

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut Politologických studií

Katedra Politologie

Bakalářská práce

2020

Miroslav Dvořák

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

**Posouzení stavu eGovernmentu mezi Českou republikou
a Spojeným královstvím se zaměřením na efektivitu
obránných a bezpečnostních akvizic**

Bakalářská práce

Autor práce: Miroslav Dvořák

Studijní program: Politologie a veřejná politika

Vedoucí práce: Mgr. Jan Kohoutek, Ph.D.

Rok obhajoby: 2020

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 31. 7. 2020

Miroslav Dvořák

Bibliografický záznam

Dvořák, Miroslav. *Posouzení stavu eGovernmentu mezi Českou republikou a Spojeným královstvím se zaměřením na efektivitu obranných a bezpečnostních akvizic*. Praha, 2020. 39 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut Sociologie. Vedoucí diplomové práce Mgr. Jan Kohoutek, Ph.D.

Rozsah práce: 64 368

Anotace

Má bakalářská práce se zabývá rozdíly v implementaci eGovernmentu do akvizičního procesu a jeho rozdíly mezi Spojeným královstvím a Českou republikou. Udělal jsem sérii rozhovorů s aktéry, kteří mají zkušenosti se současným akvizičním procesem ministerstva obrany. Za využití SWOT analýzy a TOWS matice jsem dále formuloval možné efektivní změny současného systému.

Annotation

My bachelor's thesis concerns itself with primarily with eGovernment and the acquisition process and its differences between the United Kingdom and the Czech Republic. I have interviewed three actors which deal with or have dealt in the past with the current acquisition process in the Czech Ministry of Defence and have a great deal of experience working with it and/or were trying to change it. Using a SWOT analysis and the TOWS matrix I formulate several possible fixes to the current system.

Klíčová slova

E-government, veřejná politika, actor-centered Institutionalism, government to government, government to employees, government to businesses.

Keywords

E-government, public policy, actor-centred Institutionalism, government to government, government to employees, government to businesses.

Title

Assessment of e-government in the Czech Republic and United Kingdom with the focus on effectiveness of defence and security acquisitions

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své práce panu doktoru Kohoutkovi za trpělivost, se kterou mě řídil při zpracování bakalářské práce. Děkuji za otevřenost a neocenitelné informace z prostředí zadávání obranných akvizic a řízení Sekce vyzbrojování a akvizic MO panu Mgr. Bc. Filipu Říhovi. V neposlední řadě byly pro mě neocenitelné informace ze strany soukromého sektoru při využívání informačního systému NEN při podávání nabídek resortu MO i celkový pohled na proces obranných akvizic v ČR, za které patří velký dík panu Ing. Richardu Štechovi Ph.D., současnému projektovému manažerovi podniku OMNIPOL a.s.

Obsah

Úvod	1
1 Teorie	2
2 Teoretické poznatky o eGovernmentu a současný stav ve světě dle hodnocení OSN/EU	3
2.1. Historie vzniku a zavedení eGovernmentu doma i ve světě	3
2.2 Definice eGovernmentu v ČR a UK	4
2.2.1 Definice eGovernmentu v EU a OSN	4
2.3 Hodnocení kvality eGovernmentu v ČR a Spojeném království	6
2.3.1 Hodnocení OSN E-Government Survey	6
2.3.2 Hodnocení EU eGovernment Benchmark report 2019	7
2.4 Definice jednotlivých nástrojů eGovernmentu	8
2.4.1 Technologická infrastruktura	8
2.4.2 Nastavení policy	9
2.4.3 Veřejná správa (Governance)	10
2.4.4 Kontakt s veřejností (Outreach)	10
2.4.5. Další faktory	11
2.5 Bezpečnostní hrozby spojené se zaváděním eGovernmentu do státní správy ...	12
3 Stav eGovernmentu v České republice	12
3.1 Obecně – Kdo řídí a odpovídá za eGovernment v ČR	12
3.2 Nástroje eGovernmentu v České republice	13
3.3 Akviziční proces ve státní správě s důrazem na obranné akvizice	14
3.3.1 Úvod do problematiky.	14
3.3.2 Legislativní zabezpečení	14
3.3.3 Organizační zabezpečení	15
3.3.4 Personální zabezpečení	17
3.3.5 Používané ICT při zadávání veřejných zakázek.	18
4 Stav eGovernmentu ve Spojeném království	19
4.1 Obecně – kdo řídí a odpovídá za eGovernment ve Spojeném království	19
4.2 Nástroje eGovernmentu ve Spojeném království	19
4.3 Dostupnost eGovernmentu pro občany a podnikatele	19
4.4 Stav akvizičního procesu na MO UK	19
4.4.1 Administrativní a legislativní podmínky	20
4.4.2 Organizační zabezpečení	21
4.4.3 Personální zabezpečení	22

5 Porovnání systému akvizic s důrazem na eGovernment České republiky se Spojeným královstvím.....	22
5.1 Porovnání silných a slabých stránek akvizičního procesu mezi ČR a Spojeným královstvím	23
6 Návrhy na možné zlepšení stavu akvizic v ČR.....	27
6.1 TOWS matice	27
Závěr	30
Summary	31
Akronymy a zkratky	33
Seznam příloh	39

Úvod

Cílem mé práce je provést zhodnocení stavu EGU v ČR a UK se zaměřením na efektivitu akvizičního procesu v oblasti obranných akvizic. Na základě rozdílů stanovit/ukázat příčiny zaostávání v zavádění EGU do státní administrativy v ČR a navrhnout možná opatření ke zlepšení a urychlení implementace EGU v oblasti zadávání veřejných zakázek. Jako podcíl si kladu zjistit silné a slabé stránky tohoto systému a zformulovat návrh na zlepšení za pomoci SWOT analýzy a TOWS matice. Mou hlavní výzkumnou otázkou je: Jaké jsou příčiny nízké implementace e-Governmentových řešení v oblasti akvizic na MO ČR? Mé podotázky jsou: Jaký je současný obecný stav EGU v ČR a UK? Jaké jsou příčiny rozdílného stupně zavedení EGU do státní správy v oblasti zadávání veřejných zakázek? Jaké jsou příčiny rozdílů v efektivnosti obranného akvizičního procesu v ČR a UK? Jaká opatření mohou přispět k urychlení implementace EGU do akvizičního procesu MO?

K tomu, abych mohl vyhodnotit stav eGovernmentu v ČR obecně a dále specificky v procesu obranných akvizic, jsem provedl porovnání úrovně eGovernmentu v ČR a Spojeném království Velké Británie a Severního Irska (dále jen Spojené království či UK). Hlavní důvody, které mě vedly k volbě UK, jsou dva. Tím prvním je dlouholetá zkušenost UK v zavádění eGovernmentu a tím druhým důvodem je, že v roce 2014 MO ČR zpracovalo návrh změny akvizičního systému ve spolupráci s MO UK (a také ve spolupráci s organizací Transparency International). Cílem tohoto projektu bylo zavést v resortu MO akviziční proces, který bude vycházet z dlouholetých zkušeností MO UK v oblasti zadávání obranných akvizic. Jsem si vědom rozdílů, které jsou ve státní správě i legislativním systému mezi ČR a UK, nicméně obecné cíle, společné ICT nástroje a také kritéria hodnocení eGovernmentu jsou v zásadě v obou zemích shodné.

Na druhé straně je potřeba přihlídnout k jinému státnímu uspořádání UK a s tím souvisejícím zvláštnostem v organizaci a realizaci státní správy. Jako příklad je možné uvést rozdílný právní systém či organizační členění územních celků. Avšak obecně, a zvláště u zadávání veřejných zakázek obranných a bezpečnostních akvizic, jsou zkušenosti UK v oboru eGovernmentu velice cenné. UK je jednou z nejstarších demokracií na světě a má silně propracovaný systém státního managementu, který sebou přináší výhody i nevýhody. Nicméně základní podmínky a kritéria hodnocení úspěšnosti zavedení eGovernmentu do státní správy jsou stejné nebo alespoň velmi podobné a umožňují tak

objektivní srovnání mezi UK a Českou republikou. Jednou z výhod UK je určitě digitální gramotnost obyvatelstva, která vyplývá z náskoku, který mělo UK v zavádění digitálních technologií do běžného života. Z toho důvodu zvláště starší generace je na využívání ICT daleko lépe připravena.

Přes všechna rizika spojená s digitalizací státní správy jsem přesvědčen, že pozitivní přínos pro občana i privátní subjekty převažuje. Vývoj eGovernmentu je globálně poháněn z velké části dvěma faktory. Tím prvním jsou zaměstnanci státní správy, kteří se snaží vyřešit určité systémové problémy ve státní správě. Tím druhým jsou uživatelé z řad veřejnosti, občané, firmy a jiné subjekty, kteří vyvíjejí tlak na zefektivnění státní správy. I když tempo elektronizace státní správy ne vždy odpovídalo vyspělosti České republiky, mohu konstatovat, že ČR má vytvořeny podmínky k tomu, aby si v budoucnosti zlepšila své postavení na žebříčku hodnocení zemí OSN i EU ve vztahu k eGovernmentu. V oblasti zadávání veřejných zakázek pak správná implementace eGovernmentu/ICT přispívá k vyšší efektivitě, transparentnosti i zrychlení celého procesu veřejných a obzvláště obranných akvizic. Základním předpokladem správného fungování eGovernmentu v oblasti akvizic je optimální nastavení řídicích procesů a s tím spojené organizační struktury správních a výkonných orgánů. Hlavním cílem však musí být efektivita státní správy a zjednodušení přístupu pro občany ČR i privátní subjekty.

1 Teorie

Pro teoretické ukotvení své práce jsem zvolil institucionalismus zaměřený na aktéry popsaný Fritzem W. Scharpfem. Tento teoretický přístup se snaží analyzovat a vysvětlit výsledky a výstupy veřejných politik za použití přístupů z několika integrovaných teorií. Snaží se neomezovat se jen na to, že aktéři budou vždy dělat racionální rozhodnutí, ale počítá i s hodnotovými rozdíly aktérů a také s tím, že ne vždy spolu budou chtít aktéři spolupracovat. Vypracovává také několik konstelací aktérů za použití teorie her a vysvětluje jak a proč by se jednotliví aktéři mohli v jednotlivých případech chovat. Teorie se vztahuje jak na aktéry, kteří jsou velkou organizací, tak na aktéry na menší úrovni, jako jsou jednotlivci uvnitř těchto organizací a kategorií. (Fritz, 1997)

Tato teorie je vhodným teoretickým východiskem, protože pracuje s několika aktéry, kteří by se dali spojit a jejich akce je možné hodnotit jako celek. Teorie mi však také umožňuje, pokud bude potřeba, vyhodnocovat stanoviska aktérů podle částí, ze kterých se skládají, ať

už jsou to firmy, odbory na ministerstvu, nebo klíčoví zaměstnanci. Mám tedy možnost tyto aktéry „rozložit“ na menší bloky a počítat také s tím, že tito aktéři mají nejen jiné cíle, ale jako instituce mají jiné pracovní prostředí a mají jinak nastavené priority a hodnoty a ty mohou mezi aktéry způsobovat názorové rozpory nebo naopak mohou usnadňovat mezi-aktérské vztahy.

Má práce jako taková rozlišuje hned několik hlavních aktérů: Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, firmy, se kterými ministerstva pracují a/nebo obchodují, zaměstnanci Ministerstva obrany a Ostatní resorty. Ministerstvo vnitra má na rozdíl od ostatních ministerstev, co se týče této problematiky, speciální pozici, protože je zodpovědné za problematiku eGovernmentu v ČR.

2 Teoretické poznatky o eGovernmentu a současný stav ve světě dle hodnocení OSN/EU

2.1. Historie vzniku a zavedení eGovernmentu doma i ve světě

V České republice se první náznaky eGovernmentu začaly objevovat v roce 1998, kdy byla jmenována Rada pro státní informační politiku jako konzultativní orgán pro vládu. V roce 2000 byl založen úřad pro veřejné informační systémy a v roce 2003 vzniklo ministerstvo informatiky. V roce 2005 vláda stanovila povinnost pro veřejné instituce mít elektronické podatelny a v roce 2006 vznikl systém elektronických podpisů.

V roce 2007 byla ustanovena Rada vlády pro informační společnost a Ministerstvo informatiky končí činnost jako samostatné ministerstvo a jeho portfolio přebírá Ministerstvo vnitra. V roce 2008 poprvé vzniká kontaktní síť CzechPoint, která usnadňuje určité úřední úkony. V roce 2009 vyšel systém datových schránek a spolu s ním povinnost právnických osob a veřejných orgánů si datovou schránku založit. V roce 2010 vzniká systém základních registrů, které měly vyřešit nesjednocený a roztříštěný systém na ministerstvech. V průběhu desetiletí 2011-2020 pak vznikla řada systémů, které měly za cíl usnadnit práci jak státní správě, tak veřejným uživatelům eGovernmentu jako například občanské průkazy s čipem, systém elektronických receptů a neschopenek a mnoha dalších.

Oproti ČR má Spojené království se zaváděním eGovernmentu do státní správy bohatší a delší zkušenosti. Myšlenka eGovernmentu zde vznikla již v roce 1999. V porovnání s ostatními státy se zde vyvíjela digitalizace státní správy velmi rychlým tempem.

Vláda Spojeného království si kladla za cíl zdigitalizovat veškeré své služby veřejnosti do roku 2005. Portál občana byl ve Spojeném království spuštěn už v prosinci roku 2000, obdobný portál občana byl v České republice spuštěn o 9 let později v roce 2009. V roce 2016 byl eGovernment Spojeného království hodnocen jako nejvyspělejší na světě a v roce 2018 byl na 4. místě v rámci hodnocení OSN. (OSN 2018) Systém eGovernmentu Spojeného království emuluje řada států, včetně České republiky, jak je vidět na příkladu portálu občana, který je přímo inspirován portálem gov.uk. (Bohutínská, 2018)

2.2 Definice eGovernmentu v ČR a UK

Ministerstvo vnitra ČR, které je v České republice z velké části odpovědno za jednotný systém eGovernmentu, definuje eGovernment jako „správu věcí veřejných za využití moderních elektronických nástrojů, díky kterým bude veřejná správa k občanům přátelštější, dostupnější, efektivnější, rychlejší a levnější.“ (Ministerstvo Vnitra, 2020)

Vláda Spojeného království definuje pojem eGovernment jako využití informačních a komunikačních technologií státní správou k lepšímu managementu vztahů mezi orgány státní správy a občany, právníckými osobami a jinými orgány státní správy. (Bennet, 2009)

Definice obou států jsou velice podobné, nicméně definice Spojeného království je podrobnější a zaměřuje se nejen na občany, nýbrž také zmiňuje právnícké osoby a orgány státní správy¹.

2.2.1 Definice eGovernmentu v EU a OSN

Definice eGovernmentu Evropské unie lze nalézt v Akčním plánu EU pro eGovernment na období 2016-2020:

„Elektronická veřejná správa (eGovernment) podporuje správní procesy, zvyšuje kvalitu služeb a také vnitřní účinnost veřejného sektoru. Digitální veřejné služby snižují administrativní zátěž podniků a občanů, neboť zrychlují a zefektivňují jejich interakce s orgány veřejné správy, zjednodušují je a činí je transparentní a méně nákladné. Kromě toho může být využívání digitálních technologií jakožto nedílné součásti strategií

¹ Pův znění: Electronic Government, or e-Government, refers to the use of information and communication technologies (ICT) by Government agencies in order to better manage relationships with citizens, business and other arms of Government.

modernizace státních správ zdrojem dalších ekonomických i sociálních přínosů pro společnost jako celek.“

Definice Evropské Unie tedy zohledňuje všechny tři hlavní aspekty eGovernmentu a to služby občanům, právníckým osobám a služby, které usnadňují vnitřní činnost veřejného sektoru.

Definici eGovernmentu OSN lze nalézt v OSN eGovernment survey 2018. Definice eGovernmentu si v OSN prošla několika iterativními změnami. První definice eGovernmentu OSN pochází z roku 2001, eGovernment je zde definován jednoduše jako *„zdroj služeb a informační nástroj pro občany“*.

V roce 2003 se definice změnila: *„eGovernment navyšuje kapacity veřejné správy využitím ICT a dodává vyžadované služby (občanům)“*

Tato definice už zohledňuje více než jen kontakt s občany.

V roce 2004 vznikla nová definice: *„eGovernment je definován jako veškeré využití ICT k poskytování informací a služeb veřejnosti a je širším konceptem než jen G2G² komunikace“*

V roce 2005 si definice prošla další změnou. Ta využívá definici z 2004, ale doplňuje, že je nutné ji rozšířit o roli eGovernmentu v poli rovnoprávnosti a sociální inkluze.

Pro první eGovernment Survey z roku 2008 vznikla nová definice:

„eGovernment je kontinuální proces, který inovuje služby pro občany, veřejnou participaci a vládnutí skrze transformaci externích a interních vztahů za využití informačních technologií, a především internetu.“

Zde je vidět velký pokrok v operacionalizaci pojmu eGovernment. Nejedná se jen o služby občanům a interní komunikaci, ale zahrnuje již veškeré využití informačních technologií, které mění vztahy mezi jednotlivými aktéry ve státní správě.

Nejnovější definice eGovernmentu OSN pochází z eGovernment Survey 2014:

„Na eGovernment může být nahlíženo jako na využití a aplikaci informačních technologií ve státní správě k zjednodušování a integraci pracovních procesů. Zefektivňuje management dat a informací, zlepšuje veřejné služby a usnadňuje využívání komunikačních kanálů ku prospěchu všech zúčastněných stran. „

² Government to Government

Definice eGovernmentu se vyvíjí podobným tempem jako IC technologie. Poslední a nejnovější iterace definice eGovernmentu zhodnocuje zlepšení procesů, které vedou k usnadnění chodu institucí využívající IC technologie a zároveň zefektivňují procesy státní správy ve prospěch nestátních aktérů – občanů a právnických osob.³

2.3 Hodnocení kvality eGovernmentu v ČR a Spojeném království

2.3.1 Hodnocení OSN E-Government Survey

Hodnocení OSN E-Government Survey měří vyspělost eGovernmentu dle E-Government development indexu (EGDI). EGDI se skládá z několika indexů, které určují celkové hodnocení eGovernmentu a pozici země v žebříčku.

Hodnocení tvoří tři hlavní indexy. Prvním indexem je Online Service Index (OSI), ten zahrnuje kvality a rozšířenost online služeb. Druhým je Telecommunications infrastructure Index (TII), který hodnotí vyspělost a vývoj telekomunikační infrastruktury dané země. Třetím indexem je tzv. Human Capital Index (HCI), který je založen na lidském kapitálu země. Všechny indexy se pohybují v číslech od 0 do 1 a aritmetickým průměrem je dosaženo celkové výsledku.

Státy jsou pak dále rozřazeny do 4 rozdílných úrovní, podle vyspělosti. Tyto úrovně jsou – velmi vysoce vyspělí, vysoce vyspělí, středně vyspělí a málo vyspělí.⁴

Česká republika je hodnocena jako stát s vysoce vyspělým eGovernmentem, je tedy zařazena na druhý stupeň žebříčku – „vysoce vyspělí“. V roce 2018 se Česká republika umístila v celkovém hodnocení EGDI na 54. místě s EGDI 0.7084, mezi Chorvatskem (55. místo) a Tureckem (53. místo). OSI České republiky je hodnoceno 0.6528, TII je hodnoceno číslem 0.5971 a HCI je hodnoceno číslem 0.8752. V Evropském kontextu je Česká republika 4. od konce, má lepší hodnocení EGDI pouze než jen Chorvatsko, Lotyšsko a Rumunsko.

Čísla z hodnocení OSN naznačují určité množství nevyužitého potenciálu. Index, který hodnotí lidský kapitál je v České republice velmi vysoký, nicméně potenciál České

³ Původní znění: E-government can be referred to as the use and application of information technologies in public administration to streamline and integrate workflows and processes, to effectively manage data and information, enhance public service delivery, as well as expand communication channels for engagement and empowerment of people.

⁴ Pův znění: Very High, High, Middle, low

republiky je omezen nedostatečnou infrastrukturou a nekvalitními a nedostačujícími online službami. (UN E-Government Survey 2018).

V roce 2016 vznikla v ČR nestátní iniciativa 2020 poté, co se v UN E-Government Survey Česká republika umístila na 50. místě. Ta si klade za cíl Českou republiku do roku 2020 vyzdvihnout na 20. místo. Aby se tak stalo, musela by se však Česká republika posunout o 34 příček, protože se v roce 2018 o další 4 příčky propadla až na 54. místo.

Spojené království je hodnoceno jako stát s velmi vyspělým eGovernmentem a v celkovém hodnocení eGovernmentů v roce 2018 skončilo na 4. místě s EGDI 0.8999, o 3 příčky níže než v roce 2016, kdy skončilo na 1. místě. Hodnocení dílčích indexů vyšly ve spojeném království následovně: OSI – 0.9792, TII – 0.8004, HCI – 0.9200.

eGovernment Spojeného království se tedy vyznačuje velkou kvalitou a dostupností elektronických služeb, které signifikantně převyšují Českou republiku, disponuje také vzdělanou populací s velkým potenciálem a nadprůměrnou infrastrukturou. Ve Spojeném království je nejdůležitější službou stránka gov.uk, která slouží jako jednotné místo pro veškerý kontakt občana či právnické osoby s veřejnou správou.

2.3.1.1 Kritika hodnocení eGovernmentu v OSN E-Government Survey

EGDI je indexem, který se skládá ze tří dílčích indexů, a ty se následně skládají z jednotlivých indikátorů. Tyto indikátory mohou z velké části mít vliv na E-Government, nicméně v určitých případech je efekt diskutabilní. Nejviditelnějším problémem je jeden z indikátorů v indexu TII, kterým je počet připojení pevných linek na 100 obyvatel. Přitom počet pevných linek se rok od roku snižuje, a naopak počet mobilních telefonů zvyšuje. Pevné linky se dají použít jako přípojky na internet a k tomu i v dnešní době primárně slouží, nicméně není ve studii vysvětleno, proč by jednotlivé faktory měly být relevantní v hodnocení E-Governmentu.

2.3.2 Hodnocení EU eGovernment Benchmark report 2019

Hodnocení eGovernment Benchmark Report, vydané Evropskou Unií, využívá čtyři hlavní indikátory, které se dále skládají z několika dalších pod-indikátorů. Hlavní indikátory, kterými se tento benchmark zabývá, jsou: Orientace na uživatele, transparentnost,

zahraniční využití (pro Evropské občany a firmy) a způsob přístupu ke službám⁵. (EU eGovernment Benchmark report, 2019)

2.3.2.1 Benchmark report 2019 ČR

Česká republika se ve všech ohledech nachází lehce pod průměrem států Evropské Unie. Od roku 2018 se zlepšila ve většině faktorů, nicméně nastalo zhoršení v podindexu zahraničního využití eGovernmentu.

EGovernment České republiky se vyznačuje nízkou úrovní míry využití v porovnání se státy, které mají podobné environmentální podmínky a srovnatelnou míru digitalizace. (EU Benchmark Survey, 2019)

2.3.2.2 Benchmark report 2019 Spojené království

Spojené království je silně nadprůměrné ve většině indikátorů, nicméně je podprůměrné v oblasti způsobu přístupu ke službám. To může spočívat v neexistujícím systému identifikačních průkazů, a tedy složitější identifikaci uživatelů. Nelze například využít systém občanských průkazů s čipem, tak jak v ČR.

Spojené království se vyznačuje střední mírou digitalizace, ale vysokou mírou využití digitálních služeb. (EU Benchmark Survey, 2019)

2.4 Definice jednotlivých nástrojů eGovernmentu

Jedním z hlavních cílů eGovernmentu je zlepšení efektivnosti veřejné správy, snížením nákladů, zvýšením produktivity a zlepšením služeb nabízených veřejnou správou. Problematika eGovernmentu čelí mnoha překážkám, které se dají rozdělit do čtyř hlavních oblastí – technologická, manažerská, politická a legislativní. (Gil-Garcia, Pardo, 2005)

Nástroje eGovernmentu se dají rozdělit do čtyř hlavních skupin:

2.4.1 Technologická infrastruktura

První oblast je technologická infrastruktura, která vytváří zázemí pro funkční eGovernment. Zajišťuje komunikaci mezi jednotlivými aktéry a zlehčuje či automatizuje vnitřní komunikaci. Technologická infrastruktura je element, který veřejnou správu

⁵ Původní znění: User-centricity, Transparency, Cross-border mobility, Key enablers.

posouvá ze své běžné podoby do elektronické podoby eGovernmentu, který má za cíl transformovat vyřizování agendy veřejné správy do efektivnější, transparentnější a pohodlnější digitální podoby. Efektivita a rozšíření eGovernmentu je omezeno počtem a mírou využití elektronických zařízení a internetu v populaci a veřejné správě. Efektivní technologická struktura eGovernmentu by měla odpovídat tomu, jak společnost využívá elektronická zařízení.

Informace o úrovni infrastruktury je před implementací nutné zjistit a vyhodnotit. Například s využitím informací od telekomunikačních společností, regulačních orgánů a studiemi, které se zaměřují na společnosti a studie se zaměřením na domácnosti. (International Telecommunication Union, 2010).

2.4.2 Nastavení policy

Na eGovernment má vliv velká řada aktivních politických rozhodnutí. Regulace, které ovlivňují trh s ICT zbožím, mají dopad na technologickou infrastrukturu země a zavádění ICT do běžného života. Podobný efekt mají strategie orgánů, které jsou zodpovědné za regulace telekomunikačních společností a strategie k dosažení internetového pokrytí v odlehlých nebo izolovaných oblastech.

Tvorba ICT strategií je dalším důležitým nástrojem v oblasti eGovernmentu. Efektivní jednotné ICT strategie dávají budoucímu vývoji směr, analyzují soudobé problematické oblasti a formulují řešení, jednotlivých problémů.

Policy v oblasti kybernetické bezpečnosti má také vliv na celkový systém eGovernmentu. V digitalizovaném systému veřejné správy se nachází obrovské množství soukromých a tajných dat. Efektivní systém kyberbezpečnosti je důležitý pro udržení důvěry v systém eGovernmentu a minimalizování, či eliminace zneužívání těchto dat, ať se jedná o útok hackerů zvenčí anebo zneužití dat zaměstnanci institucí zevnitř. Nastavení kyberbezpečnosti ovlivňuje nejen důvěru a tím i využívání eGovernmentu, nýbrž formuje podobu systému jako takového a zajišťuje také bezpečnost finančních dat firem a společností, které jsou eGovernment často nuceni využívat. Spolu s kyberbezpečností souvisí systém digitálních podpisů, e-identit, a e-plateb. K efektivnímu využití eGovernmentu je nutné mít systém e-identity, který zajistí, že dotyčná osoba je opravdu ta, která se služby snaží využít a předejít tak situacím s krádeží identity, které by mohly dotčeným osobám či firmám způsobit velké škody.

Správně nastavená policy eGovernmentu má jasnou vizi a zlehčuje implementaci, vytváření a využívání eGovernmentu všem zúčastněným aktérům. Pokud existují v policy mezery, či pokud není na policy kladen dostatečný důraz u všech aktérů zodpovědných za vytváření eGovernmentu, mohou nastat problémy mezi očekávanou a reálnou implementací a zvýší se tak nespojenost uživatelů se systémem. (International Telecommunication Union, 2010)

2.4.3 Veřejná správa (Governance)

Pro úspěch eGovernmentu je nutné, aby byly správně nastaveny faktory, které ovlivňují řízení veřejné správy. Tyto faktory si často odporují a je nutné je nastavit ve správném poměru jako jsou cena, osobní svoboda, obecné zájmy společnosti, lokální, národní a nadnárodní zájmy (například mezinárodní obchod v rámci EU), krátkodobý a dlouhodobý vývoj (pozitivní či negativní).

Pro vývoj eGovernmentu je nutné, aby byly správně nastaveny a definovány agendy uvnitř institucí, které ho využívají či budou v budoucnosti využívat. Bez dostatečně definovaných agend, úkonů a zodpovědnosti není možné provést digitalizaci veřejné správy. Koncový uživatelé z řad občanů a právnických osob většinou nevidí do procesů, které ovlivňují služby, které využívají. Tyto procesy jsou však těmito aktéry vyhodnocovány pouze z pohledu uživatelské přívětivosti – jednoduchosti, rychlosti a spolehlivosti. Časová a jiná náročnost pro organizaci samotnou pro ně není relevantní. Proto je hodnocení eGovernmentu aktéry uvnitř organizace důležité z hlediska zajištění hladkého provozu. (International Telecommunication, Union 2010)

2.4.4 Kontakt s veřejností (Outreach)

Tento nástroj eGovernmentu je ten, se kterým se občané a právnické osoby dostávají nejčastěji do styku, a proto je nesmírně důležitý pro „image“ eGovernmentu z vnějšího pohledu. Nejjednodušší formou kontaktu je prostá komunikace s předáváním informací občanům a právnickým osobám. Formy tohoto typu eGovernmentu jsou běžné portály, ve kterých je možné dohledat různé druhy informací, online služby a online konzultace či dokonce volby. Tyto nástroje nejsou omezeny pouze na jednotlivé státy, například občané Evropské unie mají možnost online konzultace. Tímto nástrojem eGovernmentu je také možné obejít jazykové a geografické bariéry a snížit tak vnímaný demokratický deficit EU.

Pro efektivní kontakt s veřejností je nutné, aby nabízené služby byly logicky uspořádány tak, aby koncový uživatel pochopil, kde má jaké služby vyřídit nebo jakou informaci najít. Proto je nutné vytvořit logický a přehledný „front-end“⁶, intuitivnost. Především estetická stránka služeb je v případě front-endu eGovernmentu důležitější, než se zdá na první pohled. Estetičnost pomáhá v jeho rozšíření mezi koncové uživatele a mění jejich názory, co se týče eGovernmentu, na pozitivnější. Další pomocné elementy jsou využití jiných druhů médií, jako například obrázků a video klipů, které pomáhají uživatelům s hledáním a vyřizováním služeb.

Front-end se dá shrnout jako snaha vytvořit jednotné místo pro veškeré služby státní správy, a přitom tento proces musí vypadat jednoduše. Z praktického hlediska je toto značně komplikované. Ve většině případů je nutné seskupit velké množství služeb a úkonů, které jsou často uvnitř institucí fragmentované a nesou za ně odpovědnost odlišné části veřejné správy. Komunikace mezi těmito institucemi je často neefektivní a stává se problematickou oblastí v implementaci eGovernmentu. Efektivní řešení roztržitých poskytovatelů služeb ve veřejné správě je komplikované zejména díky velkému počtu zúčastněných aktérů uvnitř institucí.

Kontakt s veřejností je také omezen zkušenostmi a schopnostmi využívat ICT technologie běžných občanů a právnických osob. Další aspekt, který je nutný brát v potaz, je kultura místa zavedení eGovernmentu, jak je přistupováno ke kontaktu se státní správou (například občané ve městech preferují anonymnější transakce v porovnání s občany žijícími na venkově) a obecnému vzdělání. V místech a zemích, kde je úroveň vzdělání na nižší úrovni, je nutné zřídit služby pomáhající využití eGovernmentu, například prostřednictvím telefonu.

2.4.5. Další faktory

Další faktory, které ovlivňují eGovernment jsou příjem, pracovní doba, sociální struktury a individuální přístup. U eGovernmentu, který by měl mít aspoň částečně mezinárodní dosah (například v zemích EU a v institucích EU samotné) je nutné, aby tyto faktory byly zohledněny. Stejně tak je mezinárodními faktory ovlivněna oblast kybernetické bezpečnosti a kyberzločinu. Pro vyřešení těchto problémů je nutná mezinárodní spolupráce mezi jednotlivými státy, které jsou zasaženy, či ze kterých útoky vznikly (v případě, že se

⁶ Část webové stránky, či aplikace, do které má přístup koncový uživatel

nejedná o kybernetický útok jednoho státu na druhý). (International Telecommunication Union, 2010).

2.5 Bezpečnostní hrozby spojené se zaváděním eGovernmentu do statní správy

Kyberbezpečnost je jedním z nejdůležitějších aspektů eGovernmentu. Ať už se jedná o zakázky, které mohou obsahovat utajované údaje a obchodní tajemství, osobní údaje občanů nebo další citlivé či utajované informace. ICT eGovernmentu jsou častými cíli hackerů. (Zhang et al., 2018).

Kybernetické útoky se dají rozdělit do čtyř různých typů. Kybernetická kriminalita, při které je primárním cílem hackerů se útokem obohatit. Kybernetický terorismus, který má za cíl vyvolat strach ve společnosti a naplnit tak určité ideologické cíle. Kybernetická špionáž má za cíl nelegálně získat citlivé informace za účelem získání převahy nad konkurencí nebo jiným státem. Posledním druhem je tzv. kybernetická válka, kdy stát či skupiny podporované státem si kladou za cíl zničit systémy jiného státu a extrakce/zničení citlivých informací. Jako příklad kybernetické války lze uvést útok na Estonsko z roku 2007, který ochromil internetovou infrastrukturu celé země. (NÚKIB, 2018)

Většina iniciativ v oblasti eGovernmentu a informačních technologií obecně čelí mnoha výzvám, které jsou specifické pro jednotlivé země, včetně České republiky a Spojeného království. Existují směrnice, které mají pomoci vedoucím pracovníkům při rozhodování a implementaci v oblasti ICT. V České republice je to například dokument „Strategický rámec rozvoje veřejné správy ČR pro období 2014-2020, pod strategickým cílem 3 je zde uvedeno zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů eGovernmentu. Ve Spojeném království je podobný dokument tzv. „best practice“ publikován na webových stránkách gov.uk, a je průběžně aktualizován.

3 Stav eGovernmentu v České republice

3.1 Obecně – Kdo řídí a odpovídá za eGovernment v ČR

Za eGovernment v České republice je primárně zodpovědné Ministerstvo vnitra. Modernizace eGovernmentu se řídí akčním plánem pro eGovernment eGAP, který byl přijat Evropskou komisí v roce 2016 s platností do roku 2020. Hlavním cílem plánu je

koordinovaná elektronizace veřejné správy a vznik jednotného digitálního trhu. Jako podcíle jsou stanoveny zapojení firem a občanů do vývoje služeb eGovernmentu. (MV, 2016)

Součástí MV je také Odbor hlavního architekta eGovernmentu, který by měl fungovat jako poradní a sjednocující orgán pro veškeré rezorty státní správy v oblasti eGovernmentu. V současné době funguje spíše jako kontrolní orgán, ale jeho nominální funkce poradního orgánu není často využívána. Ministerstva si zakázky na ICT zabezpečují většinou samy, ale podřizují se systémům nastaveným MV. (Říha, 2020)

3.2 Nástroje eGovernmentu v České republice

Technologická infrastruktura

Technologická infrastruktura resortů je z části zajišťována Ministerstvem vnitra, díky projektu centrálních nákupů ICT, které je v jeho gesci a má za cíl zajistit lepší vyjednávací pozici státní správy. Ministerstvo vnitra je také vládou pověřeno stanovením závazného technického standardu a organizací nadresortních veřejných zakázek v oblasti ICT komodit.

Nastavení Policy

Ministerstvo vnitra vydává a spravuje dokumenty, které obsahují koncepci ICT státní správy ČR.⁷ Ministerstvo vnitra je také vládou pověřeno stanovením závazného technického standardu a organizací nadresortních veřejných zakázek v oblasti ICT komodit. (MV, 2020) Veškerá policy ohledně eGovernmentu se také musí řídit Akčním plánem pro „eGovernment“ EU.

Governance

Na Ministerstvu vnitra sídlí Odbor hlavního architekta, jehož agenda zahrnuje stanovování standardů pro digitalizaci veřejné správy, funguje jako expert v řízení rozvoje rozdílných systémů eGovernmentu a posuzuje a schvaluje ICT projekty ve veřejném sektoru. (MV, 2020)

Kontakt s veřejností

⁷ dokumenty Metody řízení ICT veřejné správy ČR, Slovník pojmů eGovernmentu, Národní architektonický rámec a Národní architektonický plán

Kontakt s veřejností je z velké části v gesci jednotlivých rezortů. Za propagaci různých služeb eGovernmentu mezi občany, jako například datové schránky, je zodpovědné Ministerstvo vnitra, protože tyto systémy spravuje.

3.3 Akviziční proces ve státní správě s důrazem na obranné akvizice

3.3.1 Úvod do problematiky.

Zadávání veřejných zakázek lze chápat jako jeden z prostředků zajištění výkonu státní správy. Jedná se o proces, který je realizován na všech stupních státní správy od obecních zastupitelstev až po jednotlivá ministerstva. Při zadávání veřejných zakázek je velký důraz kladen na transparentnost a efektivitu, aby nedocházelo ke korupci ve státní správě nebo diskriminaci některých dodavatelů. O tom, že i EU klade značný důraz na transparentnost zadávání veřejných zakázek, svědčí vydaná Směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/24/EU ze dne 26. února 2014 o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES.

Zavedení a využití ICT – elektronizace procesu zadávání veřejných zakázek (akviziční proces dále jen AP) může významně přispět k dosažení transparentnosti a lepší efektivity vynaložených veřejných finančních prostředků na nákup služeb a materiálu ve státní správě. Je však potřeba zdůraznit, že ani sebelepší ICT nepomohou, pokud nejsou správně nastaveny procesy řízení a odpovědnosti v AP. Z toho důvodu je nutné mít vhodné legislativní, organizační a personální podmínky, které vytvoří předpoklady pro efektivní elektronizaci AP.

3.3.2 Legislativní zabezpečení

V České republice je legislativní stránka akvizičního procesu zadávání veřejných zakázek obsažena v Zákoně č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek – ve znění účinném od 26. 11. 2019 do 31. 12. 2021, který je v gesci Ministerstva pro místní rozvoj (dále jen MMR). Vzhledem ke specifickým podmínkám AP při zadávání obranných a bezpečnostních zakázek obsahuje tento zákon také výjimky pro tyto zakázky v části devět, §187 až §209. Za tímto účelem byly také vydány směrnice EK (Evropské komise) „Pokyny k zadávání zakázek mezi veřejnými správami v oblasti obrany a bezpečnosti (čl. 13 písm. f) směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/81/ES),(2016/C 450/01)“ a následně „Sdělení Komise o pokynech týkajících se kooperativního zadávání veřejných

zakázek v oblasti obrany a bezpečnosti (směrnice o zadávání veřejných zakázek v oblasti obrany a bezpečnosti 2009/81/ES), (Text s významem pro EHP) (2019/C 157/01)“.

Informace o způsobu zadávání veřejných zakázek obranných akvizic v jednotlivých členských státech (MS) EU je popsán v dokumentu EDA (European Defence Agency) „Vademecum on Member States‘ Defence Procurement Practices for EDA Defence Procurement Gateway“

Při vzniku aktuální verze Zákona č. 134/2016 Sb. byla vedena debata o tom, zda by bezpečnostní akvizice neměly být vedeny pod samostatným zákonem. Hlavním důvodem byly specifické podmínky při zadávání vojenských akvizic z hlediska bezpečnosti a často úzce specifikovaných požadavků k naplnění požadovaných operačních schopností ozbrojených sil. Vlastní zákon nakonec nevznikl, protože gestorem nového zákona by bylo Ministerstvo obrany (dále jen MO), které nemělo zájem vytvořit a spravovat vlastní zákon z hlediska složitosti celého legislativního procesu, tvorby a následné správy nového zákona. Obranné akvizice v České republice tedy nadále spadají pod zákon o zadávání veřejných zakázek. (Říha 2020).

Zákon o zadávání veřejných zakázek upravuje zakázky v oblasti obrany a bezpečnosti. Nicméně tyto úpravy se aktérům ze strany ministerstva i dodavatelů jeví jako nedostatečné, jelikož pouze okrajově stanovují, jak mají jednotlivá výběrová řízení v této oblasti fungovat. Vzhledem k tomu, jak jsou nastavena pravidla pro běžná zadávací řízení, se obvykle na MO využívá zadání formou jednacního řízení bez uveřejnění. Hlavním uváděným důvodem pro využití tohoto způsobu zadávání veřejných zakázek je fakt, že technické specifikace zakázky mohou být splněny pouze jedním dodavatelským subjektem. (Štěcha, 2020)

MO také vydalo interní normativní akty (INA), které stanovují postupy pro zadávání veřejných zakázek v resortu obrany.

I přes výše uvedené nedostatky lze konstatovat, že Zákon 134/2016 Sb. a INA MO vytváří základní legislativní prostředí pro zadávání obranných a bezpečnostních akvizic. Tento zákon v sobě integruje i směrnice vydané EU.

3.3.3 Organizační zabezpečení

Správně stanovená organizační struktura s přesnou definicí odpovědnosti a kontrolních mechanismů je jedním z klíčových předpokladů úspěšného zabezpečení akvizičního

procesu. Organizace zabezpečení AP si na MO prošla historickým vývojem. Před rokem 1989 MO neprovádělo akvizice v pravém slova smyslu vzhledem k tomu, že počty i druh zbrojních systémů byl stanoven mimo působnost tehdejšího MO. Z toho důvodu nebyly na MO zkušenosti s nákupem služeb a materiálu. V devadesátých letech odpovídal za kompletní AP Generální štáb AČR (GŠ AČR) a tzv. provozní výdaje byly v odpovědnosti velitelů útvarů. Na MO byly ponechány pouze rozhodovací pravomoci a kontrola procesů po ekonomické a legislativní stránce. Z důvodu nedostatků při hospodaření s majetkem a přidělenými finančními prostředky bylo rozhodnuto o centralizaci jednotlivých akvizičních pracovišť. V roce 2004 se změnila organizace a na MO byla vytvořena Sekce vyzbrojování a akvizic (SVA), která měla ve své odpovědnosti hlavní část akvizičního procesu při nákupu nového materiálu a služeb. GŠ AČR – konkrétně SRDS (Sekce rozvoje druhů sil) zpracovávala pouze základní požadavky na zajištění rozvoje schopností AČR, konkrétně uživatelský požadavek akviziční potřeby (UPAP) a uživatelskou specifikaci akviziční potřeby (USAP). Detailní zpracování specifikací a další projektové dokumentace bylo v působnosti nově vzniklé SVA. Z pohledu procesního řízení organizace a projektového řízení bylo toto nastavení správné a vycházelo ze zahraničních zkušeností. V následujících letech postupně docházelo k migraci odpovědností za zpracování projektové dokumentace a řízení akvizičních projektů zpět na GŠ AČR. Hlavním důvodem byl nedostatek kvalifikovaného personálu na SVA, který neměl schopnosti vytvořit specifikace na požadovanou službu či materiál. (Dvořák, 2020)

Velmi negativní dopad na organizační strukturu měly škrty v počtu osob na jednotlivých organizačních stupních po roce 2010. V roce 2010 byl zaveden na MO nový systém Cílově orientovaného rozpočtování, který měl vést ke zvýšení transparentnosti a zlepšení efektivity vynaložených finančních prostředků. Nově zaváděným procesům však neodpovídala organizační struktura a docházelo k byrokratickému přetížení pracovníků na sekcích a odborech, kteří odpovídali jak za obranné plánování, tak i zpracování projektové dokumentace a řízení akvizičních projektů.

Personální škrty na Národním úřadu pro vyzbrojování vedly v roce 2013 ke zrušení marketingového oddělení. Marketing je přitom nedílnou součástí jakéhokoli akvizičního procesu.

V současné době se část odpovědností za běžné výdaje přesouvá zpět na GŠ AČR. V roce 2016 bylo znovu vytvořeno oddělení Průzkumu trhu a analýz, které však bylo organizačně

nelogicky začleněno na Sekci obranné politiky a strategie. V roce 2020 bylo opět nesystémově začleněno do Sekce průmyslové spolupráce.

Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany má následující působnosti:

„Sekce vyzbrojování a akvizic Ministerstva obrany (SVA MO) je organizačním útvarům Ministerstva obrany, který odpovídá za řízení systému vyzbrojování, řízení projektů vyzbrojování, bezpečnostních investic NATO (NSIP – NATO Security Investment Programme), koordinaci programů zahraniční pomoci (FMF/FMS), jejímž předmětem je vojenský materiál, realizaci mezinárodní spolupráce v oblasti vyzbrojování a za zpracování návrhu strategie a koncepce vyzbrojování. Stanovuje zásady a postup zavádění vojenského materiálu do užívání v resortu Ministerstva obrany. Odpovídá za zadávání a realizaci centrálně zadávaných veřejných zakázek v oblastech nabývání vojenského materiálu a pořizování služeb k zajištění jeho provozu po celou dobu životního cyklu, technického zhodnocení, údržby a oprav nemovité infrastruktury, nákupu paliv, vody a energií, pořizování služeb k zabezpečení provozu nemovité infrastruktury a nabývání ostatního movitého majetku komerčního charakteru a pořizování služeb, které nesouvisejí s provozováním vojenského materiálu a nemovité infrastruktury. Řídí a realizuje stanovené části výzbrojně-technické (materiálové) a administrativní standardizace.“ (AČR 2020)

Z uvedeného je patrné, že na MO dochází k častým změnám v organizační struktuře a působnostech, které nevytváří stabilní a vhodné podmínky pro zabezpečení efektivního nákupu materiálu a služeb.

Organizační struktury MO a SVA jsou graficky vyjádřeny v příloze č. 1 a 2.

3.3.4 Personální zabezpečení

Kvalifikovaný personál je základem úspěšného fungování jakéhokoli soukromého podniku i státní instituce. Pro zajištění odborně způsobilého personálu je potřeba vytvořit vhodné podmínky, aby nedocházelo k časté migraci odborníků. Odborná příprava a nabití zkušeností v oblasti zadávání veřejných zakázek je dlouhodobý proces. O tom svědčí i zkušenosti ze soukromého sektoru, kde zkušení zaměstnanci v obchodu a marketinku jsou dlouhodobě připravováni na vedení obchodních případů. V resortu MO jsou dobře nastaveny procesy odborného vzdělávání osob s využitím školení v ČR i v zahraničí. MO pravidelně pořádá kurzy pro zvýšení kvalifikace personálu v oblasti projektového řízení, jazykového vzdělávání a dalších oblastí potřebných k výkonu funkce. Dlouhodobě probíhá

spolupráce v oblasti vzdělávání a výměny zkušeností z akvizičního procesu s USA, NATO i EU. (Říha 2020)

Základním problémem MO v oblasti řízení personálních zdrojů na SVA je finanční ohodnocení zaměstnanců SVA, které se řídí stejnými pravidly, jako u jiných státních zaměstnanců. Pracovníci, kteří řídí zakázky s hodnotou stovek a někdy i miliard korun jsou finančně hodnoceni podle platných platových tarifů. Nízké finanční ohodnocení je jednou z příčin odchodu kvalifikovaného personálu do soukromého sektoru. (Říha 2020)

Je možné konstatovat, že kvalitní personální zabezpečení v oblasti akvizic by významně přispělo ke zvýšení efektivnosti akvizičního procesu na MO. K tomu je stejně jako v UK nutné přijmout opatření, která umožní lepší finanční ohodnocení, zvláště u projektových manažerů, kteří řídí strategické projekty.

3.3.5 Používané ICT při zadávání veřejných zakázek.

Do roku 2018 využívalo MO několik druhů elektronických nástrojů pro zadávání veřejných zakázek. Hlavními systémy byly Tendermarket, který je využíván pro zadávání veřejných zakázek malého rozsahu, veřejných zakázek zadávaných v zjednodušeném podlimitním řízení a veřejných zakázek zadávaných na základě rámcové smlouvy a Tenderarena pro zbylé zakázky dle zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. (MO, 2017). Se zaváděním Cílově orientovaného rozpočtování ve státní správě v roce 2009 byl využíván i systém SEPO a Integrovaný Informační systém Státní pokladny (ISSP). Od 1. května 2018 využívá MO výhradně Národní elektronický nástroj (dále jen „NEN“), který je preferovaným způsobem nákupu českou vládou. Tento elektronický systém spravuje a dále rozvíjí MMR (Ministerstvo pro místní rozvoj). Nicméně není to jediný ICT systém, který je využíván ve státní správě nebo státních podnicích, které také poléhají zákonu o zadávání veřejných zakázek.

Standardně funguje akviziční proces obranných a bezpečnostních akvizic tak, že MO získá od Generálního štábu technické specifikace a MO má za úkol řídit akviziční proces, zpracovat projektovou dokumentaci a vypsát veřejnou zakázku. Nedostatky jsou zvláště v počáteční fázi akvizičního procesu při zpracování podkladových studií a analýz. Klíčová je zde spolupráce mezi ministerstvem a Generálním štábem. Efektivnost této spolupráce je dle bývalého náměstka ministerstva obrany Filipa Říhy značně ovlivněna personálním

obsazením odpovědných pracovníků na MO a Generálním štábu. V současné době dle jeho informací tato spolupráce funguje velmi dobře.

4 Stav eGovernmentu ve Spojeném království

4.1 Obecně – kdo řídí a odpovídá za eGovernment ve Spojeném království

Za eGovernment je ve Spojeném království primárně zodpovědný úřad Government Digital Service, který má kolem 850 zaměstnanců a spadá pod ministerský odbor pro státní digitální technologie⁸. Tento úřad vydává směrnice a rady pro tzv. „best practice“ v oblasti eGovernmentu. Zadává a kontroluje splňování standardů pro digitální služby. Vytváří a zajišťuje podporu pro jednotné platformy, služby a nástroje eGovernmentu. Pomáhá vládě ve výběru správných technologií, se zaměřením na kratší a flexibilnější smlouvy s širokou řadou dodavatelů. Pomáhá s náborem a udržením státních zaměstnanců v IT a jejich dalším rozvojem. Podporuje také využití nových digitálních technologií ve veřejném sektoru. (Gov.uk, 2018)

4.2 Nástroje eGovernmentu ve Spojeném království

Díky úřadu Government Digital Service jsou tři ze čtyř hlavních nástrojů eGovernmentu v gesci jednoho subjektu. Jsou jimi **technologická infrastruktura**, **nastavení policy** a **kontakt s veřejností**. Co se týče veřejné správy neboli Governance, spadá pod ostatní subjekty, které eGovernment využívají, nicméně i zde slouží Government Digital Service jako poradní orgán. (Gov.uk, 2020)

4.3 Dostupnost eGovernmentu pro občany a podnikatele

Ve Spojeném království je dostupnost eGovernmentu na velmi vysoké úrovni a je jedním z nejvyužívanějších v porovnání s ostatními státy v Evropské unii.

4.4 Stav akvizičního procesu na MO UK

Akviziční proces je ve Spojeném království často kritizován jako drahý, a že je potřeba jej reformovat. Nicméně je také bráno v potaz, že volání po reformě akvizičních systémů je

⁸ Pův. znění: Ministerial Group on Government Digital Technology

běžná záležitost a reforma je tak do určité míry neoddelitelným faktem provázejícím veřejné zakázky v oblasti obrany a bezpečnosti. (Brooke-Holland 2019)

Toto napsal o reformách systému akvizic profesor Tom McGuffog v defence review 2009, která zhodnocovala stav akvizic vojenského materiálu.

„Reforma akvizic je, jak známo, jen o 5 minut mladší než samotná akvizice vojenského materiálu“⁹ – Profesor Tom McGuffog v defence review 2009. První zmínky o reformách nákupu vojenského materiálu sahají ve Spojeném království až do roku 1660 (McGuffog 2011)

Problematika obranných a bezpečnostních akvizic tkví ve faktu, že vývoj bezpečnostního materiálu je zdoluhavý proces, který má tendenci se prodlužovat a prodražovat. Tato prodloužení pak znamenají, že je nutné využívat starý materiál déle, než je potřeba a platit za jeho údržbu. Dlouhé operační nasazení vojsk v zahraničí pak také navyšuje finance, které se původně měly vynaložit na akvizice. V kombinaci s naplánováním realizace množství projektů, které však nejsou pokryty reálným zdrojovým rámcem, je pak systém akvizic Spojeného království označován jako „přehřátý“. Jedná se o u nás známou nestabilitu zdrojového rámce.

4.4.1 Administrativní a legislativní podmínky

Nyní se akviziční proces Spojeného království řídí pravidly Evropské unie, nicméně jsou již připravovány změny, které nastanou při odchodu Spojeného království z EU na začátku roku 2021.

Akvizice v oblasti obrany jsou ve Spojeném království na rozdíl od České republiky spravovány samostatným zákonem „Defence Reform Act 2014“. Tento zákon transformoval organizaci Defence Equipment and Support (dále jen „DE&S“) na státní podnik a vytváří tak prostředníka mezi ministerstvem obrany UK a dodavatelem. Tato reforma byla vytvořena jako odpověď na 3 klíčové problémy, které byly nalezeny externím auditem systému akvizic. Těmito klíčovými problémy byly (jsou): přehřátý program zbrojení, neefektivní komunikace mezi zadavatelem a prostředníkem a nedostatečné zkušenosti a schopnosti personálu uvnitř DE&S. (MO UK, 2013)

⁹ acquisition reform, as it is generally known, is a subject only about 5 minutes younger than the acquisition of military equipment itself

V současnosti jsou v zákonech Spojeného království zakomponovány směrnice EU o zadávání veřejných zakázek 2014/24/EU a směrnice o koordinaci postupů při zadávání některých zakázek na stavební práce, dodávky a služby zadavateli v oblasti obrany a bezpečnosti a o změně směrnic 2009/81/ES a článek 346 smlouvy o fungování Evropské unie. Nicméně již nyní jsou připraveny zákony, které odstraní zmínky o EU ze zákonů, které se dotýkají obranných a bezpečnostních akvizic. (Brooke-Holland 2019)

4.4.2 Organizační zabezpečení

Akvizice pro ozbrojené složky Spojeného království jsou organizovány přes státní podnik DE&S. DE&S vznikla spojením úřadu Defence Procurement Agency a části ministerstva obrany Spojeného království - Logistics Organisation.

Organizace zapojené do současného akvizičního systému jsou rozděleny do tří skupin.

„**Head Office**“ je zodpovědný za strategie a alokaci zdrojů, rozhoduje o velkých investicích, provádí kontrolu státních podniků. Hlavním cílem „Head Office“ je zajistit, aby jednotlivé organizace zapojené do akvizičního procesu činily adekvátní finanční a organizační rozhodnutí.

„**Zákazníci**“ jsou čtyři Námořní velitelství, Velitelství pozemních sil, Velitelství vzdušných sil, Velitelství společných sil a Ředitelství strategických programů v „Head Office“, která jsou zodpovědná za veškerá rozhodnutí, která se týkají bezpečnostních a obranných akvizic. Zákazníci spolupracují spolu s DE&S a Defence Digital k zadání přesných parametrů pro obranné a bezpečnostní akvizice.

DE&S je státní podnik, který spadá pod ministerstvo obrany Spojeného království a slouží jako prostředník pro nákup bezpečnostního a obranného materiálů a jiných služeb, které s tímto materiálem souvisí. Pomáhá zákazníkům, aby tvořili racionální a ekonomická rozhodnutí v oblasti akvizic a poskytuje jim veškeré průmyslové, technické a finanční informace. Odpovědnost za DE&S nese ministr obrany vůči parlamentu. Odpovědnost za běžný provoz DE&S nese náměstek pro akvizice.¹⁰ DE&S nese zodpovědnost za správné dodání akvizic zákazníkům. (MoD UK 2015)

Defence Digital funguje v systému akvizic podobně jako DE&S, nicméně jen v oblasti ICT technologií pro Ministerstvo obrany a ozbrojené složky. Zastává také důležitou pozici v oblasti Kyberbezpečnosti. Defence Digital vznikl transformací z Information Systems &

¹⁰ Minister for Defense Procurement

Services. ISS působil čistě jako prostředník akvizic pro ICT systémy pro ozbrojené složky. (Gov.UK 2020)

Zakázky, které jsou zadávány neveřejně, následně kontroluje regulační úřad SSROⁱ, který vznikl jako výsledek reformy z roku 2014. (Brooke-Holland, 2019)

4.4.3 Personální zabezpečení

Hlavními držiteli rozpočtu¹¹ jsou čtyři vojenská velitelství, ředitel strategických programů z „Head Office“ a Obrana jaderná organizace¹². Držitelé rozpočtu mají především za úkol specifikovat své potřeby a efektivně spravovat své rozpočty. Zde pracují řadoví státní zaměstnanci se všemi výhodami a nevýhodami, které s tímto faktem souvisí.

Dodavatelské organizace DE&S a Digital Defense pak mají za úkol udržovat vztahy s dodavateli a slouží jako primární zdroj akvizic pro ozbrojené složky. Výhodou těchto organizací je, že jsou státními podniky a mají tak značnou flexibilitu co se týče nábory a odměn zaměstnanců. Tuto flexibilitu také patřičně využívají vzhledem k fluktuaci počtu jejich zaměstnanců. Mohou tak zaměstnávat vysoce kvalifikovaný personál a také jej patřičně finančně ohodnotit.

Každý projekt je veden osobou, která za něj zodpovídá - tzv. senior responsible owner. (Brooke-Holland, 2019). V roce 2014 došlo k signifikantní transformaci procesu akvizic a proměny DE&S na státní podnik. V rámci šetřících opatření klesl počet zaměstnanců DE&S z 16.500 v roce 2013 na něco přes 11.500 v roce 2020. (DE&S, 2020) (MO UK 2013).

5 Porovnání systému akvizic s důrazem na eGovernment České republiky se Spojeným královstvím

Pro názorné porovnání obou systémů jsem použil SWOT analýzu. Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek uvnitř organizace, příležitostí a hrozeb, které jsou ovlivněny vnějšími faktory. (Dyson, 2004, s631-640)

Po identifikaci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem následně využil TOWS matici, ze které kombinací vnitřní a vnějších faktorů lze odvodit strategie a akční plány k zefektivnění systému bezpečnostních a obranných akvizic v České republice.

¹¹ Top-Line Budget Holders

¹² Defence Nuclear Organisation

SWOT analýzy byly vytvořeny za pomoci dokumentů a poznatků z kapitol „Stav akvizičního procesu na MO ČR“ a „Akviziční proces na MO UK“. Dále byly využity tři polo-strukturované rozhovory se soudobými a bývalými klíčovými aktéry akvizičního procesu ČR. Dva z tázaných byli bývalí náměstci pro řízení sekce vyzbrojování a akvizic MO, Mgr. Bc. Filip Říha a Genmjr. (v.v.) Ing. Bohuslav Dvořák. Poslední z tázaných je odborníkem na využití IT technologií v obranných zakázkách z pohledu dodavatele a zaměstnanec zbrojařské firmy Omnipol a.s. Ing. Richard Štěcha Ph.D. Na podobu dotazníku je možné nahlédnout v příloze č. 4.

5.1 Porovnání silných a slabých stránek akvizičního procesu mezi ČR a Spojeným královstvím

Grafické znázornění silných a slabých stránek je uvedeno ve zpracovaných SWOT maticích pro ČR a Spojené království. (Obr. 1 a Obr. 2) Podklady pro zpracování SWOT matice pro ČR jsou uvedeny v příloze č. 3

Obr. 1 SWOT analýza Akvizičního proces České republiky

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní vzdělávací centrum UO. • Příslušníci AČR jsou zvyklí využívat ICT v procesu řízení operací. • Administrativně direktivní řízení MO. • Zapojení do mezinárodní spolupráce možnost sdílet zkušenosti z AP s jinými zeměmi NATO a EU. • Zavedené kontrolní mechanismy procesu akvizic. • Částečné zavedení eGovernmentu, jednotný systému NEN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership – značná personální migrace vedoucích pracovníků. • Nedostatek zkušeného a kvalifikovaného personálu v oblasti ICT a AP • Neefektivní organizační struktura s chybně stanovenými působnostmi a odpovědností jednotlivých subjektů. • Velká byrokratizace procesu a nízké využití ICT v AP. • Nízká flexibilita MO (personální oblast, zadávání zakázek).
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Mezinárodní spolupráce, možnost sdílet zkušenosti z AP a zaváděním ICT s jinými vyspělými zeměmi NATO a EU. • Politická a vládní podpora transparentnosti a efektivitě AP. • Zapojení akademické sféry do řešení otázek ICT v procesu zefektivnění AP na MO • Tlak EU na zefektivnění zadávání veřejných zakázek a spolupráci členských států v oblasti obranných a bezpečnostních aktivit. • Rozvinutý domácí obranný průmysl s bohatými zkušenostmi ze zahraničního obchodu. • Rychlý rozvoj ICT v eGovernmentu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní zdrojový rámec. • Nedostatek kvalifikovaného personálu. • Politické zasahování do AP. • Kybernetická bezpečnost. • Oblast komunikace s dodavateli. • Změny v obranném a bezpečnostním prostředí.

Obr. 2 SWOT analýza Akvizičního proces Spojeného království

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Jasně rozdělaná zodpovědnost za akviziční projekty • Státní podnik je flexibilní v personální oblasti i v zadávání veřejných zakázek • Veškeré veřejné zakázky online v jednom jednoduchém systému • Rozdělený systém pro nákup ICT technologií a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Neudržitelné množství projektů • Komunikace mezi jednotlivými velitelstvími jako „zákazníky“ a DE&S a Digital Defense je někdy neefektivní • Komunikace mezi dodavateli a velitelstvími je omezená → jde přes prostředníka
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení komunikace mezi budget holdery a DE&S → Menší zasahování do projektů a větší šance jejich úspěšného dokončení • Využít možných změn, které nastanou jako následek Brexitu a eliminovat tak současné problémy s akvizicemi. • Mezinárodní spolupráce při pořizování zakázek v rámci NATO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zatím není jisté, jak velký vliv bude mít brexit na akvizice Spojeného království • Přehřátý systém nakupování může dále zvyšovat schodek v rozpočtu MO • Stabilita zdrojového rámce

Výhody akvizičního systému Spojeného království tkví v jasně stanovené odpovědnosti aktérů, kteří se účastní akvizičního procesu, systému finančního ohodnocení personálu a legislativnímu prostředí které definuje speciální zákon pro obranné akvizice.

Systém státního podniku aplikovaný ve Spojeném království není dokonalý, nicméně umožňuje velkou dávku flexibility, zvláště v personální oblasti. V České republice je MO omezeno zákonem o státní službě, který snižuje flexibilitu ministerstva, není možné zaplatit zkušené experty, a naopak je komplikované redukovat počty zaměstnanců, kteří nevykazují dostatečné výsledky. (Říha 2020)

Spojené království má velkou výhodu v oblasti legislativního zabezpečení akvizic, jelikož má pro akvizice vlastní zákon „Defence Reform Act 2014“, zatímco v České republice

jsou akvizice standardně pod Zákonem zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. MO Spojeného království tak má zákon, který je lépe uzpůsoben obranným a bezpečnostním akvizicím.

Efektivita eGovernmentu v akvizičním procesu v České republice je těžko měřitelná. A to i přes to, že jsou k dispozici ICT, které umožňují měřit nákladovost z hlediska životního cyklu. Hlavní problém tkví ve faktu, že ICT nejsou využívány při realizaci akvizičního procesu, např. v oblasti celkového hodnocení procesu, stavu dosažených milníků projektů, vyhodnocování předložených nabídek dodavatelů a modelace nákladů na zajištění životního cyklu.

Obecně lze konstatovat, že systém zadávání veřejných zakázek je ve Spojeném království na lepší úrovni po všech stránkách, od legislativního, organizačního i personálního zabezpečení. Z velké části je to dáno nepřetržitou kontinuitou a dlouhodobými zkušenostmi. O transparentnosti systému zadávání veřejných zakázek v UK také svědčí dostupnost dokumentů a analýz, které jsou volně k dispozici, a může se s nimi seznámit kterýkoli občan. Zvláště odborné analýzy, které kriticky hodnotí efektivitu a nedostatky v AP, včetně návrhů řešení, jsou důležitým základem systémového zlepšení AP při zadávání veřejných zakázek. Dokumenty podobného charakteru nejsou v ČR vůbec zveřejňovány.

6 Návrhy na možné zlepšení stavu akvizic v ČR

6.1 TOWS matice

TOWS matice vychází z předchozí SWOT analýzy. Hlavním cílem této matice je vytvoření návrhu, který kapitalizuje na silných stránkách a příležitostech a snaží se omezit vliv slabých stránek a hrozeb.

Matice je vytvořena kombinací vnitřních a vnějších vlivů a vychází tak 4 čtverce tabulky: Strength – Opportunity → strategie zaměřující se na využití silných stránek a příležitostí a maximalizování výhod. Weaknesses – Opportunity → strategie zaměřující se na minimalizování slabých stránek za použití naskytnutých příležitostí. Strengths – Threats → strategie, jak se vyhnout hrozbám za využití silných stránek. A Weaknesses – Threats → strategie, které se zaměřují na minimalizování slabých stránek, a přitom se musí vyhýbat externím hrozbám. (Weihrich, 1982).

Obr. 3 TOWS matice

<p style="text-align: center;">Vnitřní Faktory</p> <p style="text-align: center;">Vnější Faktory</p>	<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vlastní vzdělávací centrum UO. • Příslušníci AČR jsou zvyklí využívat ICT v procesu řízení operací. • Administrativně direktivní řízení MO. • Zapojení do mezinárodní spolupráce možnost sdílet zkušenosti z AP s jinými zeměmi NATO a EU. • Zavedené kontrolní mechanismy procesu akvizic. • Částečné zavedení eGovernmentu, jednotný systému NEN. 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership – značná personální migrace vedoucích pracovníků. • Nedostatek zkušeného a kvalifikovaného personálu v oblasti ICT a AP • Neefektivní organizační struktura s chybně stanovenými působnostmi a odpovědností jednotlivých subjektů. • Velká byrokratizace procesu a nízké využití ICT v AP. • Nízká flexibilita MO (personální oblast, zadávání zakázek). • Nízká transparentnost AP • Legislativní prostředí a INA (interní normativní akty).
	<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mezinárodní spolupráce, možnost sdílet zkušenosti z AP a zaváděním ICT s jinými vyspělými zeměmi NATO a EU. • Politická a vládní podpora transparentnosti a efektivitě AP. • Zapojení akademické sféry do řešení otázek ICT v procesu zefektivnění AP na MO • Tlak EU na zefektivnění zadávání veřejných zakázek a spolupráci členských států v oblasti obranných a bezpečnostních aktivit. • Rozvinutý domácí obranný průmysl s bohatými zkušenostmi ze zahraničního obchodu. • Rychlý rozvoj ICT v eGovernmentu 	<p style="text-align: center;">SO strategie „Využití“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie stabilizace a kontinuálního rozvoje odborného personálu MO s využitím UO a civilních universit. • Strategie optimalizace akvizičního procesu MO s využitím zahraničních zkušeností. (Zavedení nového akvizičního procesu, který je úspěšně používán v zahraničí (př. UK nebo SWE). • Strategie využití českého obranného průmyslu. • Strategie rozvoje ICT v AP. (Zavedení nových /nebo úprava stávajících/ ICT v procesu elektronizace AP se zaměřením na snížení administrativní náročnosti a zefektivněním procesů).
<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní zdrojový rámec. • Nedostatek kvalifikovaného personálu. • Politické zasahování do AP. • Kybernetická bezpečnost. • Oblast komunikace s dodavateli. • Změny v obranném a bezpečnostním prostředí. 	<p style="text-align: center;">ST strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie přípravy obranného plánování na snížení zdrojového rámce. • Strategie využití vnitřních rezerv MO k zajištění AP. • Strategie využití zkušeností Armády České republiky v oblasti CYBERSECURITY. 	<p style="text-align: center;">WT strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie přesunu akvizičního procesu mimo působnost MO (Vytvoření meziresortního Národního úřadu pro vyzbrojování). • Strategie využití PPP (Public Private Partnership) pro zabezpečení AP.

Výsledkem TOWS matice jsou strategie, které mohou přispět ke zlepšení stavu akvizičního procesu v rámci MO. Je však nutné zdůraznit, že se jedná pouze o návrhy strategií, které vychází z dostupných zdrojů o akvizičním procesu zadávání veřejných zakázek v oblasti obrany a bezpečnosti. Z mého pohledu považuji za jedno z nejdůležitějších opatření stabilizovat personální oblast. MO má několik nástrojů, jak zlepšení dosáhnout. Z toho důvodu bych doporučil rozpracovat „Strategii stabilizace a kontinuálního rozvoje odborného personálu MO s využitím Univerzity obrany a dalších civilních univerzit.“ Cílem této strategie je zajistit kvalifikovaný personál pro správu akvizičního procesu na MO. K tomu, aby byly pro personál vytvořeny vhodné podmínky, doporučuji „Strategii optimalizace akvizičního procesu MO s využitím zahraničních zkušeností.“ Cílem této strategie je změna organizační struktury, působností i legislativně-administrativních podmínek s optimálním nastavením řídicích procesů. Řadu opatření je možné převzít například z UK nebo Švédska (které je mnohdy dáváno za vzor v transparentnosti AP). Podobná strategie byla již na MO zpracována v roce 2014. (Dvořák, 2020) Poslední strategií, kterou považuji za potřebné samostatně zmínit, je „Strategie rozvoje ICT v AP“. Cílem této strategie je zavedení nových či modernizace stávajících ICT, které usnadní administrativní náročnost, zajistí transparentnost a pomohou zefektivnit celý AP (včetně sledování životního cyklu, který je nedílnou součástí AP). Strategie rozvoje ICT musí v sobě integrovat výsledky výše uvedených strategií tak, aby ICT plně reflektovaly nové legislativně-administrativní, organizační a další změny provedené v AP MO.

Závěr

Ve své práci jsem provedl zhodnocení stavu eGovernmentu v ČR a UK se zaměřením na efektivitu akvizičního procesu v oblasti obranných akvizic. Zároveň jsem s využitím SWOT analýzy a následně TOWS matice stanovil možné strategie, které mohou vést ke zlepšení situace v oblasti zadávání veřejných zakázek na MO s využitím ICT.

V obecném hodnocení jsem využil informace z dostupných zdrojů a dokumenty OSN a EU, které dlouhodobě monitorují a hodnotí úroveň zavedení a využití eGovernmentu v jednotlivých zemích. Zde mohu konstatovat, že přes všechna přijatá opatření se ČR v porovnání s ostatními státy nezlepšuje dostatečně rychle. Dokonce došlo k poklesu ČR na žebříčku hodnocených států OSN z 50. místa v roce 2016 na 54. místo v roce 2018. **Příčiny nízké implementace eGovernmentových řešení v ČR** je možné hledat v oblasti nejednotného vedení a řízení eGovernmentu v ČR. Stále nejsou nastaveny meziresortní kompetence a lepší spolupráce mezi jednotlivými ministerstvy. V porovnání se Spojeným královstvím ČR zaostává ve většině hodnocených oblastí. V konečném důsledku to znamená nižší komfort služeb pro občany i podnikatele. Je však potřeba konstatovat, že situace se v této oblasti zlepšuje i díky Odboru hlavního architekta eGovernmentu, který schvaluje veškeré projekty v oblasti ICT.

Při **hodnocení efektivity v oblasti obranných akvizic a hledání příčin pro rozdílný stupeň zavedení eGovernmentu v oblasti zadávání veřejných zakázek** jsem využil osobních rozhovorů a veřejně dostupných dokumentů v ČR a dostupné informace z Velké Británie. Na základě získaných dat a provedených analýz jsem dospěl k závěru, že **Velká Británie má zavedený efektivnější systém zadávání veřejných zakázek ve všech oblastech hodnocení – legislativní, organizační i personální, včetně eGovernmentu.** V oblasti legislativní má samostatný zákon, který stanoví podmínky při zadávání obranných akvizic a vytvořila státní podnik DE&S, který má jasně stanovené odpovědnosti a působnosti. Vytvořením státního podniku bylo zajištěno lepší personální zabezpečení a s tím souvisí také možnost adekvátního finančního ohodnocení personálu. O lepší transparentnosti akvizičního procesu svědčí daleko větší množství konkrétnějších informací, které jsou veřejně dostupné.

Oproti tomu je v ČR patrná značná **migrace vedoucích pracovníků** (za čtyři roky se vystřídalo na pozici Ředitele SVA 6 osob) i ostatního personálu na SVA. **Dochází často k organizačním změnám a není jednoznačně stanovena odpovědnost a působnost.**

Nastavení finančního ohodnocení personálu neumožňuje ve státním sektoru zajistit a udržet požadované odborníky. V oblasti legislativy je k dispozici Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, který zahrnuje i obranné akvizice a výstupy ze směrnic EU. MO sice začalo podepisovat smlouvy na strategické projekty, ale většinou se jedná o využití výjimky ze Zákona 134/2016Sb zadáním cestou G2G (projekty MADR, Houfnice, vrtulníky atd.). Snad jedinou výjimkou je probíhající výběr náhrady bojových vozidel.

Z uvedených nedostatků v oblasti AP vyplývá, že je velmi komplikované zavést ICT, které by ulehčily a zefektivnily proces zadávání obranných zakázek na MO. MO zavedlo a využívá informační systém NEN, který však slouží pouze ke zlepšení komunikace a částečně administrace projektů. Nelze jej však plně využít pro oblast hodnocení zakázek a modulaci nákladů z hlediska životního cyklu. Přitom podobné SW systémy jsou na MO k dispozici (podobný systém byl pořízen v rámci akvizice bojových vozidel Pandur).

Jako **efektivní opatření**, která mohou přispět k urychlení implementace eGovernmentu do akvizičního procesu, vidím úzkou spolupráci s některým ze států NATO nebo EU, který má zaveden efektivnější akviziční systém. Z toho důvodu **doporučuji zpracovat „Strategii optimalizace akvizičního procesu MO s využitím zahraničních zkušeností“**. Strategickým cílem je zavedení nového akvizičního procesu, který je již úspěšně používán v zahraničí (př. UK nebo SWE). Druhou strategií, kterou považuji za nutné realizovat, je **„Strategie stabilizace a kontinuálního rozvoje odborného personálu SVA MO s využitím UO a civilních universit“**. Obě tyto strategie by měly vést k eliminaci stávajících nedostatků v AP.

Obě uvedené strategie v sobě zahrnují také požadavky na **legislativní změny a vydání nových INA na MO**, které by vytvořily legislativní a personální podmínky pro zavedení nového akvizičního procesu. Jasně stanovená organizace s přesnou definicí působností a odpovědností umožní zavedení ICT, které pomohou při realizaci akvizic zlepšit efektivitu, hodnocení i sledování celkových nákladů z hlediska životního cyklu.

Summary

In my thesis I have evaluated and compared the respective eGovernments, with a focus on the acquisition process, of military materials, of the Czech Republic and the United Kingdom. Through the use of a SWOT analysis and a TOWS matrix I have created several strategies which would improve the acquisition process at the Czech MoD through the use

of ICT and more efficient work processes.

For the evaluation of eGovernment I have used indices of available documents from the UN and the EU. Here I can state that the eGovernment of the Czech Republic is not advancing at a fast-enough pace. The reasons for this are a fractured leadership structure responsible for eGovernment and the co-operation between the various ministries could be handled in a more efficient manner.

In order to gauge the effectivity in the area of military acquisitions, I have conducted interviews with several actors which have worked with and/or tried to reform the system of the Czech Republic's acquisitions and the large variety of documents available from the United Kingdom.

The United Kingdom came out on top in my analysis, mostly due to the fact that it has a more efficient system of public procurement, it has its own law which is responsible for military procurement and has a state enterprise with a clear set of goals and responsibilities.

The Czech Republic faces a number of issues with its current system. The issues that plague it are a large amount of personnel migration at the top of the organisation responsible for acquisitions, a law that only specifically targets general public procurement and a very inefficient work process system, which makes it difficult to introduce ICT into the system in a meaningful way.

In order to find a solution to these problems, I have utilized a TOWS matrix. One possible way to ease the current situation would be co-operation with a fellow EU or NATO state, which currently already utilizes a more effective system and transplanting it into the current organisational structure, another is the utilization of the University of Defence and other civil universities in order to educate the current personnel working with acquisitions. Only then will it be possible to utilize ICT in a meaningful way in order to streamline, and make the acquisition process more effective.

Akronymy a zkratky

AČR – Armáda České republiky

AP – Akviziční proces

ČR – Česká republika

DE&S – Defence Equipment and Support

EDA – European Defense Agency

EGDI – E-government Development Index

EHP – Evropský hospodářský prostor

EK – Evropská komise

EU – Evropská unie

FMF/FMS – Koordinace programů zahraniční pomoci

G2G – Government to Government

GŠ – Generální štáb

HCI – Human Capital Index

IC – Informační a komunikační (technologie)

ICT – Informační a komunikační technologie

INA – Interní normativní akty

ISS – Information Systems & Services

ISSP – Integrovaný Informační systém Státní pokladny

MMR – Ministerstvo místního rozvoje

MO – Ministerstvo obrany

MV – Ministerstvo vnitra

MZV – Ministerstvo zahraničních věcí

NATO – Severoatlantická aliance

NEN – Národní elektronický nástroj

NSIP – NATO Security Investment Program

OSI – Online Service Index

OSN – Organizace spojených národů

SRDS – Sekce rozvoje druhu sil

SSRO – Single Source Regulation Office

SVA – Sekce vyzbrojování a akvizic

TII – Telecommunications Infrastructure Index

UK – United Kingdom (Spojené království)

UO – Univerzita obrany v Brně

UPAP – Uživatelská požadavek akviziční potřeby

USA – Spojené státy americké

USAP – Uživatelská specifikace akviziční potřeby

Použitá literatura

Akční plán EU pro „eGovernment“ na období 2016–2020 Urychlování digitální transformace veřejné správy [online]. COM/2016/0179 final. Brusel: EU, 2016. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52016DC0179&from=CS>

Architektonické principy VS ČR. Ministerstvo vnitra České republiky, 2015. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/architektonicke-principy-vs-cr.aspx>
Avny, A. *SWOT analysis of e-Government.2007*. [online]. Bukurešť. s. 43-49. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/317816671_A_Swot_Analysis_of_Readiness_for_E-Government_As_a_Case_of_Kurdistan_Regional_Government

BENNETT, Oliver. *Electronic Government (e-Government)* [online]. UK: House of Commons Library, 2009, , s. 2-3 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN01202/SN01202.pdf>

BOHUTÍNSKÁ, Jana. Občanky s čipem posunou online státní správu. Bez datovky se však neobejdete. *Podnikatel.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/obcanky-s-cipem-posunou-online-statni-spravu-bez-datovky-se-vsak-neobejdete/>

BROOKE-HOLLAND, Louisa. An introduction to defence procurement [online]. UK: House of Commons Library, 2019, s. 4-44 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-8486/CBP-8486.pdf>

Centrální nákup státu ICT produktů. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2020 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/centralni-nakup-statu-ict-produktu.aspx>

Co je eGovernment. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2020 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>
DE&S, Who we are. [online]. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://des.mod.uk/who-we-are/>

DYSON, Robert G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* [online]. 2004, **152**(3), 631-640 [cit. 2020-06-09]. s.2-4. DOI: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6. ISSN 03772217. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0377221703000626>

EGovernment ITU e-Government Implementation Toolkit [online]. Ženeva: International Telecommunication Union, 2009, s. 4-9 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GOV.E_GOV-11-2010-PDF-E.pdf
Gov.UK *About us* [online]. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service/about>

Introducing e-Gov: History, Definitions, and Issues. In: GRÖNLUND, Åke a Thomas A HORAN. *Communications of the Association for Information Systems* [online]. USA:

Association for Information Systems, 2004, Leden 2004, s. 714 [cit. 2020-07-26]. DOI: DOI: 10.17705/1CAIS.01539. ISSN 1529-3181. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/234008823_Introducing_e-Gov_History_Definitions_and_Issues

LIDINSKÝ, Vít. *EGovernment bezpečně*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2462-1.

MCGUFFOG, Tom. *Improving value and certainty in defence procurement* [online]. Londýn. 2011 [cit. 2020-07-26]. doi: <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.618767>. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09540962.2011.618767>

MO UK. *Better Defence Acquisition* [online]. 2013. Londýn [cit. 2020-07-26]. ISBN 9780101862622. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/206032/20130610_WP_Better_Def_Acquisition_screen_final.pdf

MO UK. *How Defence Works* [online]. Londýn: MO UK, 2015. s. 34-36. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/484941/20151208HowDefenceWorksV4_2.pdf

Nový portál pro zlepšování služeb eGovernmentu v EU. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2016 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/mvcren/docDetail.aspx?docid=22026119&docType=ART&chnum=2>

NÚKIB – Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost a jeho role [online]. Praha: NÚKIB, 2018. Dostupné z: <https://www.egovernment.cz/soubor/nukib-jeho-role-j-smid-nukib/>

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smartadministration*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer ČR, 2011, 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

OTTIS, Rain. *Analysis of the 2007 cyber attacks against estonia from the information warfare perspective* [online]. 2008, 2008, ,s. 1-6 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: https://ccdcoe.org/uploads/2018/10/Ottis2008_AnalysisOf2007FromTheInformationWarfarePerspective.pdf

Organizační struktura služebního úřadu Ministerstva obrany s účinností od 1. července 2019. *Ministerstvo obrany České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2019 [cit. 2020-07-30]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/assets/informacni-servis/organizacni-struktura--ministerstva-obrany-_1.pdf

Pokyny k zadávání zakázek mezi veřejnými správami v oblasti obrany a bezpečnosti (čl. 13 písm. f) směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/81/ES. Brusel: EU.

SCHARPF, Fritz Wilhelm. *Games real actors play: actor-centered institutionalism in policy research*. Boulder, Colo.: Westview Press, c1997. ISBN 0813399688.

Směrnice Evropského parlamentu a rady 2014/24/EU: o zadávání veřejných zakázek a o zrušení směrnice 2004/18/ES. Brusel: EU, 2014.

STRATEGICKÝ RÁMEC ROZVOJE VEŘEJNÉ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY PRO OBDOBÍ 2014 –2020 [online]. 2016. Praha: Ministerstvo vnitra, 2014. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>

Strategie rozvoje ICT služeb veřejné správy a její opatření na zefektivnění ITC služeb. Ministerstvo vnitra, 2015. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/strategie-rozvoje-ict-sluzeb-verejne-spravy-pdf.aspx>

Štědroň, Bohumír. *Úvod do eGovernmentu : právní a technický průvodce*. Praha : Úřad vlády české republiky, 2007. ISBN 978-80-87041-25-3.

TINHOL et al. *EGovernmentBenchmark 2019: Empowering Europeans through trusted digital public services*. Brusel: EU, 2019. ISBN 978-92-76-11028-6.
United Nations E-government Survey 2014: E-government for the Future We Want[online]. New York: United Nations Publications, 2015. ISBN 9211231981, 9789211231984. Dostupné z: <https://publicadministration.un.org/publications/content/PDFs/UN%20E-Government%20Survey%202014.pdf>

United Nations E-Government Survey 2018 [online]. New York: United Nations Publications, 2019. ISBN 9211232082, 9789211232080. Dostupné z https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf

Vademecum on Member States' Defence Procurement Practices for EDA Defence Procurement Gateway. *European Defence Agency* [online]. Brusel: European Defence Agency, 2020 [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.eda.europa.eu/docs/default-source/procurement/vademecum-on-member-states-defence-procurement-practices-v-2-0--31-january-2020.pdf>

VANÍČEK, Zdeněk a Stanislav A. MARCHAL. *Právní aspekty eGovernmentu v ČR*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-855-0

WEIHRICH H., *The TOWS Matrix – A tool for situational analysis*. Long Range Planning, Vol. 15, No. 2. [online]. 1982, s. 54-56. doi:10.1016/0024-6301(82)90120-0. Dostupné z: *Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek..* Praha: Parlament České republiky, 2016.

ZHAO, Fang, Annibal JOSÉ SCAVARDA a Marie-France WAXIN. Key issues and challenges in e-government development. *Information Technology & People* [online]. 2012, 25(4), 395-422 [cit. 2020-06-21]. DOI: 10.1108/09593841211278794. ISSN 0959-3845. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09593841211278794/full/html>

Teze bakalářské práce

Cílem mé práce je provést zhodnocení stavu EGU v ČR a UK se zaměřením na efektivitu akvizičního procesu v oblasti obranných akvizic. Na základě rozdílů stanovit/ukázat příčiny zaostávání v zavádění EGU do státní administrativy v ČR a navrhnout možná opatření ke zlepšení a urychlení implementace EGU v oblasti zadávání veřejných zakázek.

Jako podcíl si kladu zjistit silné a slabé stránky tohoto systému a zformulovat návrh na zlepšení za pomoci SWOT analýzy a TOWS matice.

Hlavní výzkumná otázka: Jaké jsou příčiny nízké implementace e-Governmentových řešení v oblasti akvizic na MO ČR.

Podotázky:

- Jaký je současný obecný stav EGU v ČR a UK?
- Jaké jsou příčiny rozdílného stupně zavedení EGU do státní správy v oblasti zadávání veřejných zakázek.
- Jaké jsou příčiny rozdílů v efektivnosti obranného akvizičního procesu v ČR a UK.
- Jaká opatření mohou přispět k urychlení implementace EGU do akvizičního procesu MO.

V mé práci budu vycházet z teorie zaměřené na aktéry (Actor-Centered Institutionalism, ACI), popsané hlavně Fritzem W. Sharpem. Toto teoretické východisko jsem zvolil z toho důvodu, že dobře popisuje střety mezi institucemi a jednotlivými aktéry a má jasnou a úzkou definici instituce – instituce v tomto případě je brána jako skupina formálních a neformálních pravidel.

Tato jasná definice spolu se silným zaměřením na aktéry, spolu s důrazem na formální i neformální pravidla, by měla pomoci vysvětlit situaci v České republice i ve Spojeném království.

Technikou sběru dat budou hlavně polo-strukturované rozhovory s možnou analýzou sekundárních dat. Data budou analyzována metodou OTTR (observe, think, test, revise).

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura MO ČR a SVA MO

Příloha č. 2: Organizační struktura MO UK

Příloha č. 3: Podklady pro SWOT analýzu

Příloha č. 4: Scénáře rozhovorů
