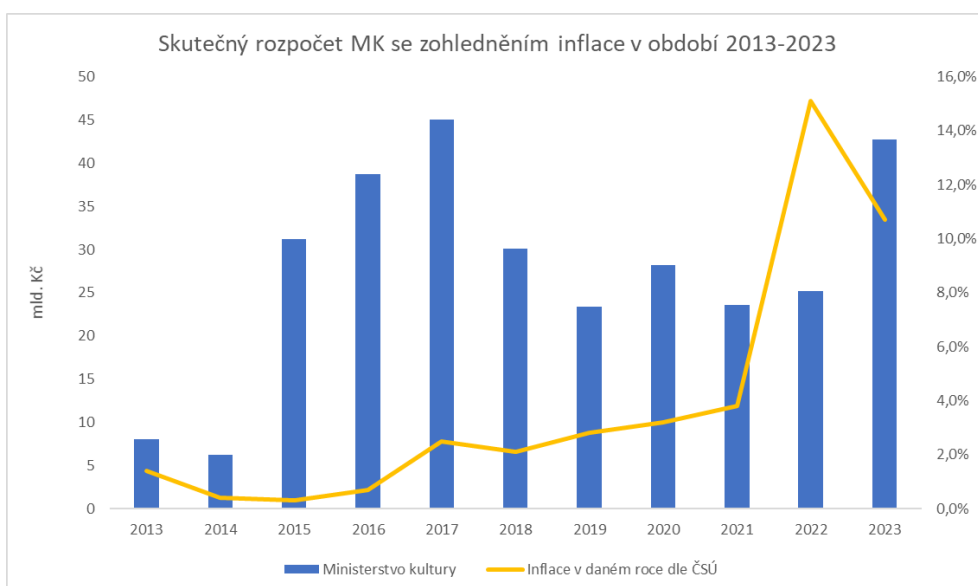
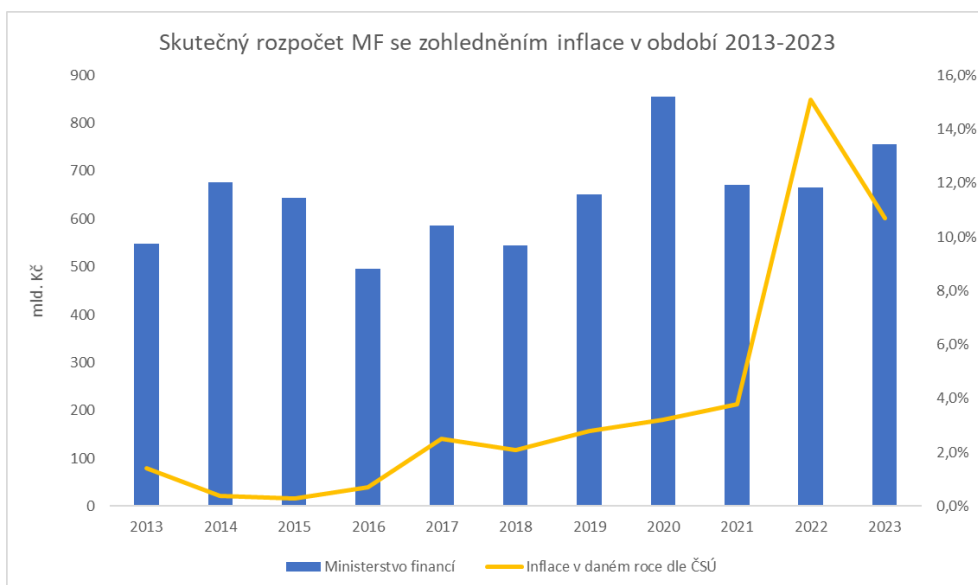
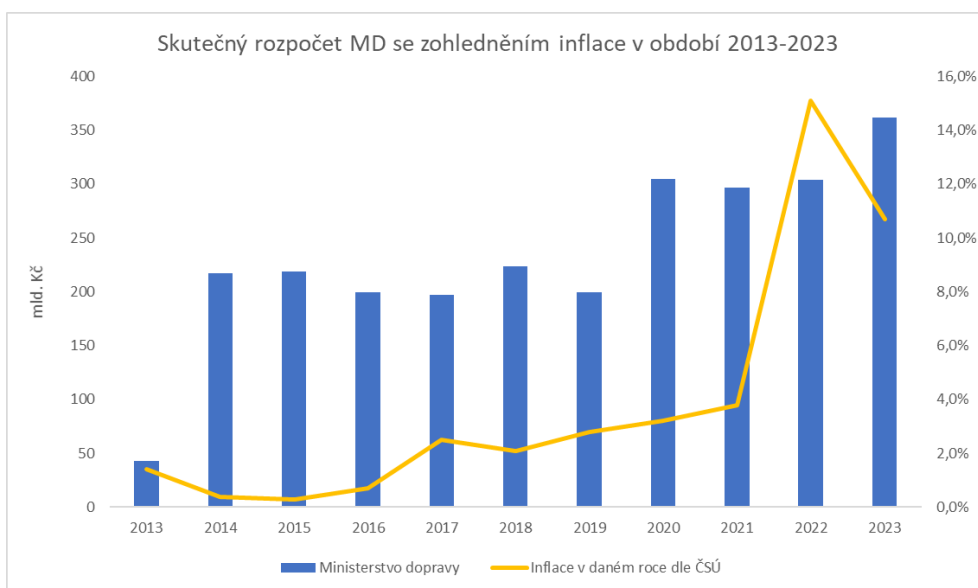
21) Zvažovali jste centralizovaný nákup balíčků jako například MS Office, MS Teams, komunikační aplikace, VPN atd.? Co by toto řešení přineslo? Snížily by se náklady na dané balíčky?

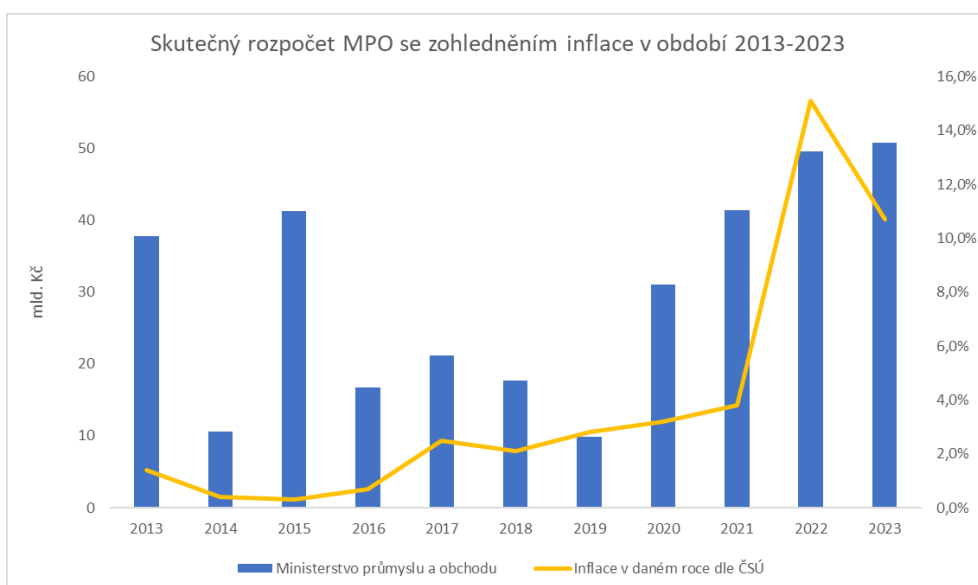
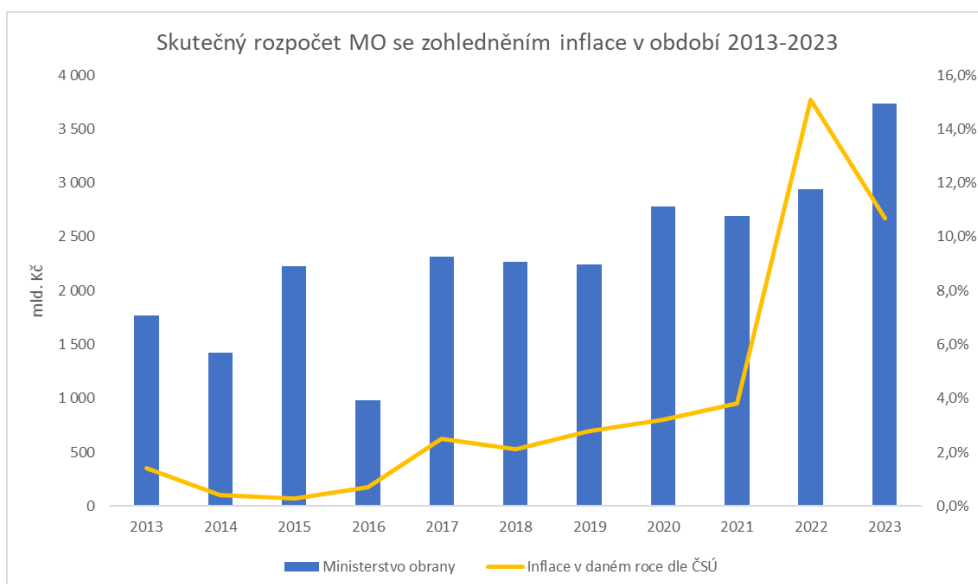
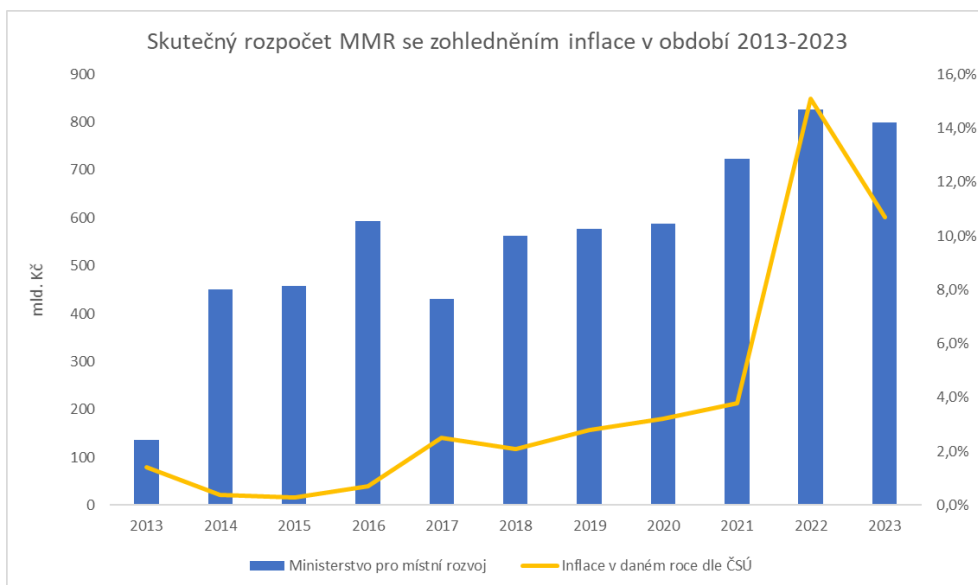
22) Byl Váš útvar auditovaný? Jak byl audit vnímán, a došlo na základě auditu ke zlepšením, nebo neměl audit žádný efekt. Jaká doporučení z auditu vplynula a která jste implementovali?

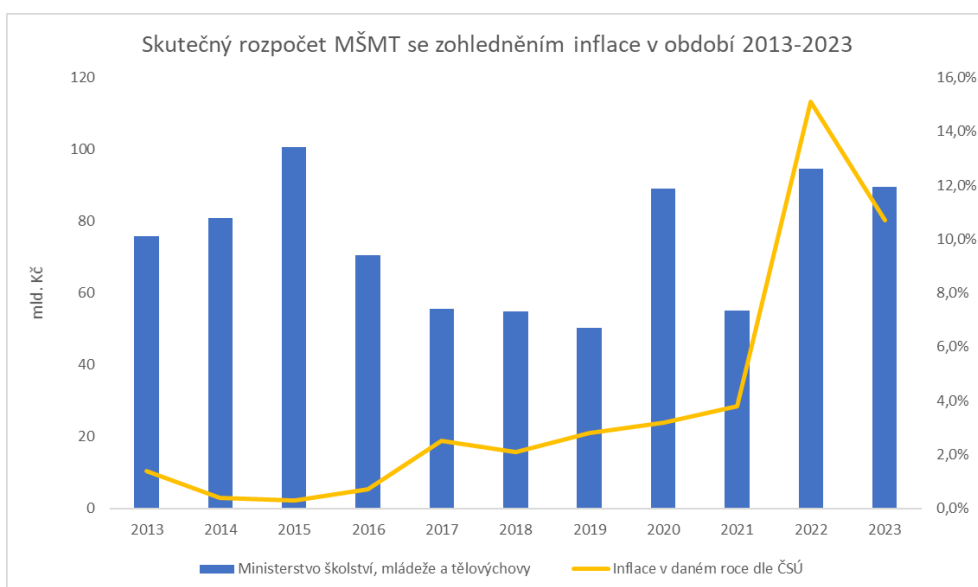
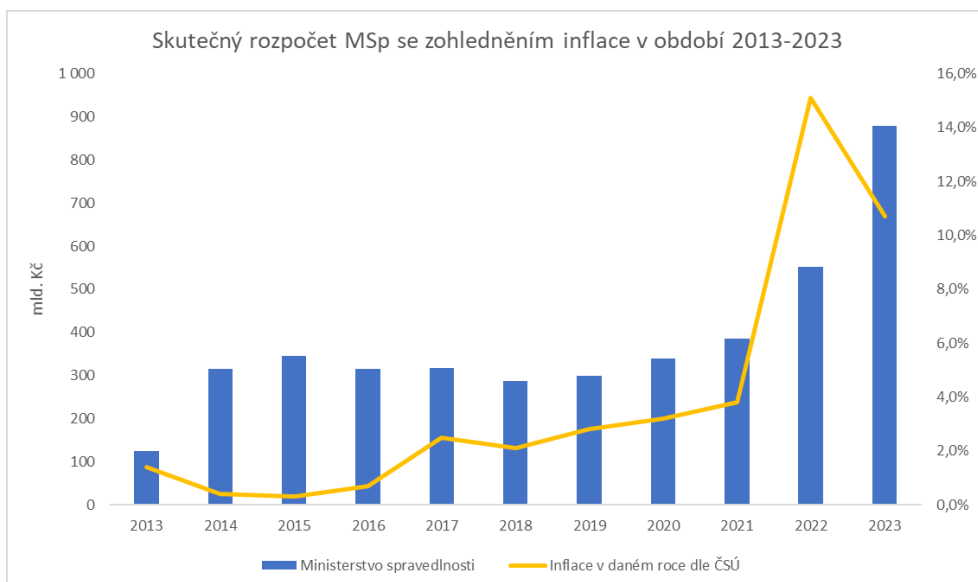
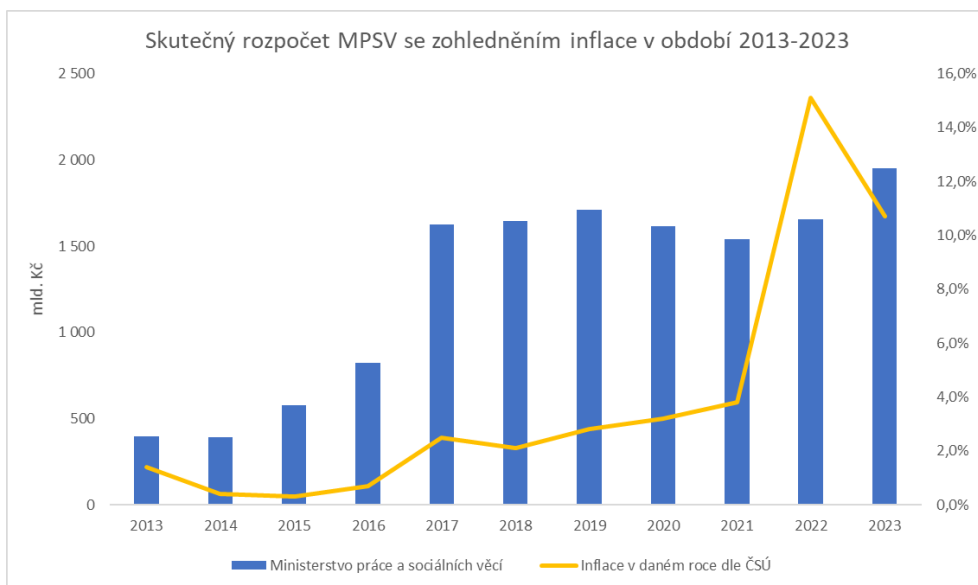
23) Psali jste si Informační koncepci sami? Pokud ano, jak časově náročné to bylo? Pokud ne, s kým jste spolupracovali, koho jste si pro napsání IK zajistili a kolik to stálo?

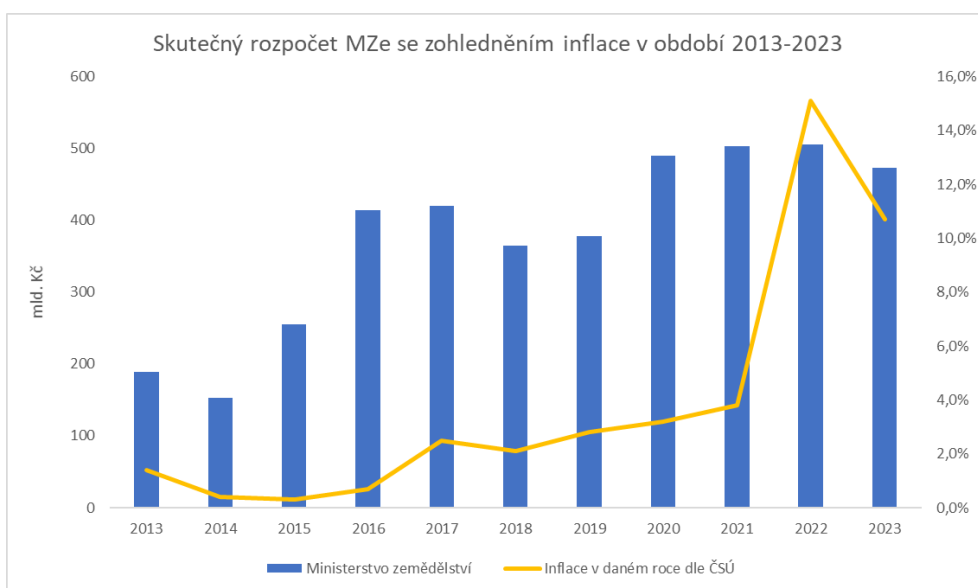
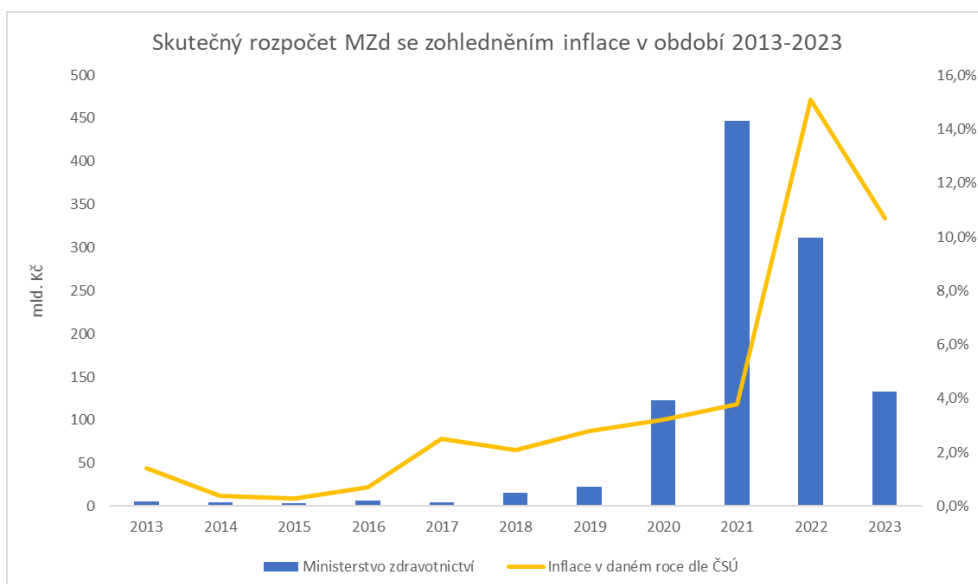
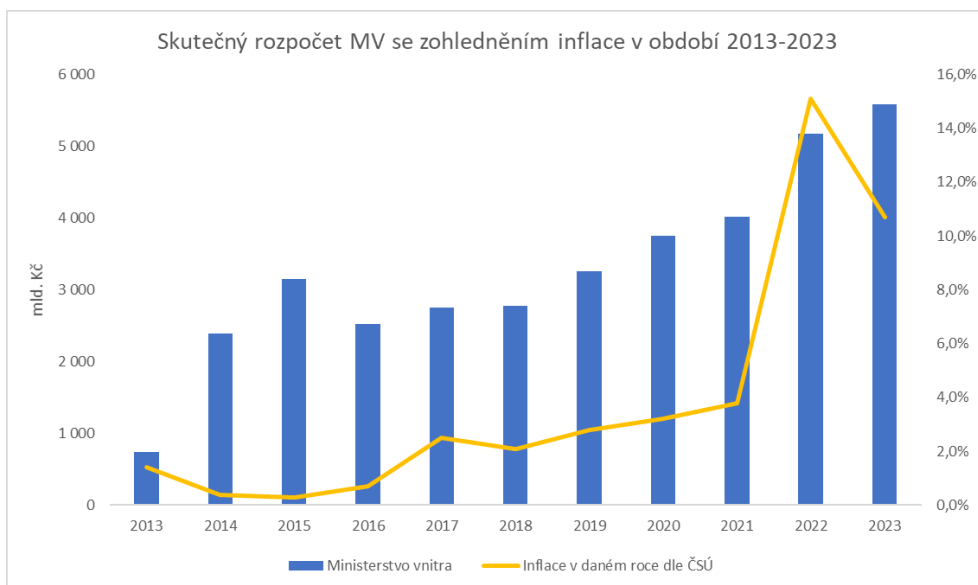
24) Jakým způsobem připravujete soutěže o návrh? Jaké jsou v této věci ze strany úřadu překážky?

## 7.2 Příloha č. 2: Skutečné rozpočty se zohledněním inflace

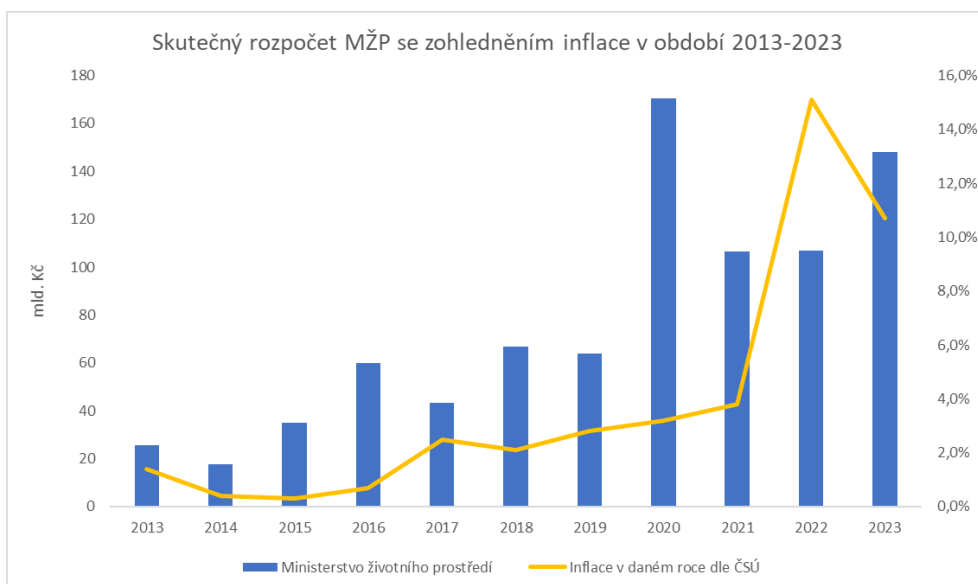
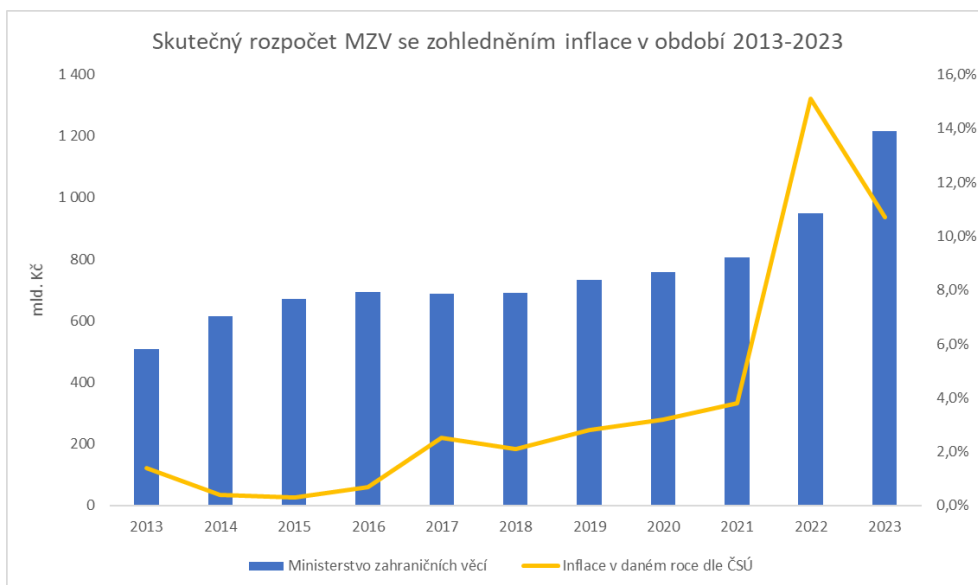




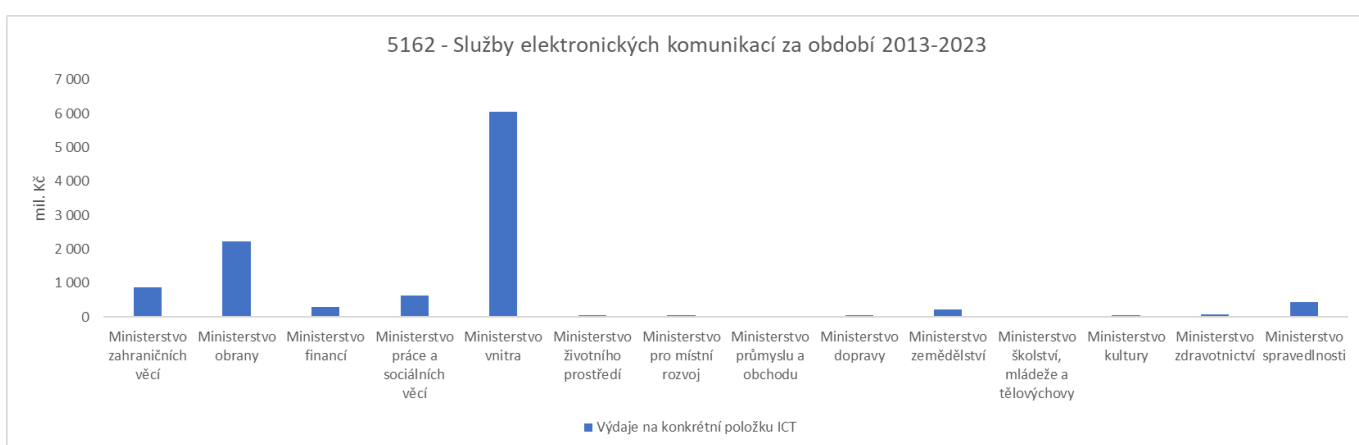
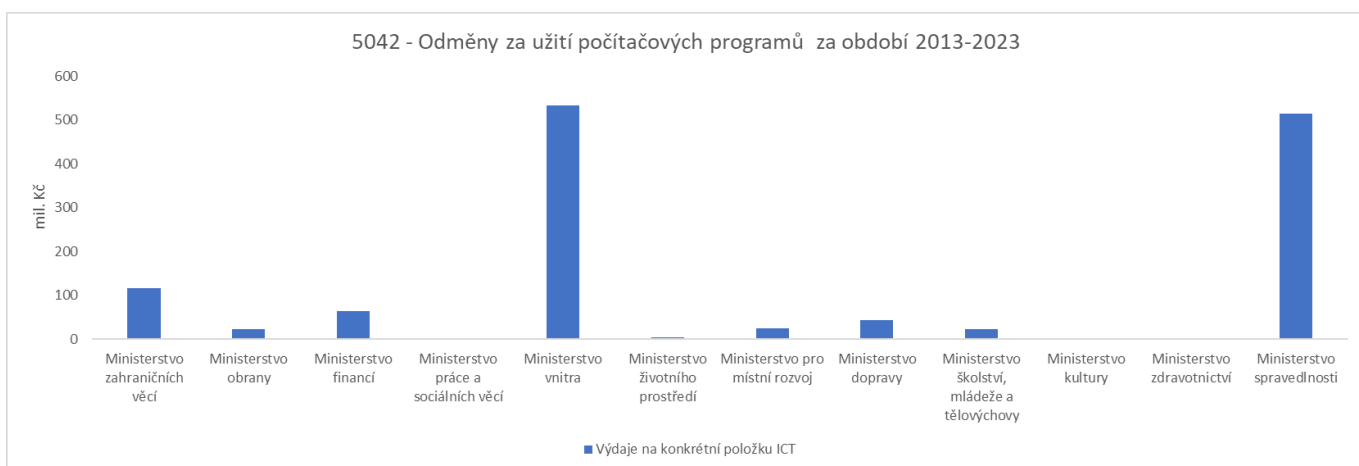


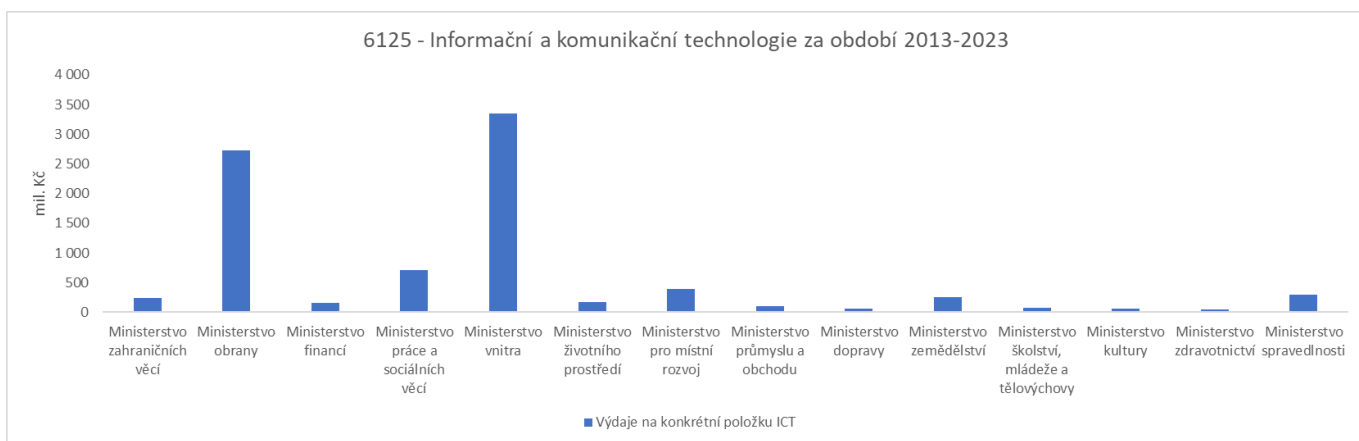
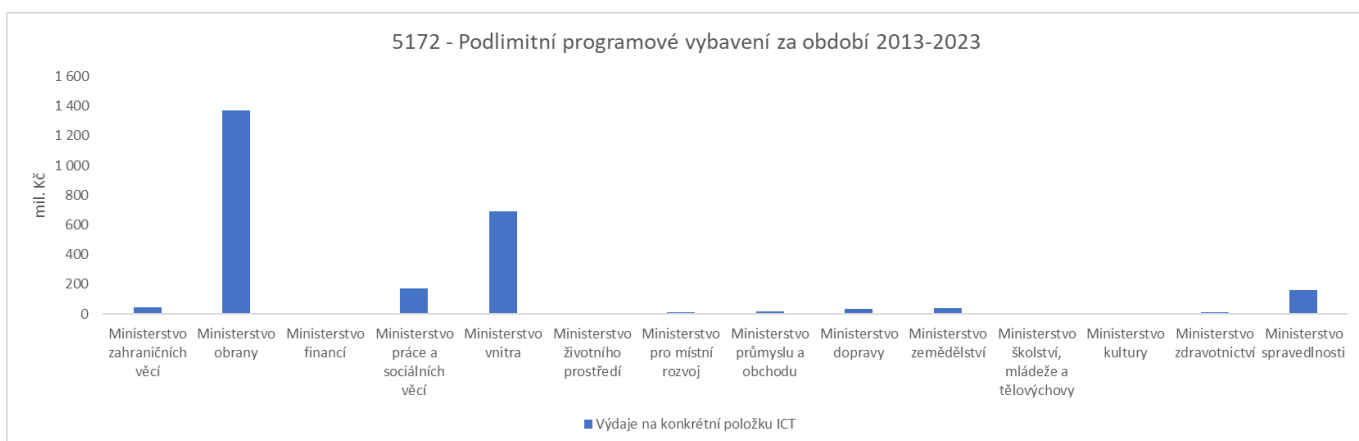
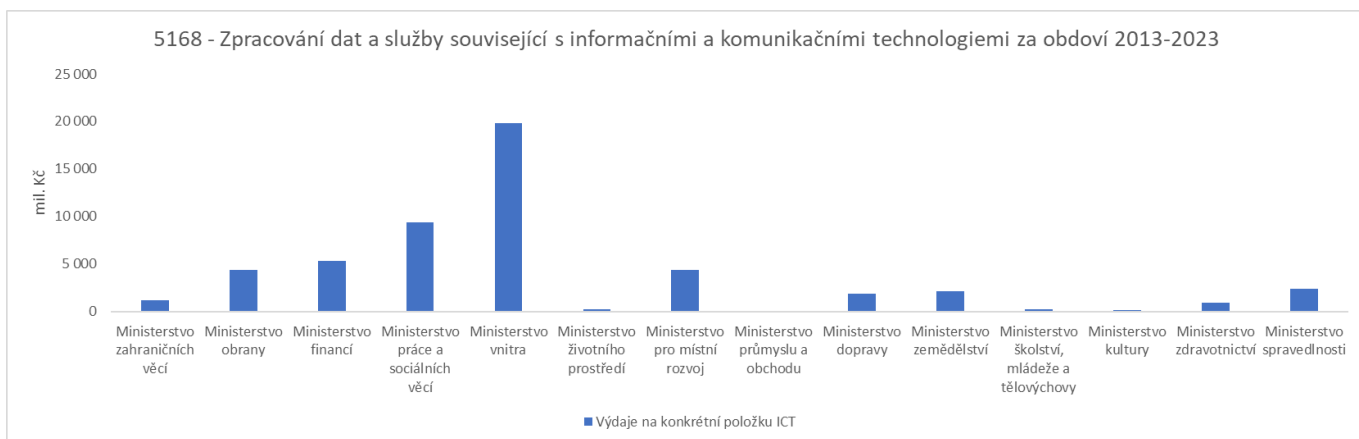






### 7.3 Příloha č. 3: Výdaje na konkrétní položku ICT





## **Revize výdajů v oblasti ICT, verze 1.0**

**Zpracovatel:**

**Česká republika – Ministerstvo financí**

**Odbor 47 – Centrální harmonizační jednotka**

**Oddělení 4704 – Revize výdajů**

**Ministerstvo financí ČR**

**Letenská 15, 118 10 Praha**



**Ministerstvo financí**  
České republiky