

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky
Katedra informačních technologií

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

DOKTORSKÁ DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand : Ing. Markéta Zimmermannová

Školitel : prof. Ing. Václav Řepa, CSc.

Obor : Aplikovaná informatika

Praha, 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že doktorskou práci na téma „Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 31.12.2017

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému školiteli prof. Ing. Václavu Řepovi, CSc., za jeho cenné rady při sestavování této disertační práce a za možnost aplikace jeho rozsáhlé znalosti a zkušenosti v oblasti Procesního řízení.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Hraběti Ph.D., za konzultace zejména v oblasti Enterprise Architecture, které mi významně pomohly porozumět tomuto tématu v oblasti veřejné správy a které mi byly návodem a inspirací k tomu, jak o přemýšlet o podnikové architektuře jako takové.

Chtěla bych poděkovat Ing. Romanu Fišerovi, který mi umožnil v praxi aplikovat zvolený přístup a jehož snaha rozvíjet model využitelný v současné praxi, obohatila konečnou podobu modelu o části, které v souvislosti s Procesním řízením nebyly rozpracovávány.

Mé poděkování patří také několika ročníkům studentů VŠE, kteří pod vedením prof. Řepy zpracovávali rozsáhlou tematiku aplikace Procesního řízení na městských úřadech a na jejichž práci jsem mohla postavit základy předkládaného referenčního modelu.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým zaměstnavatelům Accenture, který mi otevřel bránu do světa informatiky, a ČSOB, kde jsem získala možnost pro provádění business architektury v praxi.

Speciální dík patří mému manželovi Pavlovi, který mě k doktorskému studiu přivedl a poskytl mi při něm oporu, mým dětem Viktorovi a Klárce za trpělivost a v neposlední řadě mým a manželovým rodičům za velkou pomoc s vytvořením prostoru pro dokončení studia.

Abstrakt a klíčová slova

Obsahem disertační práce je návrh struktury pro efektivní fungování samosprávy.

Hlavním cílem práce je prozkoumat a navrhnout možnosti využití Procesního řízení a prvků Enterprise Architecture (EA) pro optimalizaci fungování samosprávy ČR. Pro naplnění tohoto cíle bylo zformulováno 8 Dílčích cílů, které souvisí s postupným naplňováním Hlavního cíle práce a které jsou postupně naplňovány v jednotlivých kapitolách.

Hlavní výzkumnou metodou, použitou v práci, je Design Science Research. Autorka v práci následuje procesní postup vývoje inovativního artefaktu a mapuje každou fázi tohoto postupu na konkrétní myšlenkový postup a kroky provedené v rámci této práce a to v několika iteracích.

První iterace řeší Návrh celkové koncepce EA procesně řízené samosprávy. Na základě rešerší stávajících přístupů k optimalizaci samosprávy (resp. veřejné správy), dochází autorka k závěru, že je třeba najít nebo vytvořit vhodnou koncepci pro optimalizaci samosprávy. Ověřením následně stanovených hypotéz autorka potvrzuje potřebu zavedení procesního řízení, EA a výstupu ve formě referenčního modelu. Výsledkem je konstatování, že je třeba najít nebo navrhnout celkovou koncepci EA procesně řízené samosprávy, která poskytuje referenční model procesů. Dále je třeba zasadit tuto koncepci do kontextu aktivit, probíhajících v tomto směru ve veřejné správě ČR. Vzhledem k tomu, že žádný ze zkoumaných rámců nesplňuje důležitý požadavek na zdůraznění procesu jako klíčové entity a nenabízí referenční model procesů ve smyslu jejich taxonomie, formuluje autorka potřebu vytvoření takového referenčního modelu.

Ve druhé iteraci Návrh referenčního modelu – procesní model autorka nejdříve prokazuje, že je možné principiálně použít Procesní řízení (konkrétně metodiku MMABP) v kombinaci s prvky EA. Autorka pak navrhuje referenční model procesů, který navazuje na analýzy a výstupy provedené v projektu Parma. Dochází tak k ověření praktické aplikace metodiky MMABP, jehož výstupem je dopracování některých částí, které buď z metodiky jednoznačně nevyplývaly, nebo byly v rámci projektu vykládány nekonzistentně. Potřeba pokrýt referenčním modelem všechny segmenty však implikuje nutnost rozšíření modelu z procesního na celkový business referenční model, který zohledňuje i jiné prvky EA.

Předmětem třetí iterace je tedy Návrh celkového business referenčního modelu. Pro takový model hledá autorka společné entity pro jeho vnitřní strukturu (metamodel) a navazující úrovně taxonomie. Zdrojem je analýza pojetí služeb v procesně řízené samosprávě, metamodelu MMABP a vybraných EA rámců (ArchiMate a GEA NZ) a struktura taxonomií příslušných dalších rámců pro veřejnou správu. Ty jsou zároveň inspirací pro část taxonomie, která není zpracována ve formě procesů. Výstupem je celkový business referenční model ve smyslu metamodelu a ve smyslu taxonomie (ve dvou úrovních detailu). Model je následně ověřen ve dvou rovinách: První je ověření principiální správnosti komparací s přístupem projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“. Druhou je ověření možnosti praktické realizace formou participace na rozvíjení Referenčního modelu řízení úřadu (CIEM) a konzultacemi v rámci vytváření Národní architektury veřejné správy ČR NA VS ČR. Vzhledem k tomu, že obě ověření mají významný dopad na podobu modelu, získává model svou finální podobu až po těchto ověřeních (evaluacích).

Hlavním přínosem práce je vytvoření business referenčního modelu pro samosprávu ČR, který kombinuje Procesní řízení s prvky EA. V tomto smyslu autorka nenalezla existující model, který by odpovídal stanoveným požadavkům. Konkrétní přínosy pak souvisí s naplněním dílčích cílů. Z pohledu aplikace procesního řízení je důležitým přínosem provedení vlastního výzkumu o stavu procesního řízení v samosprávě ČR.

Klíčová slova: Procesní řízení, Enterprise Architecture (EA), referenční model, business referenční model, samospráva ČR, koncepce, metamodel, taxonomie

Abstract and keywords

The content of the thesis is the design of the structure for an efficient management of the public administration. The main goal of the thesis is to explore and propose the options of the usage of the business process management and the Enterprise Architecture (EA) elements for the optimization of the local self-government of the Czech Republic. In order to achieve this goal, 8 partial goals have been formulated that relate to the gradual fulfilling of the main goal and that are accomplished within the particular chapters.

The main research method used in the thesis is the Design Science Research. In the thesis, the author follows the process model (DSR cycle) for the design of novel or innovative artifact and maps each phase of this cycle on the particular mental progress and steps carried out within this work in a couple of iterations.

First iteration regards The design of the overall concept of the EA of the local self-government that uses process management. Based on the research on the current approaches to the local self-government (and public administration in general) optimization, the author comes to the conclusion that it is necessary to find or create the appropriate concept for the local self-government optimization. By means of evaluation of the hypothesis set consequently, the author confirms the need for business process management and EA implementation in the form of the reference model. As a result, the conclusion is that it is necessary to find or design the overall concept of the EA of the local self-government that uses a process management, which also offers the process reference model. Furthermore, it is necessary to put this concept into the context of activities that are taking place in this sense in the public administration of the Czech Republic. Regarding the fact that none of the explored frameworks fulfill the important requirement on stressing the process as a key element and none of them offers a process reference model (taxonomy), the author formulates the need for creation of such a reference model.

In the second iteration The design of the process reference model, the author at first proves that it is possible in principle to use the business process management (particularly the MMABP methodology) in the combination with EA elements. The author then designs the process reference model which follows the analysis and the outputs made in the Parma project. Practical application of the MMABP methodology is thus verified and the output of the verification is the elaboration of some parts that either did not clearly follow from the methodology or have not been understood consistently.

The need to cover all segments with the reference model implies the necessity to extend the model from the process one to the overall business reference model which also reflects other EA elements.

The subject of the third iteration is therefore The design of the overall business reference model. The author identifies the common entities for such a model for its inner structure (metamodel) and the following levels of taxonomy. The output is the overall business reference model regarding both the metamodel and the taxonomy (in two levels of detail). The model is then subsequently verified in the two layers. First layer is the evaluation of the principal correctness of the model by the comparison with the approach to the life situations optimization. The second layer is the evaluation of the application in practice in the form of participation in the development of the Reference model of the local authority management (CIEM) and in the form of consultations within the development of the National architecture of public administration NA VS ČR. Regarding the fact that both evaluations have a substantial impact on the form of the model, the reference model gets its final shape after these evaluations.

The main contribution of the thesis is the creation of the business reference model of local self-government of Czech Republic that combines the Business process management with the EA elements. The author did not

find such an existing model that would meet stated requirements. Individual contributions are then connected with partial goals. Regarding the Business process management, the important contribution is conducting the research regarding the state of the Business process management in the local self-government.

Key words: Business process management, Enterprise Architecture (EA), reference model, business reference model, local self-government of Czech Republic, concept, metamodel, taxonomy

Obsah

Obsah.....	9
Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	13
1 Úvod.....	15
1.1 Vymezení předmětné oblasti.....	15
1.2 Shrnutí stavu současného poznání.....	16
1.2.1 Procesní řízení.....	16
1.2.2 Enterprise Architecture.....	17
1.2.3 Referenční modely a metamodely.....	17
1.2.4 Současné aktivity související s Procesním řízením a vytvářením procesního referenčního modelu veřejné správy.....	17
1.3 Cíle práce a související hypotézy.....	18
1.4 Popis struktury práce.....	20
1.5 Seznam pojmů.....	21
1.6 Seznam zkratk.....	22
2 Metodologická východiska a postup návrhu řešení.....	23
2.1 Design Science Research pro návrh referenčního modelu.....	23
2.2 Důvody využití Design Science Research.....	25
2.2.1 Procesní model (resp. postup vytváření artefaktu).....	25
2.2.2 Iterativní přístup.....	25
2.2.3 Výstupy.....	25
2.2.4 Různé úhly pohledu.....	26
2.3 Aplikace metody při postupu práce.....	26
2.3.1 Návrh celkové koncepce EA procesně řízené samosprávy ČR (1. iterace postupu DSR).....	26
2.3.2 Návrh referenčního modelu – procesní model (2. iterace postupu DSR).....	28
2.3.3 Návrh celkového Business Referenčního Modelu (3. iterace postupu DSR).....	28
2.4 Další použité metody výzkumu.....	29
2.4.1 Technika sběru dat formou dotazníku.....	29
2.4.2 Analýza dokumentů a textu.....	30
2.4.3 Metody evaluace.....	30
3 Návrh celkové koncepce EA procesně řízené samosprávy ČR.....	32
3.1 Teoretická východiska pro návrh koncepce referenčního modelu.....	32

3.1.1	Pojem veřejná správa a samospráva	32
3.1.2	Charakteristika potřeb samosprávy a dosavadní řešení v ČR	33
3.1.3	Pojem a přínosy procesního řízení.....	37
3.1.4	Průzkum stavu Procesního řízení v samosprávě ČR 2016.....	39
3.1.5	Obsah pojmu Enterprise Architecture a její role v organizaci	46
3.1.6	Referenční modely pro oblast veřejné správy	49
3.1.7	Závěr	52
3.2	Návrh celkové koncepce - vývoj	54
3.2.1	Návrh metamodelu EA procesně řízené samosprávy	54
3.2.2	Popis vybraných rámců Enterprise Architecture	55
3.2.3	Požadavky na Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy	63
3.2.4	Výběr vhodného rámce pro celkovou koncepci EA procesně řízené územní samosprávy ČR – závěr	67
4	Návrh referenčního modelu procesně řízené samosprávy – procesní model	69
4.1	Teoretická východiska pro návrh procesního modelu	69
4.1.1	Procesní řízení (metodika MMABP)	70
4.1.2	Enterprise Architecture, Segment Architecture (architektura segmentu)a Solution Architecture (architektura řešení)	72
4.1.3	Vztah metodiky MMABP a EA.....	73
4.1.4	Závěr	78
4.2	Návrh procesního modelu	81
4.2.1	Metody, principy a výstupy projektu Parma	81
4.2.2	Přepřacování výstupů projektu Parma	84
4.2.3	Doplnění modelu v oblasti klíčových procesů	95
4.2.4	Doplnění modelu o obslužné procesní oblasti.....	101
5	Návrh celkového Business referenčního modelu.....	102
5.1	Teoretická východiska pro návrh celkového Business referenčního modelu	102
5.1.1	Dělení činností úřadu do segmentů.....	102
5.1.2	Role Služby v BRM procesně řízené samosprávy ČR – současné definice služby ..	103
5.1.3	Role Služby v BRM procesně řízené samosprávy ČR – definice služby v procesně řízené samosprávě	106
5.1.4	Porovnání taxonomie za účelem nalezení vhodných úrovní taxonomie.....	109
5.1.5	Srovnání popisovaných aspektů, jejich vztahů a logiky jejich vytváření (srovnání metamodelu)	114
5.1.6	Závěr	117
5.2	Návrh celkového Business referenčního modelu	118

5.2.1	Metamodel BRM	118
5.2.2	BRM: Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu	120
5.2.3	BRM: Detailní taxonomie do úrovně 3 modelu	121
5.3	Evaluace a doplnění celkového Business referenčního modelu.....	127
5.3.1	Evaluace vůči analýze životních událostí	128
5.3.2	Evaluace v rámci CIEM.....	131
5.3.3	Evaluace vůči BRM NAČR	132
5.3.4	Shrnutí evaluace	134
5.4	Konečné výstupy modelu.....	136
5.4.1	Metamodel BRM	136
5.4.2	BRM: Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu	137
5.4.3	BRM: Struktura taxonomie do úrovně 3 modelu	138
6	Závěr.....	146
6.1	Shrnutí výsledků práce v návaznosti na stanovené cíle	146
6.2	Doporučení pro další postup výzkumu	148
7	Přehled použité literatury a dalších informačních zdrojů.....	150
8	Přílohy	155
8.1	Dotazník k průzkumu využití procesního řízení v samosprávě ČR .. Error! Bookmark not defined.	
8.1.1	Otázky	Error! Bookmark not defined.
8.1.2	Odpovědi	Error! Bookmark not defined.
8.2	Mapování Životních situací na dělení služeb BRM autorky Error! Bookmark not defined.	
8.3	Mapování stávajících agend na dělení služeb BRM autorky	Error! Bookmark not defined.

Seznam obrázků

Obrázek 1:Postup vývoje modelu v rámci Design Science Research (DSR), zdroj:autorka	20
Obrázek 2: Procesní model Design Science Research, zdroj: [Vaishnavi a Kuechler, 2013]	23
Obrázek 3:Procesní model Design Science Research, zdroj: [Peppers, et al., 2008]	24
Obrázek 4: Umístění kapitoly 3.1 v postupu DSR, zdroj: autorka	32
Obrázek 5: Hexagon efektivní správy, zdroj: [Strategie realizace Smart administration, 2007]	34
Obrázek 6: Cíle efektivní veřejné správy, zdroj: [Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020]	36
Obrázek 7:Vnímání pojmu procesní řízení, zdroj: autorka	41
Obrázek 8:Význam procesního řízení, zdroj: autorka	41
Obrázek 9: Faktory ovlivňující zavedení procesního řízení, zdroj: autorka	42

Obrázek 10: Statistika zavedení Procesního řízení na úřadech, zdroj: autorka.....	43
Obrázek 11: Cíle zavedení procesního řízení, zdroj: autorka.....	44
Obrázek 12: Zvolená metodika procesního řízení, zdroj: autorka.....	45
Obrázek 13: Přizpůsobení zvolené metodiky potřebám úřadu, zdroj: autorka	45
Obrázek 14: Vhodnost zvolené techniky, zdroj: autorka	45
Obrázek 15: Umístění kapitoly 3.2 v postupu DSR, zdroj: autorka	54
Obrázek 16: Metamodel EA procesně řízené samosprávy ČR, zdroj: autorka	55
Obrázek 17: Architecture Development Method (ADM) dle TOGAF, zdroj: [The Open Group's Architecture Forum, 2009]	57
Obrázek 18: Referenční modely dle FEAF, zdroj: [FEA Consolidated Reference Model in Wikipedia, 2016]	58
Obrázek 19: GEA NZ artefakty, zdroj: [NZ Government, 2015].....	59
Obrázek 20: Koncept „příhrádek“ dle UKRA, zdroj: [HM Government, 2012]	60
Obrázek 21: Návrh vrstevnaté architektury architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]	61
Obrázek 22: Návrh počátečního rozvržení domén architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]	61
Obrázek 23: Návrh cílového rozvržení domén obsahu architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]	62
Obrázek 24: Základní koncepty jazyka ArchiMate, zdroj: [The Open Group, 2009]	63
Obrázek 25: Umístění kapitoly 4.1 v postupu DSR, zdroj: autorka	69
Obrázek 26: Procesní struktura a infrastruktury organizace, zdroj: [Hammer, Champy, 1993]	70
Obrázek 27: Východiska MMABP a její vztah k IS, zdroj: [Řepa, 2012]	72
Obrázek 28: Typy architektur dle FEA, zdroj: [FEAPMO, 2007]	72
Obrázek 29: Business procesy versus aktivity řízení organizace, zdroj: [Řepa, 2012]	74
Obrázek 30: MMABP v životním cyklu EA, zdroj: autorka.....	79
Obrázek 31: Umístění kapitoly 4.2 v postupu DSR, zdroj: autorka	81
Obrázek 32: Přehled klíčových a průřezových procesů projektu Parma, zdroj: autorka.....	83
Obrázek 33: Definice vztahu mezi objekty a procesy, zdroj: autorka	88
Obrázek 34: Klíčový proces Zprostředkování zaměstnání, zdroj: autorka	97
Obrázek 35: Klíčový proces Správa zaměstnance, zdroj: autorka	98
Obrázek 36: Umístění kapitoly 5.1 v postupu DSR, zdroj: autorka	102
Obrázek 37: Metamodel služby dle metodiky MMABP, zdroj: [Řepa, 2012].....	104
Obrázek 38: Business referenční model FEAF verze 2, zdroj: [Gotze, 2015]	109
Obrázek 39: Business referenční model GEA NZ, zdroj:[NZ Government, 2014]	110
Obrázek 40: Business capabilities pro oba BRM, zdroj: [HM Government, 2012].....	111
Obrázek 41: Business funkce pro jednotlivé capabilities na příkladu BRM Managing UK government, zdroj: [HM Government, 2012].....	112
Obrázek 42: AGA BRM Business oblasti, zdroj: [Australian Government, 2011].....	113
Obrázek 43: Východiska MMABP a její vztah k IS, zdroj: [Řepa, 2012].....	114
Obrázek 44: Základní koncepty jazyka ArchiMate dle ArchiMate 2.1, zdroj: [The Open Group, 2013]	115
Obrázek 45: Mapování taxonomie GEA NZ na ArchiMate, zdroj: [NZ Government, 2014]	116
Obrázek 46: Umístění kapitoly 5.2 v postupu DSR, zdroj: autorka	118
Obrázek 47: Metamodel BRM procesně řízené samosprávy, zdroj: autorka.....	119
Obrázek 48: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 2, zdroj: autorka	120
Obrázek 49: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 2, zdroj: autorka.....	121
Obrázek 50: Struktura procesů a služeb v business linii, zdroj: autorka	122

Obrázek 51: Umístění kapitoly 5.3 v postupu DSR, zdroj: autorka	127
Obrázek 52: Určení business služeb na základě životních situací, zdroj: autorka	129
Obrázek 53: Architektura veřejných služeb NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2016]	132
Obrázek 54: RMBA NA VS ČR dle hodnotového řetězce, zdroj: [Hrabě, 2016]	133
Obrázek 55: Funkční dělení RMBA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2016]	133
Obrázek 56: Umístění kapitoly 5.4 v postupu DSR, zdroj: autorka	136
Obrázek 57: Metamodel BRM procesně řízené samosprávy ČR, zdroj: autorka	136
Obrázek 58: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 2: konečný výstup, zdroj: autorka	137
Obrázek 59: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 2: konečný výstup, zdroj: autorka	138
Obrázek 60: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 3: konečný výstup, zdroj: autorka	144

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura kapitol dle postupu DSR, zdroj: autorka	21
Tabulka 2: Výstupy DSR, zdroj: [Vaishnavi a Kuechler, 2013]	25
Tabulka 3: Porovnání výstupů DSR a EA, zdroj: autorka	26
Tabulka 4: Vrstvy architektury EA a metodiky MMABP, zdroj: autorka	77
Tabulka 5: Klíčové a podpůrné procesy projektu Parma, zdroj: autorka	86
Tabulka 6: Procesní model po přepracování výstupů Parmy, zdroj: autorka	95
Tabulka 7: Objekty pro oblast sociálního prostředí, zdroj: autorka	96
Tabulka 8: Nově identifikované objekty a příslušné procesy, zdroj: autorka	100
Tabulka 9: Modifikace stávajících procesů- objekt Školství, zdroj: autorka	100
Tabulka 10: Modifikace stávajících procesů – objekt Podnikatelský subjekt, zdroj: autorka	101
Tabulka 11: Logika vytváření business služby v metamodelu procesně řízené samosprávy, zdroj: autorka	108
Tabulka 12: Porovnání entit referenčních modelů, zdroj: autorka	113
Tabulka 13: Zařazení entity Lidské zdroje v porovnávaných referenčních modelech, zdroj: autorka	113
Tabulka 14: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 3, zdroj: autorka	125
Tabulka 15: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 3, zdroj: autorka	126
Tabulka 16: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 3: konečný výstup, zdroj: autorka	145

1 Úvod

Úvod k práci obsahuje:

- vymezení tématu práce (důvod pro potřebu zkoumání),
- shrnutí stavu současného poznání,
- hlavní a dílčí cíle práce,
- stručný popis struktury práce.

1.1 Vymezení předmětné oblasti

Předmětná oblast disertační práce se týká problematiky Procesního řízení a Enterprise Architecture a možností jejich aplikace v prostředí územní samosprávy ČR.

Oblast územní samosprávy (respektive veřejné správy) má široký okruh kompetencí. Z toho vyplývají také odpovídající požadavky na procesní, funkční, organizační i technologickou strukturu orgánů samosprávy. Implementace takové struktury může být usnadněna určitou formou standardizace podnikových procesů a využitím prvků Enterprise Architecture.

Disertační práce proto zkoumá a navrhuje možnosti využití Procesního řízení (reprezentované Metodikou modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP))¹ založeného na širším prozkoumání vlastní podstaty územní samosprávy a jeho kombinaci s Enterprise Architecture (EA)² a formuluje je do podoby referenčního modelu.

Ústava ČR definuje **územní samosprávu** jako správu věcí veřejných na místní úrovni. Tato správa zahrnuje jak správu věcí v **samostatné působnosti**, tak správu věcí v **působnosti přenesené**, tedy výkon státní správy (v konkrétních zákonem stanovených případech). Územní samosprávu v ČR vykonávají obce, kraje a hlavní město Praha, která je současně obcí i krajem. Chceme-li hovořit o procesním řízení v oblasti územní samosprávy, musíme také pochopit poslání a možnosti řízení věcí veřejných, která spočívá ve správném pochopení a věnování pozornosti sociálnímu a kulturnímu prostředí všude tam, kde probíhá participace občanů na veřejném životě.

Procesní řízení (v disertační práci reprezentované metodikou MMABP) pracuje s myšlenkou, že je třeba, na základě této filozofické roviny územní samosprávy (a veřejné správy obecně), definovat základní strategické oblasti, kterými by se územní samospráva měla zabývat. Na ně pak navazuje klíčové procesy a další procesy, které tyto klíčové procesy podporují. Od definice těchto procesů a zejména jejich rozhraní se pak odvíjí definice dalších aspektů celkového prostředí organizace (zejména služby).

Existuje řada definic **Enterprise Architecture (EA)**. Zmíňme např. tuto: „holistické vyjádření klíčových strategií organizace (byznys, informační, aplikační a technologická strategie), které mají dopad na obchodní funkce a procesy....“ (META GROUP v [Voříšek a kolektiv, 2008]). Současné pojetí EA zdůrazňuje zejména její důležitost na úrovni Business architecture a chápeme-li business proces jako základ fungování organizace, velmi se tak blíží konceptu Procesního řízení tak, jak je zmíněno výše. Jedním z cílů disertační práce je však také zdůraznit, že tyto dva přístupy si nemusí konkurovat, ale existují možné výhody jejich kombinace.

¹ V textu dále uváděno plným názvem „Metodika modelování a analýzy podnikových procesů“ nebo jen zkratkou MMABP

² V textu dále uváděno plným názvem „Enterprise Architecture“ nebo jen zkratkou EA

V rámci postupu zpracování této disertační práce vyvstala také potřeba definovat referenční model, resp. business referenční model. **Referenční model** je možné charakterizovat jako „abstraktní rámec nebo doménově specifickou ontologii, sestávající ze série propojených a jasně definovaných konceptů sestavených expertem nebo skupinou expertů za účelem podpory jasné komunikace“. [Reference Model, Wikipedia, 2016]. **Business referenční model** je pak rámcem nebo ontologií konceptů na business úrovni EA.

1.2 Shrnutí stavu současného poznání

Problematické výsledky různých strategií rozvoje přijímaných na úrovni české veřejné správy (Smart administration, Strategický rámec rozvoje Veřejné správy ČR, konkrétně analyzováno v kap. 3.1.1) nadále potvrzují potřebu jednotné koncepce pro veřejnou správu. Kritéria, která autorka v této práci stanovuje pro takovou koncepci, naplňuje Enterprise Architecture v kombinaci s principy Procesního řízení (reprezentované metodikou MMABP). Při využití těchto přístupů autorka dále brala v úvahu existující snahy o koncepční řešení pro veřejnou správu, zejména existující procesní referenční modely pro samosprávu (resp. veřejnou správu) ČR.

1.2.1 Procesní řízení

Pojem Procesní řízení lze chápat v několika významech. Jedním z často používaných termínů je Reengineering podnikových procesů (**Business Process Reengineering (BPR)**). Zakladateli tohoto přístupu jsou M. Hammer a J. Champy. Přístup v zásadě předpokládá, že stávající procesy v organizaci jsou nevyhovující a je třeba jejich radikální změna. Dalším pojmem, užívaným v tomto smyslu, je **BPM (Business Process Modelling)**, který se spíše zaměřuje na optimalizaci procesů a může být chápán jako analytický přístup při potřebě rozpracovat problematiku do většího detailu na úrovni projektů. Ani jeden z těchto pojmů nevystihuje Procesní řízení tak, jak jej chápe tato disertační práce (reprezentováno **Metodikou modelování a analýzy podnikových procesů MMABP**). BPR je termín již nyní zastaralý a původní myšlenku o radikální rekonstrukci procesů přehodnocují také sami její autoři, BPM zase Procesnímu řízení zjednodušeně řečeno „upírá“ jeho strategickou roli.

Principy metodiky MMABP nicméně vychází z teoretického odůvodnění, které prezentují zejména zmínění autoři konceptu BPR. Tyto principy lze shrnout takto:

- Jediným účelem veškerého smysluplného konání organizace jsou potřeby jejich zákazníků,
- základem veškerého dění v organizaci jsou business procesy, časové struktury akcí, směřujících k jedinému společnému cíli – uspokojování potřeb zákazníků,
- jediným smyslem veškerých infrastruktur organizace – lidské i technologické – je podpora business procesů.

Autorka se významně podílela na aktuálním průzkumu stavu Procesního řízení v samosprávě ČR, provedeném v květnu a červnu 2016 s cca 150 zástupci obecních úřadů pod záštitou MV ČR [Dotazník k aplikaci procesního řízení, 2016]. Účelem průzkumu bylo zejména zjistit, co je vnímáno pod pojmem Procesní řízení a jaké jsou zkušenosti s jeho zaváděním. Průzkum a jeho výsledky jsou prezentovány v této práci. Závěrem z průzkumu je jednoznačný růst povědomí o procesním řízení a jeho významu v samosprávě ČR. Snahy o formulaci best practice v této oblasti jsou tedy na místě.

1.2.2 Enterprise Architecture

Enterprise Architecture (EA) je již několik let vnímána jako přístup, který je v prvé řadě silným nástrojem pro propojení Business a IT (Business-IT alignment). Dokazuje to například výzkum Infosys [INFOSYS, 2009], který se zabýval celosvětovým vývojem využití EA v letech 2008/2009 a podle kterého je Business-IT alignment stále považován za hlavní cíl EA. Reprezentantem rámce, který typicky toto propojení podporuje, je v současnosti nejvyužívanější rámec, **TOGAF**.

Zajímavý vývoj ve vnímání EA však ukazují další místa v pořadí cílů ve zmíněném výzkumu Infosys, kterými jsou standardizace procesů a business a procesní flexibilita na druhém a třetím místě a business transformace na místě pátém a také to, že roste počet firem, kde enterprise architekti přímo participují na strategickém plánovacím procesu organizace i v oblastech mimo IT. Toto je trend, který potvrzuje posun vnímání EA jako konceptu zaměřeného na Business Architecture.

Autorka v oblasti EA v této práci hledala rámec, který bude co možná nejvíce kompatibilní s požadavky na metamodel procesně řízené samosprávy (potažmo metamodel metodiky MMABP). V práci nejdříve zkoumala a porovnávala rámce, které jsou nejvíce využívány, nebo se jedná přímo o národní architektury. Detailněji se pak zabývala zejména využitím metamodelů a taxonomií **ArchiMate** a národních architektur Nového Zélandu (**GEA NZ**), USA (**FEAF**) a Velké Británie (**UKRA**) a v neposlední řadě zůstávají také snahy o vytvoření Národní architektury veřejné správy ČR (**NA VS ČR**).

1.2.3 Referenční modely a metamodely

Disertační práce směřuje k nalezení/vytvoření referenčního modelu. Podle definice např. v [WU, 2010]: „Referenční model slouží jako architektonická taxonomie za účelem stanovení jednotné komunikační platformy a zajištění vzájemného porozumění a za účelem mitigace rizika učení se ze špatné zkušenosti.“

V souvislosti s požadovaným referenčním modelem bude zkoumán také příslušný metamodel. Metamodel bývá zjednodušeně definován jako „Model modelu“, tj. popisuje **strukturu** jiného modelu bez toho, aby se zabýval jeho obsahem.

Pro procesně řízenou samosprávu je zejména důležitá role procesu v metamodelu příslušných EA rámců a existence referenčního modelu procesů, včetně její taxonomie pro oblast samosprávy. (tedy referenčního modelu na business úrovni EA)

Z tohoto úhlu pohledu jsou pro autorku zásadní vznikající procesní referenční modely v oblasti samosprávy/veřejné správy ČR uvedené v další kapitole.

1.2.4 Současné aktivity související s Procesním řízením a vytvářením procesního referenčního modelu veřejné správy

Projekt, který přímo aplikoval principy Procesního řízení v samosprávě ČR, byl projekt PARMA (**Public Administration Reference Model Architecture**) [Řepa, 2012, Řepa, 2016]. Aplikací Metodiky modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP) projekt směřoval k vytvoření obsahové architektury veřejné správy (tedy obecného referenčního modelu procesů a objektů). Autorka se krátce projektu zúčastnila v roli konzultanta studentům a výstupy tohoto projektu jsou základem pro procesní model, který formuluje autorka.

Dalším relevantním projektem v této oblasti je **Referenční model řízení městského úřadu**. V současné době má garanci nad modelem CIEM (Český institut efektivního managementu) [CIEM, 2015]. V rámci tohoto modelu se pokouší o změnu přístupu k využívání prvků procesního řízení, které je jedním z cílů Strategického

rámce rozvoje veřejné správy 2014-2020 a které zatím nešťastně počítá s modelováním procesů pouze v rámci stávajících agend. Praktické výstupy budou realizovány v rámci projektu PMA 3 (Procesní modelování agend). Autorka je součástí pracovní skupiny, která pomáhá model rozvíjet a optimalizovat procesy jinak než zúženým pohledem agend.

Dalšími relevantními aktivitami zejména v pozdějších částech evaluace modelu, který autorka formuluje v rámci této práce, jsou projekt „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“ a vznikající referenční modely business architektury v rámci Národní architektury veřejné správy ČR.

1.3 Cíle práce a související hypotézy

Hlavní cíl práce byl v souladu s názvem disertační práce formulován následovně:

Hlavní cíl: Prozkoumat a navrhnout možnosti využití Procesního řízení a prvků Enterprise Architecture (EA) pro optimalizaci fungování samosprávy ČR.

Dále byly formulovány tyto dílčí cíle:

DC1: Prozkoumat důležitost a relevanci zavedení Procesního řízení do samosprávy ČR.

V souvislosti s tímto cílem byla stanovena hypotéza:

H1: Pro definici budoucího stavu toho, co má veřejná správa vykonávat, je třeba využít procesní řízení.

Ověření této hypotézy za účelem naplnění dílčího cíle DC1 bude provedeno na základě rešerší publikačních zdrojů o procesním řízení a na základě provedení průzkumu stavu procesního řízení v samosprávě ČR.

DC2: Prozkoumat důležitost a relevanci využití Enterprise Architecture (EA) pro celkovou koncepci procesně řízené samosprávy ČR

Cíle by mělo být dosaženo ověřením následující hypotézy:

H2: Celkovou koncepcí procesně řízené samosprávy ČR, která zodpovídá na otázky stanovené autorkou, je Enterprise Architecture.

Ověření hypotézy bude provedeno na základě studia definic pojmu Enterprise Architecture a na základě potvrzení rozsáhlého využívání tohoto přístupu pomocí rešerší literatury, rešerší konkrétních rámců pro EA a průzkumů využívání těchto rámců.

DC3: Najít vhodnou formu návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy

Hypotéza formulovaná v rámci tohoto cíle je tato:

H3: Vhodnou formou návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy, je referenční model.

Ověření proběhne pomocí rešerší zdrojů a potvrzením existence referenčních modelů ve všech zkoumaných EA rámcích pro veřejnou správu.

DC4: Analyzovat a definovat vztah Procesního řízení (konkrétně metodiky MMABP) a EA a jak tyto přístupy kombinovat.

V souvislosti s dosažením tohoto cíle byly stanoveny následující hypotézy:

H4: Je principiálně možné použít Procesní řízení v kombinaci s prvky EA, v obou přístupech je možné nalézt synergie.

H5: Vhodným reprezentantem metodiky procesního řízení, kterou je možné s EA zkombinovat, je Metodika modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP).

Ověření hypotéz bude provedeno analýzou metodiky MMABP a srovnáním stanovených aspektů u této metodiky a v EA.

DC5: Návrh referenčního modelu procesů

Ze závěrů učiněných při naplnění předchozích dílčích cílů, vyplývá potřeba návrhu referenčního modelu procesů a jeho zasazení do kontextu aktivit probíhajících v tomto smyslu v samosprávě ČR. Model proto vychází z aplikace metodiky MMABP v projektu Parma.

DC6: Návrh celkového business referenčního modelu

Potřeba pokrýt referenčním modelem všechny segmenty implikuje nutnost rozšíření modelu z procesního na celkový business referenční model, který zohledňuje i jiné prvky EA.

DC7: Provéřit možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR.

Tento cíl velmi úzce souvisí s předchozími dvěma cíli. Prověření možností aplikace metodiky MMABP je konkretizováno na případ:

- Aplikace při sestavení procesního modelu
- Aplikace při rozhodnutí o podobě celkového Business referenčního modelu

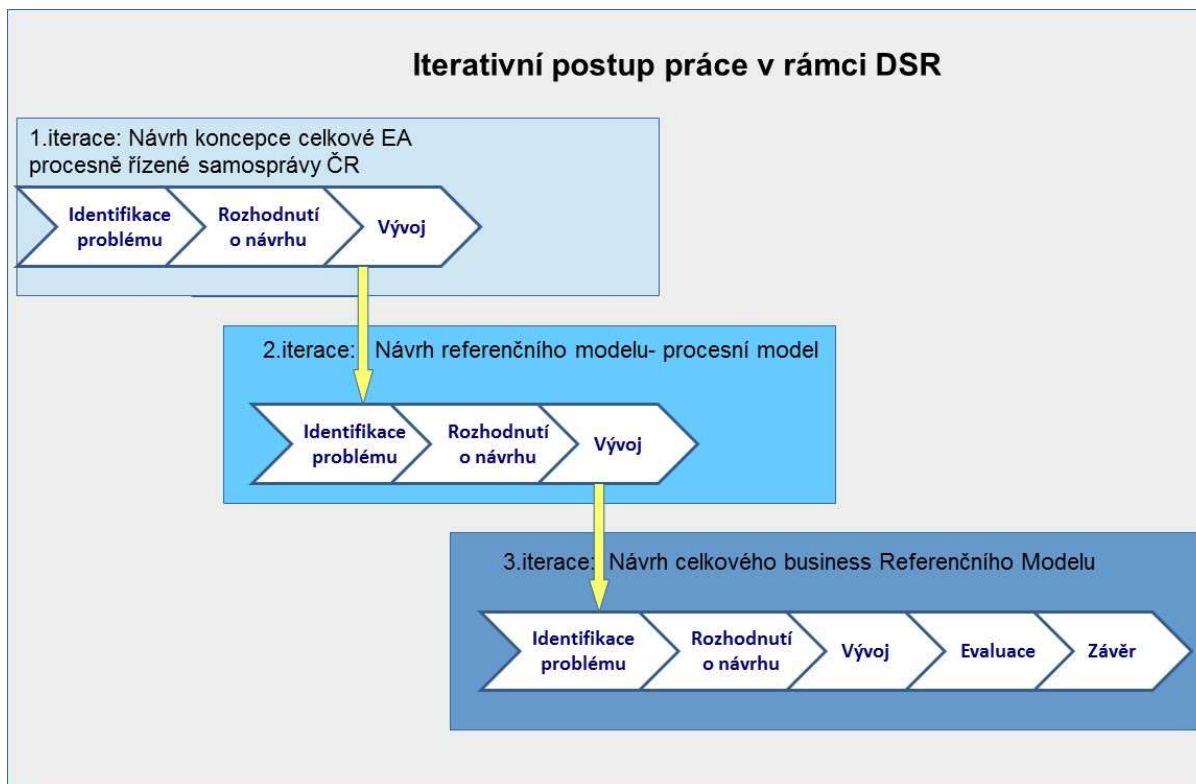
DC8: Ověřit principiální správnost navrženého modelu a možnosti jeho aplikace v praxi

Ověření (evaluace) navrženého modelu v praxi je v případě modelu pro samosprávu ČR, která je vázána předpisy, zákony a pravidly veřejné soutěže, obtížná. Autorka proto zvolila přístup validace ve dvojím smyslu:

- Ověření principiální správnosti komparací s přístupem projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, který s navrhovaným modelem souvisí
- Ověření možnosti praktické realizace formou participace na rozvíjení Referenčního modelu řízení úřadu (viz níže) a v rámci konzultací při vytváření Národní architektury veřejné správy ČR NA VS ČR.

1.4 Popis struktury práce

Struktura disertační práce je odvozena od jednotlivých fází postupu metody Design Science Research (DSR), které jsou popsány v kapitole 2.1.



Obrázek 1: Postup vývoje modelu v rámci Design Science Research (DSR), zdroj: autorka

Formulace konečného modelu je výsledkem iterativního postupu, v rámci kterého byl pod vlivem rozšíření poznání několikrát znovu formulován (resp. upřesněn) problém určený ke zkoumání. Struktura práce tedy reflektuje kroky, které autorka učinila k tomu, aby došlo k rozšíření poznání, k opětovné formulaci problému, k definici výstupu, k jeho validaci a k formulaci závěrů.

Každá iterace tak obsahuje studium **teoretických východisek**, potřebných k identifikaci problému a rozhodnutí o návrhu, **vlastní návrh** a v konečné iteraci také **evaluaci** tohoto návrhu a jeho **finální podobu**.

Struktura disertační práce je v závislosti na tomto přístupu následující:

Kapitola číslo	Kapitola název	Fáze DSR	Kapitola naplňuje cíl
1	Úvod k práci		
2	Metodologická východiska a postup návrhu řešení		
3	Návrh koncepce celkové EA procesně řízené samosprávy ČR	1.iterace DSR	
3.1	Teoretická východiska pro návrh koncepce	Identifikace problému a Rozhodnutí o návrhu	DC 1, DC2, DC3

3.2	Návrh koncepce	Vývoj	DC2
4	Návrh referenčního modelu – procesní model	2. Iterace DSR	
4.1	Teoretická východiska pro návrh procesního modelu	Identifikace problému a Rozhodnutí o návrhu	DC4
4.2	Návrh procesního modelu	Vývoj	DC5, DC7
5	Návrh celkového Business Referenčního Modelu	3. Iterace DSR	
5.1	Teoretická východiska pro návrh celkového BRM	Identifikace problému a Rozhodnutí o návrhu	DC7
5.2	Návrh celkového BRM	Vývoj	DC6
5.3	Evaluace a doplnění celkového BRM	Evaluace	DC8, DC6
5.4	Konečné výstupy celkového BRM	Závěr	Hlavní cíl
6	Závěr a doporučení pro další výzkum		

Tabulka 1: Struktura kapitol dle postupu DSR, zdroj: autorka

1.5 Seznam pojmů

Níže je uveden seznam pojmů použitých v disertační práci.

Pojmy jsou v abecedním pořadí. V prvním sloupci je uveden název tak, jak je primárně užíván v této práci, ve druhém sloupci je jeho anglický případně český ekvivalent.

Pojmy Enterprise architecture, Business architecture a Application architecture jsou uváděny nepřeloženy. Důvodem je zejména zkreslení pojmu při překladu do českého jazyka (např. “Podniková architektura” jako synonymum pro “Enterprise architecture” dle názoru autorky evokuje spíše architekturu komerčního podniku než úřadu). Autorka dále vnímá slovo “business” jako terminus technicus, tedy nepoužívá český ekvivalent “byznys”.

Pojem v CZ/EN	EN/CZ ekvivalent	Definice
Enterprise Architecture	Podniková architektura	Např. „Enterprise Architecture je proces překladu business vize a strategie do efektivní změny organizace pomocí vytváření, komunikování a zlepšování klíčových principů a modelů, které popisují budoucí stav stavu organizace a umožňují její vývoj.“
Business Architecture	Obchodní (business) architektura	Jedna z architekturních domén EA. Plán organizace, který poskytuje její společné porozumění a je použit k propojení strategických cílů a taktických požadavků (OMG)
Application Architecture	Aplikační architektura	Jedna z architekturních domén EA. Popisuje chování aplikací, které jsou používány businesssem, soustředí se na jejich interakci s uživateli a mezi sebou navzájem. (Wiki)
Procesní řízení	Business process management	Procesní řízení se zabývá optimalizací procesů jako klíčového konání organizace
Procesní reengineering	Business process reengineering	Zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost (Champy)
Business (podnikový) proces	Business process	Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje

Business služba	Business service	Chování, které je viditelné směrem ven – nabízí přidanou hodnotu okolnímu prostředí (ArchiMate)
Samospráva	Local self-government	Správa věcí veřejných na místní úrovni. Územní samosprávu v ČR vykonávají obce, kraje a hlavní město Praha, která je současně obcí i krajem
Veřejná správa	Public administration	Činnost spočívající ve spravování veřejných záležitostí, která se dělí na státní správu (vykonávanou zejména státními orgány) a samosprávu (vykonávanou územními samosprávnými celky nebo orgány zájmové/profesionální samosprávy).
Model	Model	Zjednodušené znázornění určité reality
Metamodel	Metamodel	Metamodel je model, který definuje modelovací jazyk a je také vyjádřen modelovacím jazykem (OMG)
Referenční model	Reference model	Abstraktní rámec nebo doménově specifická ontologie, sestávající ze série propojených a jasně definovaných konceptů sestavených expertem nebo skupinou expertů za účelem podpory jasné komunikace.(Wiki)
Business referenční model	Business reference model	Rámec nebo ontologie konceptů na business úrovni EA (Wiki)
Architekturní rámec	Architecture framework	Základní struktura a ideje, poskytující podporu pro architektonickou oblast. Poskytuje principy a praxi pro vytváření a využití architektonického popisu systému.(Wiki)
Metodika	Methodology	Obecně pracovní postup (metoda) nebo nauka o metodě. Metodika v oblasti vědy je metoda vědecké práce. Ve vývoji metodika představuje souhrn doporučených praktik a postupů, pokrývajících celý životní cyklus vytvářené aplikace.(Wiki)
Taxonomie	Taxonomy	Praxe a věda klasifikace věcí nebo konceptů, zahrnující principy na podporu takové klasifikace.(Wiki)

1.6 Seznam zkratk

Zkratka	Význam EN/CZ	EN/CZ ekvivalent
EA	Enterprise Architecture	Podniková architektura
BA	Business Architecture	Obchodní (business) architektura
BPR	Procesní reinženýring	Business process reengineering
BPM	Procesní řízení	Business process management
MMABP	Methodology for Modelling and Analysis of Business Process	Metodika modelování a analýzy podnikových procesů
BRM	Business reference model	Business referenční model
DSR	Design science research	Metodika pro vývoj inovativního artefaktu
TOGAF	The Open Group's Architecture Forum	
FEAF	Federal Enterprise Architecture Framework	Federální EA rámec USA
GEA NZ	Government Enterprise Architecture New Zeland	Vládní EA rámec Nového Zélandu
UKRA	UK Reference Architecture	Referenční architektura Velké Británie
NA VS ČR	Národní architektura veřejné správy ČR	National architecture of public administration of Czech Republic
PARMA	Public Administration Reference Model Architecture	Referenční model architektury veřejné správy
CIEM	Český institut efektivního managementu	Reference model of the local authority management
ADM	Architecture Development Method	Metoda vývoje architektury
SOA	Service oriented architecture	Služebně orientovaná architektura.

2 Metodologická východiska a postup návrhu řešení

Kapitola popisuje, jaké metody a související postupy byly využity v této disertační práci. Dále se soustředí na důvody, proč došlo k využití těchto metod a přibližuje, jak konkrétně byly tyto metody aplikovány při postupu této disertační práce.

Kapitola je členěna do následujících subkapitol:

- Design Science Research pro návrh referenčního modelu
- Důvody využití Design Science Research
- Aplikace metody při postupu práce
- Další použité metody výzkumu

2.1 Design Science Research pro návrh referenčního modelu

Vzhledem k tomu, že práce se primárně soustředí na vytvoření inovativního artefaktu, byla zvolena metoda Design Science Research.

Design Science Research (DSR) můžeme definovat takto:

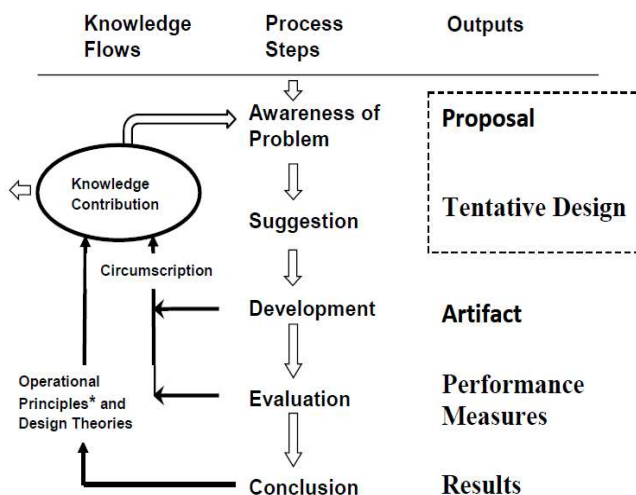
„DSR zahrnuje vytvoření nové znalosti pomocí návrhu nového nebo inovativního artefaktu (věcí nebo procesů, které mají nebo mohou mít hmotnou existenci) a analýzy použití a/nebo výkonu takového artefaktu spolu s reflexí a abstrakcí – ke zlepšení a porozumění chování aspektů Informačních systémů“

[Vaishnavi a Kuechler, 2013, překlad: autorka]

Hevner [Hevner, 2004, překlad: autorka] uvádí, že „hlavním účelem DSR je dosažení znalosti a porozumění problému pomocí sestavení a aplikace navrženého artefaktu“.

Důležitým faktorem, který DSR odlišuje od klasického designu (Routine Design) je, že produktem DSR je zajímavá nová znalost (Vaishnavi a Kuechler, 2013).

Existuje řada procesních modelů DSR. Myšlenkovému postupu, který ve finále směřoval k vytvoření referenčního modelu samosprávy, nejlépe odpovídá procesní model, který uvádí Vaishnavi a Kuechler (Vaishnavi a Kuechler, 2013).



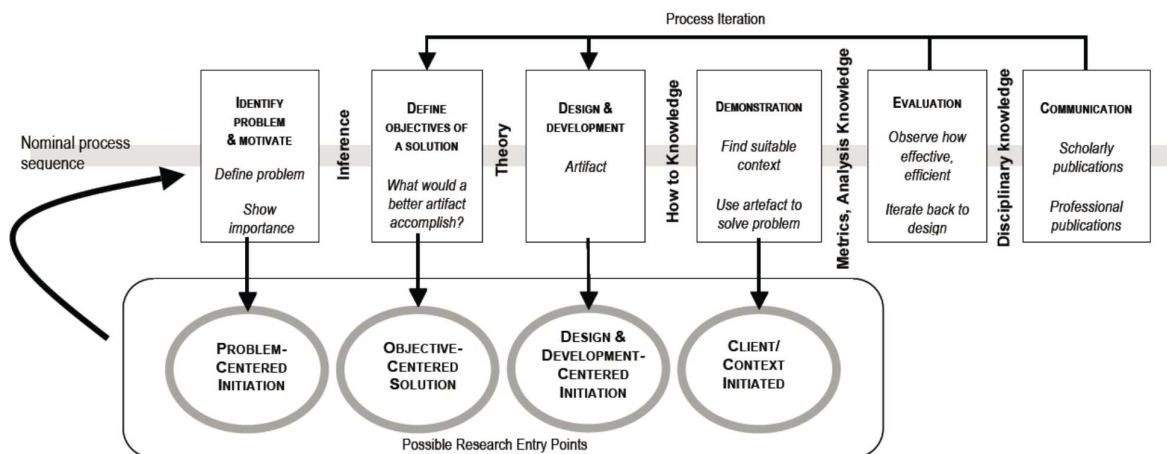
Obrázek 2: Procesní model Design Science Research, zdroj: [Vaishnavi a Kuechler, 2013]

Tento model dělí proces DSR na následující fáze (překlad autorky, v závorce je uveden anglický originál):

1. Identifikace problému (Awareness of the problem)
2. Rozhodnutí o návrhu (Suggestion),
3. Vývoj (Development),
4. Evaluace (Evaluation)
5. Závěr (Conclusion)

„Tvůrčím“ fázím lze pak přiřadit konkrétní kognitivní proces, který ji vystihuje. Ze studia současného poznání v předmětné oblasti jsou abdukci definovány Návrhy. Pro následující dvě fáze, kdy je navržen a ověřován nový artefakt, je typická dedukce. Konečně závěry učiněné na základě ověřování artefaktu (většinou iterativního) jsou produktem procesů reflexe a abstrakce.

Obdobným způsobem lze přistupovat k procesu DSR, navrženému Peffersem [Peppers, et al. 2008].



Obrázek 3: Procesní model Design Science Research, zdroj: [Peppers, et al., 2008]

Fáze v tomto procesním modelu jsou obdobné fázím, které navrhuje Vaishnavi a Kuechler s tím rozdílem, že fáze Identifikace problému a Evaluace jsou každá rozděleny na dvě fáze, zatímco fáze Návrh a Vývoj jsou spojeny do jedné. Fáze Závěr je zde formulována jako Komunikace.

Peppers ale také stanovuje různé typy zahájení procesu, podle toho, ve které fázi proces DSR začíná. Jde o tyto typy zahájení (překlad: [Hrabě, 2014]):

- Zahájení zaměřené na problém
- Zahájení zaměřené na cíl
- Zahájení zaměřené na návrh
- Zahájení klientem/kontextem

Autorka přistupovala k výzkumu ve fázi, kdy byla zřejmá potřeba vytvoření referenčního modelu samosprávy, tedy v tomto ohledu šlo o Zahájení zaměřené na cíl.

Vzhledem k tomu, že i toto vědomí bylo zároveň prohlubováno studiem stavu samosprávy a tedy docházelo k prohlubování identifikace problému, je pro autorku logičtější volbou ponechat tyto dvě fáze (Identifikace problému a Definice cílů řešení) v jedné, tedy postupovat dle procesního modelu, který navrhuje Vaishnavi a

Kuechler.

Výstupem DSR by podle March a Smithe (1995) měly být konstrukty (constructs), modely (models), metody (methods) a instance (instantiations). Rossi a Stein (2003) a Purao (2002) k nim přidávají ještě pátý výstup, lepší teorie (better theories).

Přehled výstupů shrnuje následující tabulka (překlad autorka):

Č.	Výstup	Popis
1	Konstrukty	Slovník pro koncepci domény
2	Modely	Sada návrhů nebo prohlášení vyjadřujících vztah mezi konstrukty
3	Metody	Sada kroků potřebných k provedení úkolu („Jak?“)
4	Instanciac	Realizace konstruktů, modelů a metod
5	Lepší teorie	Konstrukce artefaktu jako analogie k experimentální přírodní vědě, spojená s reflexí a abstrakcí

Tabulka 2: Výstupy DSR, zdroj: [Vaishnavi a Kuechler, 2013]

2.2 Důvody využití Design Science Research

Podíváme-li se na DSR blíže, zjistíme kromě vytváření artefaktu také další důvod, proč jej autorka zvolila jako metodologický základ pro postup práce, která se zabývá referenčním modelem Enterprise Architecture.

DSR má totiž už ze své podstaty k Enterprise Architecture velmi blízko a to hned v několika aspektech. Tato kapitola zmíněné aspekty přibližuje.

2.2.1 Procesní model (resp. postup vytváření artefaktu)

Ačkoliv obsah jednotlivých fází postupu DSR se může od procesního modelu vývoje IS lišit, rámcově se jedná o obdobný postup. Stejně tak postup vytváření v rámci Enterprise Architecture (např. dle ADM TOGAF) využívá fáze, které po počátečních stanovení strategií a cílů definují rámcově jednotlivé architektury, které jsou posléze vyvíjeny a dochází k hodnocení této implementace s dopady zpět do celkových návrhů.

2.2.2 Iterativní přístup

Pro postup v rámci DSR stejně tak jako pro postup tvorby EA je charakteristický iterativní přístup. V DSR mají závěry fází Návrhu, Vývoje a Evaluace často zpětnou vazbu na Identifikaci problému a návazné fáze a cyklus se opakuje (šipka Circumscription v obrázku 2)

Iterace v EA můžeme chápat ve dvojím smyslu. Jde buď o iterativně se opakující implementace jednotlivých projektů směřujících k vytvoření celkové EA (Architecture Landscape, TOGAF) nebo se jedná o iterace jednotlivých fází v rámci postupu konkrétního projektu. V tomto druhém smyslu jde o stejnou logiku iterativního přístupu, jaký využívá DSR.

2.2.3 Výstupy

Porovnání výstupů DSR a jejich odpovídajícím ekvivalentům v EA je obsahem následující tabulky:

Č.	Výstup DSR	Výstup EA
1	Konstrukty	Prvky metamodelu (stavební bloky, způsoby popisu)
2	Modely	Pohledy na různých úrovních konkretizace a z různých perspektiv, referenční

		modely
3	Metody	Postup vytváření EA („jak“)
4	Instance	Výstupy kroků spojených s implementací a provozem EA (realizace předchozích EA výstupů v systému)
5	Lepší teorie	Implicitně zpětná vazba do teorie EA (konkrétního rámce)

Tabulka 3: Porovnání výstupů DSR a EA, zdroj: autorka

Výstupy DSR v zásadě zobecňují to, co nalezneme v téměř každém rámci EA. Například stavební bloky rámce TOGAF nebo způsoby popisu reálného světa Zachmana tak mohou být příkladem konstruktů, pohledy na čtyřech úrovních architektury rámce TOGAF nebo referenční modely FEA mohou být příkladem modelů, příkladem Metod je postup, který je součástí téměř každého EA rámce (snad kromě Zachmana), typickým příkladem je ADM v TOGAF. Instance ve smyslu realizace konstruktů, modelů a metod v systému může být vnímána ve smyslu zpracování pohledů, které řeší vlastní realizaci v systému (např. poslední řádek Zachmanova rastru, který se týká Provozu a řeší třídy instance) nebo přímo jako výstupy kroků v postupu tvorby EA, které souvisí s Implementací a Provozem. Vícenásobná aplikace konkrétního EA rámce také může mít dopady na teorii EA (respektive na obsah konkrétního rámce).

2.2.4 Různé úhly pohledu

Podle [Vaishnavi a Kuechler, 2013] je výstup DSR ovlivněn:

- Fázi výzkumu, na kterou se analýza a reflexe soustředí
- Úroveň abstrakce, na kterou analýza a reflexe zobecňují

Tyto faktory jsou silně ovlivněny komunitou, která výzkum provádí.

Jedná se o faktory, se kterými při zobrazení reality pracuje také EA. Standardem každého EA rámce je poskytnout dostatečné množství zobrazení reality, které analogicky s DSR odráží fázi postupu EA, úroveň abstrakce a pohledy různých zainteresovaných skupin. V tomto smyslu je formální podoba výstupu DSR pro případ definice referenčního modelu procesně řízené samosprávy kompatibilní se širokou nabídkou různých pohledů, které nabízí rámce EA.

2.3 Aplikace metody při postupu práce

Jak již bylo řečeno výše, autorka pro postup v rámci DSR využila procesní model Vaishnavi a Kuechlera. Kapitola mapuje každou fázi tohoto postupu na konkrétní myšlenkový postup a kroky provedené v rámci této práce a to v několika iteracích. Od tohoto postupu se pak odvíjí celková struktura disertační práce.

Postup práce a odvozená struktura tedy reflektují prohlubující se znalost problematiky a rostoucí míru poznání a její dopady na modifikaci definovaného problému v čase. Autorka má za to, že takto pojatý přístup přiznání určitého myšlenkového posunu je maximálně transparentní a umožňuje obsahu práce být plně kompatibilní se zvolenou metodologií.

2.3.1 Návrh celkové koncepce EA procesně řízené samosprávy ČR (1. iterace postupu DSR)

Identifikace problému

Teoretická východiska jsou v této části koncipována jako konstatování, že samospráva ČR má svá specifika (oproti soukromému sektoru, ale také oproti státní správě) a potýká se s řadou konkrétních obtíží. Její optimální

fungování by ale mohla zlepšit určitá forma standardizace procesů a obecně celkové struktury samosprávy. Dosavadní pokusy o tuto standardizaci zatím nepřinášely jednotnou koncepci rozvoje veřejné správy. Zdrojem pro teoretická východiska jsou zjištění projektu Parma a hodnocení a výsledky dosavadních snah optimalizovat fungování veřejné správy (strategie Smart Administration, Strategie rozvoje Veřejné správy České republiky 2014-2020).

Formulace problému: Samospráva nefunguje optimálně a je třeba najít nebo navrhnout pro prostředí ČR vhodnou koncepci.

Rozhodnutí o návrhu

Teoretická východiska pro tuto část návrhu vychází z úvahy, jakou podobu by měla mít možná koncepce samosprávy, a jsou koncipována do těchto hypotéz:

- Pro definici budoucího stavu toho, co má veřejná správa vykonávat, je vhodné využít Procesní řízení. Obhajoba potřeby Procesního řízení je zde provedena na základě studia dosavadních pokusů o zavedení Procesního řízení včetně aplikace Procesního řízení v rámci projektu Parma, rešerše relevantní literatury a provedení vlastního průzkumu stavu Procesního řízení v samosprávě ČR (2016).
- Procesní řízení bude přínosné kombinovat s koncepcí, která bude řešit fungování organizace jako celek. Takovou koncepcí je Enterprise Architecture (EA). Pro obhajobu tohoto tvrzení využívá autorka definice EA, které přibližují její použití a přínosy. Na příkladu několika rámců pro EA také dokládá rostoucí využívání EA rámců jak celkově, tak specificky ve veřejné správě.
- Konkrétním výstupem v rámci řešení optimalizace fungování samosprávy by při potřebě využít Procesní řízení a některé aspekty EA, byl Referenční model procesů.

Autorka zda také prochází aktuální aktivity v ČR, které souvisí s Procesním řízením a vytvářením procesního modelu veřejné správy a formuluje potřebu navázat na některé z nich (Parma) nebo validovat nalezený nebo vytvářený referenční model vůči některým z nich (CIEM, Životní události, NA VS ČR)

Formulace rozhodnutí o návrhu: Je třeba najít nebo navrhnout celkovou koncepci EA procesně řízené samosprávy, která v dostatečné míře reaguje na specifika samosprávy ČR a která poskytuje referenční model procesů. Dále je třeba zasadit tuto koncepci do kontextu aktivit, probíhajících v tomto směru ve veřejné správě ČR.

Vývoj

Vývoj koncepce v této iteraci postupuje takto:

1. Návrh jednoduchého metamodelu, který by EA procesně řízené samosprávy ČR měla obsahovat,
2. seznámení se s relevantními rámci pro Enterprise Architecture, které byly vybrány na základě jejich využití obecně i přímo ve veřejné správě nebo na základě jejich příbuznosti s navrženým metamodelem,
3. stanovení požadavků na vhodný rámec pro EA procesně řízené samosprávy ČR,
4. porovnání prostudovaných rámců z pohledu stanovených požadavků.

V porovnávaných rámcích je možné nalézt řadu inspirací pro celkovou koncepci EA procesně řízené samosprávy ČR. Žádný z rámců však nesplňuje důležitý požadavek na zdůraznění procesu jako klíčové entity a nenabízí referenční model procesů ve smyslu jejich taxonomie.

Vzhledem k tomu, že ve zkoumaných rámcích autorka přímo nenalezla taxonomii procesů, která by vycházela

z aplikace procesního řízení, je třeba přeformulovat původní rozhodnutí o návrhu následovně: **Je třeba sestavit referenční model procesů (tedy Business referenční architektury pracující s tímto prvkem), včetně konkrétní taxonomie, který je možné zasadit do širšího konceptu rámce pro EA, a zkombinovat tak Procesní řízení s Enterprise Architecture.**

2.3.2 Návrh referenčního modelu – procesní model (2. iterace postupu DSR)

Identifikace problému

Na základě 1. iterace je znovu zformulován problém takto:

Pro definici referenčního modelu EA procesně řízené samosprávy ČR je možné využít řady prvků z několika rámců EA, jejich využití na aplikaci Procesního řízení pro „business architekturu“ ve smyslu aktéra změny je ale omezené, je tedy třeba je zkombinovat s metodikou pro Procesní řízení (pokud je to možné) a vytvořit referenční procesní model.

Rozhodnutí o návrhu

V rámci Rozhodnutí o návrhu je v této iteraci formulována hypotéza, že je možné při vytváření procesního referenčního modelu procesně řízené samosprávy zkombinovat prvky EA s metodikou Procesního řízení MMABP.

Na základě studia metodiky MMABP a relevantních EA rámců je prokázáno, že kombinace těchto přístupů je principiálně možná, metodika již byla navíc částečně použita v projektu Parma.

Rozhodnutí o návrhu v této fázi je tedy formulováno takto: Pro sestavení referenčního modelu bude využita metodika Procesního řízení MMABP.

Vývoj

Vývoj v této iteraci se primárně týká vytvoření referenčního procesního modelu. Model

- vychází ze strategických cílů stanovených v rámci počátečních analýz projektu Parma a
- vzniká opětovnou aplikací základních prvků metodiky MMABP na bohatý materiál sesbíraný a zpracovaný v rámci projektu Parma.

Výsledkem je model na procesní úrovni, který je oproti Parmě konzistentně zpracovaný a dopracovaný. Metodický přístup MMABP je zde po analýze autorky mírně modifikován.

Model na procesní úrovni v této iteraci potvrzuje, že metodiku MMABP (s modifikacemi autorky) lze velmi dobře aplikovat na klíčové činnosti samosprávy. Výstupem je část „business architektury“, kterou lze v referenčním modelu podchytit procesy. Pro ostatní činnosti samosprávy je však použití metodiky ve smyslu potřeby využití jiných prvků EA, omezené.

Aby mohl být sestaven celkový model, včetně obslužného segmentu, je třeba najít společnou entitu pro oba segmenty. Pro tyto obslužné činnosti je dále třeba najít referenční architekturu, podle které se lze inspirovat.

2.3.3 Návrh celkového Business Referenčního Modelu (3. iterace postupu DSR)

Identifikace problému

Formulace problému: Referenční model procesů a služeb je dobře aplikovatelný na segment klíčových činností, ale pro celkový model je třeba hledat společné entity. Dále je třeba vybrat relevantní rámce, které budou sloužit jako vzorová best practice pro část činností, která nebude přímo řízena procesně (segment obslužných činností).

Rozhodnutí o návrhu

Na základě definice služeb samosprávy, analýzy národních architektur a rámce ArchiMate, je navržena struktura BRM, která definuje prvky ArchiMate, které jsou využity pro taxonomii referenčního modelu pro oba segmenty: klíčový i obslužný.

Vývoj

Model je v této části dokončen pro oba segmenty ve struktuře navržené v předchozí kapitole v těchto aspektech:

- Metamodel BRM
- Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu
 - pro klíčové oblasti
 - pro obslužné oblasti
- Detailní taxonomie do úrovně 3 modelu
 - pro klíčové oblasti
 - pro obslužné oblasti (rámcově)

Evaluace

Cílem fáze Evaluace v této iteraci je „dvoustupňová“ validace BRM takto:

- Přístup validace „seshora“. Jde o validaci základních premis modelu, které odvozují základní procesy od životních situací, vůči analýze životních událostí, která proběhla v rámci projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“ na MVČR a ukončena byla v roce 2015.
- Přístup validace „zespoda“. Jedná se o studii využitelnosti modelu v praxi. V rámci tohoto přístupu jde o validaci základní taxonomie modelu
 - do úrovně business služeb praktickou realizací v rámci modelu CIEM (aktuálně probíhající)
 - vůči vznikající NA VS ČR formou konzultací s autorem koncepce P. Hrabětem

Evaluace přinesla značné dopady do taxonomie, které byly v této části také zpracovány.

Závěr

V rámci kapitoly, která dokončuje cyklus 3. iterace a zároveň celý postup DSR, jsou prezentovány konečné podoby modelu. Konečné výsledky jsou opět řazeny do stejné struktury jako v kapitole Vývoj.

2.4 Další použité metody výzkumu

Další metody výzkumu, které autorka použila v disertační práci, se odvíjí od potřeb výzkumu, který je předmětem jednotlivých kroků postupu DSR.

Jedná se o tyto metody:

- Technika sběru dat formou dotazníku
- Analýza dokumentů a textu
- Metody evaluace

2.4.1 Technika sběru dat formou dotazníku

Pro zjištění stavu Procesního řízení v samosprávě ČR byla zvolena forma dotazníku, v tomto případě reprezentující metodu kvantitativního výzkumu. Na začátku byly stanoveny základní hypotézy a otázky byly formulovány tak, aby bylo možné tyto hypotézy potvrdit nebo vyvrátit. Dále bylo formulováno několik

doplňujících otázek.

Dotazník obsahoval kombinaci uzavřených (v některých případech škálovaných), polouzavřených (v některých případech s možností více odpovědí) a volných typů odpovědí.

Počet respondentů byl 168 a jednalo se o zástupce obecních/městských úřadů ČR. Dotazník byl strukturován tak, že na druhou polovinu otázek již odpovídali jen ti, kteří měli přímou zkušenost se zaváděním Procesního řízení a zároveň byli ochotni na tuto část zodpovědět (případně připojit detaily), z toho důvodu je počet odpovědí v druhé části oproti první výrazně nižší.

Průzkum probíhal od června 2016 cca do srpna 2016 a byl uveřejněn na stránkách Ministerstva Vnitra ČR. Respondenti byli obesláni výzvou do jejich datových schránek.

2.4.2 Analýza dokumentů a textu

Analýza dokumentů a textu jako reprezentant kvalitativního výzkumu byla použita zejména v částech, které řeší teoretická východiska pro danou problematiku. Z pohledu postupu DSR šlo tedy o části postupu Identifikace problému a Rozhodnutí o návrhu.

Teoretická východiska pro návrh koncepce referenčního modelu jsou postavena na analýze koncepcí a projektů, realizovaných ve veřejné správě ČR v posledních letech a na analýze materiálů týkajících se procesního řízení. Velká řešerše literatury byla provedena v oblasti EA rámců, jejíž stěžejní část je součástí vlastního Návrhu koncepce referenčního modelu (Vývoj).

Pro část teoretických východisek návrhu procesního modelu byla zásadní analýza metodiky MMABP a její porovnání s charakteristickými prvky EA rámců. Pro část vlastního vývoje procesního modelu bylo třeba detailně prostudovat materiály projektu Parma.

Potřeba stanovení jednotných entit přes všechny oblasti úřadu včetně těch, co nejsou přímo řízeny procesně, přinesla potřebu další analýzy dostupných zdrojů, která byla provedena v rámci teoretických východisek pro celkový BRM. Zdrojem pro analýzu byly v tomto případě zejména opět rámce pro EA – ArchiMate a národní architektury – a jejich porovnání s konceptem metodiky MMABP a řada materiálů pro definici služby v procesně řízené samosprávě.

2.4.3 Metody evaluace

Fáze evaluace je legitimní a nutnou součástí postupu v rámci DSR. Vzhledem k tomu, že téma práce je z oblasti veřejného sektoru, zapracovala autorka do práce nutná omezení vyplývající z obtížné aplikovatelnosti nového modelu do praxe níže popsáním přístupem.

Zmíněný přístup vychází z konceptu míry správnosti popisu architektury, který uvádí [Hrabě, 2012] a který se v tomto případě dá dobře vztáhnout na hodnocení předkládaného řešení. Hrabě uvádí 3 stupně správnosti popisu architektury:

- „**Účelnost**“. Do jaké míry je varianta To-Be architektury schopna naplnit očekávání zainteresovaných stran (stakeholders). Ověřuje se převážně jako business case nebo multikriteriální hodnocení.
- „**Oprávněnost**“. Do jaké míry varianta architektury naplňuje poslání organizace (pro zákazníky, klienty). Dle Hraběte nemá propracovaný způsob ověření.
- „**Absolutní správnost - dobrota**“. Míra naplnění „dobra“ před Bohem, lidstvem, přírodou, planetou.

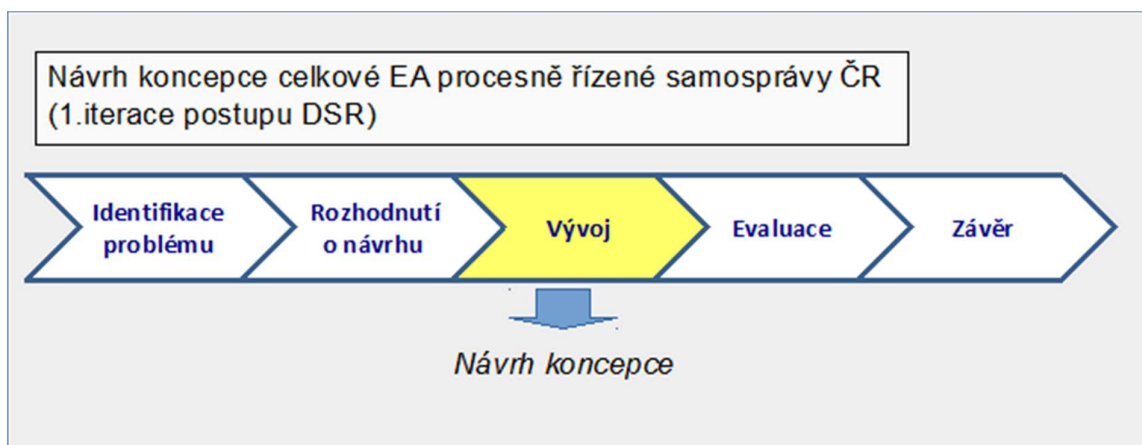
Možnosti, které autorka měla při evaluaci výstupů této práce, vedly ke zvolení **přístupu**, který umožnil **prokázání** správnosti řešení ve smyslu druhého a třetího stupně, **tedy oprávněnosti a absolutní správnosti** architektury. Konkrétně jde o tento přístup:

1. Vlastní model je postaven na analýzách základních potřeb samosprávy (na základě metod jako SWOT, BCD, analýza podle Maslowovy hierarchie), provedených v projektu Parma
2. Model je ve fázi evaluace v prvním kroku validován oproti projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, který také staví na analýzách základních potřeb samosprávy. Účelem je potvrzení správnosti a oprávněnosti zvoleného přístupu v momentu, kdy dojde k potvrzení, že finální řešení je v obou případech kompatibilní.

Ačkoliv možnosti konkrétní implementace modelu byly omezené, přistoupila autorka také k **prokázání prvního stupně správnosti architektury, tj. její účelnosti**. V rámci této práce tak došlo k implementaci základní struktury modelu do praxe (v rámci vytváření referenčního modelu CIEM) – struktura byla vlastníky modelu shledána dostatečně účelnou, aby byla převzata.

V dalších fázích by mělo dojít k implementaci na dalších stupních modelu. V rámci této implementace již bude možné využít metod multikriteriální analýzy, jejíž základní kostra je uvedena v části této práci, týkající se doporučení pro další výzkum.

3 Návrh celkové koncepce EA procesně řízené samosprávy ČR



Obrázek 4: Umístění kapitoly 3.1 v postupu DSR, zdroj: autorka

3.1 Teoretická východiska pro návrh koncepce referenčního modelu

Teoretická východiska pro návrh koncepce jsou členěna do těchto subkapitol:

- Pojem veřejná správa a samospráva
- Charakteristika potřeb samosprávy a dosavadní řešení v ČR
- Pojem a přínosy procesního řízení
- Průzkum stavu Procesního řízení v samosprávě ČR 2016
- Obsah pojmu Enterprise Architecture a její role v organizaci
- Referenční modely pro oblast veřejné správy
- Závěr

Ve vztahu ke stanoveným dílčím cílům, kapitola směřuje k naplnění dílčích cílů:

DC1:Prozkoumat důležitost a relevanci zavedení Procesního řízení do samosprávy ČR.

DC2:Prozkoumat důležitost a relevanci využití Enterprise Architecture (EA) pro celkovou koncepci procesně řízené samosprávy ČR

DC3:Najít vhodnou formu návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy

3.1.1 Pojem veřejná správa a samospráva

Veřejná správa je činnost spočívající ve spravování veřejných záležitostí, která se dělí na **státní správu** (vykonávanou zejména státními orgány) a **samosprávu** (vykonávanou územními samosprávnými celky nebo orgány zájmové/profesionální samosprávy).

Ústava ČR definuje **územní samosprávu** jako správu věcí veřejných na místní úrovni. Územní samosprávu v ČR vykonávají obce, kraje a hlavní město Praha, která je současně obcí i krajem. Územní samospráva je

veřejnou správou uskutečňovanou jinými subjekty než je stát (obcemi a kraji).

Podle Evropské charty místní samosprávy (kterou ČR podepsala v roce 1998) se jedná o „Právo a schopnost místních společenství v mezích daných zákonem na svou odpovědnost a v zájmu místního obyvatelstva upravovat a spravovat podstatnou část věcí veřejných“. [Evropská charta místní samosprávy]

Obecní samosprávy upravuje zákon č.128/2002Sb o obcích (obecní zřízení), který byl aktuálně novelizován od 1. ledna 2016. Obec spravuje své činnosti samostatně, v samostatné působnosti a dále také vykonává v konkrétních zákonem stanovených případech výkon státní správy, v přenesené působnosti.

Novela zákona zde říká „Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem“. V tomto je rozdíl od původního znění zákona. Orgány obce se nově nemusejí ohlížet na to, zda je veřejný zájem vyjádřený v jiném právním předpise, ale mají jej chápat a vysvětlovat jako obecně uznávanou hodnotu a podle konkrétního případu. [Hamplová, 2003]

„Samostatná působnost obcí je vymezena v zákonech příkladným výčtem a dále jako péče o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů v souladu s místními předpoklady a místními zvyklostmi, především uspokojováním potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku“ [Strategie realizace Smart Administration, 2007]

Do samostatné působnosti obce smí nově zasahovat vyšší celek územní samosprávy nebo orgán státní správy pouze v případě, že dochází k porušení zákona.

Činnosti v přenesené působnosti mohou obce vykonávat v základním rozsahu nebo rozšířené podobě (výkon přenesené působnosti provádí i pro další obce ve svém obvodu). Dle míry výkonu přenesené působnosti se rozlišují tři druhy obcí:

- obec
- obec s pověřeným obecním úřadem
- obec s rozšířenou působností

Vyššími územně správními celky jsou kraje. Jejich působnost upravuje zákon č.129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). Česká republika má 14 krajů, v kontextu EU se jedná o územní statistické jednotky NUTS 3 (Nomenclature des Unites Territoriales Statistiques), kde NUTS 1 je Česká republika a NUTS 2 uměle vytvořené celky za účelem dosažení stejné granularity při porovnání v rámci EU.

Také kraje vykonávají činnosti buď samostatně, nebo v přenesené působnosti s tím, že při výkonu samostatné působnosti nejsou podřízeny státním orgánům, v přenesené jsou pak podřízeny příslušným ministerstvům.

Veřejná správa je oblastí, která by měla plnit požadavky vyplývající z orientace na občana, respektovat globální prostředí, být transparentní, dostatečně využívat poznatky z jiných oblastí apod.

Chceme-li tedy hovořit o efektivní samosprávě, je třeba také pochopit poslání a možnosti řízení věcí veřejných, která spočívá ve správném pochopení a věnování pozornosti sociálnímu a kulturnímu prostředí všude tam, kde probíhá participace občanů na veřejném životě.

3.1.2 Charakteristika potřeb samosprávy a dosavadní řešení v ČR

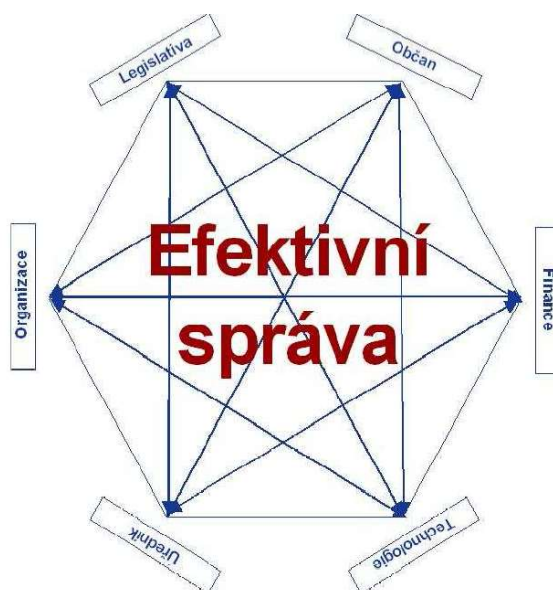
Klíčové problémy v samosprávě (v samostatné i přenesené působnosti) identifikovala studie Smart Administration [Smart Administration, 2007-2015], která konstatovala, že „významným faktorem, který

ovlivňuje jednotlivé oblasti výkonu veřejné správy na místní úrovni, je velká roztržitost sídelní struktury České republiky. Existuje přes 6 tisíc obcí, z nichž 80% je menších než 1000 obyvatel“. Přestože se jedná o údaj z roku 2007, čísla se výrazněji nezměnila. K 1. 1. 2016 bylo z celkového počtu 6258 obcí 77% menších než 1000 obyvatel.[ČSÚ, 2016]

Zmíněná strategie definovala tyto oblasti klíčových problémů, na které pak navázala stanovení konkrétních cílů pro rozvoj v letech 2007 - 2015:

- Finance. Neodráží reálné náklady na výkon státní správy, vysoké náklady na výkon veřejné správy díky vysokému počtu malých obcí, nejednotný systém strategického plánování a jeho provázanost na finanční řízení.
- Efektivita, kvalita, profesionalita. Požadavky na kompetence, které se vyskytují u obcí s malou frekvencí, nedostatečná kvalifikovanost a kompetentnost managementu zvláště u menších obcí.
- Služby. Různá kvalita služeb (absence řady služeb u malých obcí)
- Lidské zdroje. Systém odměňování nezohledňuje výkonnosti, nejednotný systém řízení znalostí, různá úroveň řízení lidských zdrojů apod.
- Komunikace a koordinace aktivit. Nefungující koordinace s podnikateli a neziskovými organizacemi při rozvoji obce, nedostatečná koordinace investičních záměrů sousedících obcí, obtížná komunikace se subjekty mimo veřejný sektor.
- Role státu. Nedostatečná koncepční a metodická činnost státu.
- Modernizace. Pomalá inovace, nedostatečné zavádění a využívání ICT apod.

Jako řešení vidí komplexní přístup, který řeší problematiku v šesti základních oblastech: občan, finance, technologie, úředník, organizace, legislativa.



Obrázek 5: Hexagon efektivní správy, zdroj: [Strategie realizace Smart administration, 2007]

Strategie poukazovala také na to, že dosavadní aktivity směřující ke zlepšení stavu veřejné správy nepřinesly významné zlepšení. Negativně hodnotila fakt, že předchozí reformy veřejné správy byly příliš zaměřeny na aspekt územního rozdělení a nedošlo na popis kompetencí nebo změnu financování, změny nebyly provázány se Zákonem o státní službě a zavádění ICT probíhalo izolovaně od ostatních aktivit, takže v této oblasti došlo

k minimálnímu rozvoji.

Je třeba konstatovat, že ani strategie Smart administration nepřinesla očekávané výsledky. Dle analýzy Vyhodnocení implementace Strategie Smart administration „existuje významné množství strategických projektů, které nejsou realizovány“ a zmiňuje na jedné straně řadu realizovaných projektů (např. Czech Point, Portál veřejné správy, procesní modelování agend veřejné správy), na straně druhé řadu projektů nerealizovaných (např. vytváření služeb pro informační společnost v oblasti zdravotnictví, školství, duchodové péče a justice, re-design kompetencí a funkcí veřejné správy, analýza komunikačního prostředí ve veřejné správě). [Vyhodnocení implementace Strategie Smart Administration, 2011]

Mnohem ostřejší je ve svém hodnocení naplnění strategie NKÚ, který dokonce neúčelné využití prostředků na projekty vyhodnotil pokutou za porušení rozpočtové kázně. „Hlavním garantem strategie Smart Administration bylo Ministerstvo vnitra. Resort nestanovil konkrétní cílový stav, kterého měla veřejná správa v roce 2015 dosáhnout. Proto ani nemohl vyhodnotit, zda a do jaké míry se podařilo strategii naplnit. Kontrolori také prověřili, jak se podařilo naplnit konkrétní cíle osmi kontrolovaných projektů. Zjistili, že sedm z nich své cíle nenaplnilo, a tedy k efektivnější veřejné správě a snížení nákladů na administrativu nepřispělo“ [NKÚ, 2015] NKÚ dále negativně hodnotí chybějící informace o projektech, neexistující provázanost projektů na strategické cíle a nefunkční komunikaci na meziresortní úrovni.

Po ukončení období, které pokrývala strategie Smart administration, vznikla potřeba navázat nějakým dalším koncepčním dokumentem. Důsledkem je vznik **Strategického rámce rozvoje Veřejné správy České republiky 2014-2020**, který stanovuje směr dalšího rozvoje.

Hlavní problémy výkonu efektivní veřejné správy shrnuje takto [Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020]:

- Neznalost procesních postupů u agend vykonávaných ústřední státní správou
- Nestandardizovaný výkon agend a jejich financování
- Neefektivita podpůrných a obslužných agend ÚSÚ
- Kvalita ve veřejné správě
- Byrokratická zátěž
- Platnost zákona č.36/1960 Sb., o územním členění státu
- Problematika územně členěných měst
- Veřejnoprávní smlouvy
- Místní příslušnost
- Financování přeneseného výkonu státní správy
- Zadluženost obcí ČR

Projekt Parma, zmíněný v úvodu této práce ve svých počátcích provedl SWOT analýzu stavu samosprávy. Jím odhalené slabé stránky do značné míry korelují s analýzou výše, zejména v oblasti efektivity procesů a snížení byrokracie a v oblasti veřejnoprávních smluv (resp. korupce). Obě analýzy také v nějaké podobě zmiňují závislost na nedokonalé legislativě. Konkrétně SWOT analýza projektu Parma uvádí tyto slabé stránky:

- Závislost na politické situaci a měnící se legislativě
- Nedokonalá legislativa – např. legislativní nutnost ručně psané evidence
- Problém motivace pracovníků – nejsou ztotožnění se svou prací, není zřejmý ani systém odměňování, hrozí ztráta kvalifikovaných pracovníků

- Neefektivnost některých procesů, zbytečné činnosti či jejich zdlouhavý průběh, byrokratické řízení
- Neprovozanost IS úřadů navzájem a nekoordinovanost zavádění IT
- Z důvodu monopolního postavení a závislosti občanů na činnosti úřadu není snaha o efektivitu, jako příjemce rozpočtových zdrojů nemá snahu o snižování nákladů
- Vysoká náchylnost ke korupci při koncentrované zodpovědnosti za celou oblast, službu nebo funkcionalitu

Strategický rámec pak navazuje charakteristikou konkrétních cílů, které je třeba naplnit na cestě ke kvalitní, efektivní a transparentní veřejné správě.



Obrázek 6: Cíle efektivní veřejné správy, zdroj: [Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020]

Rámec tedy silně reflektuje identifikovaná slabá místa fungování veřejné správy návrhem postupu řešení konkrétních problémů. Autorka však ve strategii nenašla postupy, které by veřejnou správu řešily jako celek, a které by koncepčně stanovily jeho plánovaný stav v budoucnosti.

Konkrétní strategie nezodpovídá:

- Co v rámci veřejné správy vykonáváme. Jde o poznání toho, co a jak veřejná správa nabízí svému zákazníkovi. Jedná se o definici konkrétních prvků jednak po stránce obsahové, jednak po stránce významové (tj. jaké služby, jakými procesy, v jaké organizační jednotce atd.).
- Co v rámci veřejné správy vykonávat chceme. Jaká má být struktura a obsah zmíněných prvků v budoucnu.
- Jak je zajištěno naplnění těchto prvků v celé struktuře organizace. Jde o zajištění toho, co veřejná správa nabízí svému zákazníkovi, ze všech aspektů – z business pohledu, aplikačně, technologicky atd.)

- Jak má být zajištěno naplnění budoucích prvků v celé struktuře organizace.
- Jak zajistit co možná nejvíce jednotné poskytování těchto prvků napříč veřejnou správou po stránce kvalitativní, časové a finanční.
- Jak komunikovat současný a budoucí stav toho, co má veřejná správa vykonávat všem zainteresovaným stranám tak, aby tomu každý rozuměl.
- Jak postupovat při zmapování současného stavu organizace a jak postupovat při definici budoucího stavu organizace.
- Jak vydefinovat to, co chceme, aby veřejná správa vykonávala v budoucnu.
- Jak zajistit kontinuitu a transparentnost naplnění dílčích cílů ve vztahu k celkové koncepci.

Autorka pro zodpovězení těchto otázek stanovila tři hypotézy:

- 1. Celkovou koncepcí, která zodpovídá výše zmíněné otázky, je Enterprise Architecture.**
- 2. Pro definici budoucího stavu toho, co má veřejná správa vykonávat, je třeba využít procesní řízení.**
- 3. Vhodnou formou návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy, je referenční model.**

Následující kapitoly tedy směřují k potvrzení či vyvrácení těchto hypotéz, resp. ke zjištění, jak moc jsou Enterprise Architecture a Procesní řízení validní v podmínkách samosprávy ČR.

3.1.3 Pojem a přínosy procesního řízení

Procesní řízení se zabývá optimalizací procesů jako klíčového konání organizace.

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ [Řepa, 2007]

Důležité je, že tyto činnosti nejsou vykonávány pouze v rámci oddělení nebo hierarchické úrovně, ale jsou vykonávány napříč organizací. Jedná se tedy o opuštění tradičního funkčního modelu řízení, ve kterém jsou činnosti vykonávány v rámci funkčních jednotek, které jsou vytvořeny na základě požadovaných dovedností. Dle [ČSN EN ISO9000, 2001] „požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces.“

Hlavní přínosy Procesního řízení shrnuje ve své knize Grasseová [Grasseová, 2008]. Mezi tyto přínosy řadí například:

- Prostředí pro trvalý monitoring dosahovaných cílů organizace
- Jasně definice strategie podpůrných činností organizace, určení měřitelných cílů jejich naplnění
- jednoduché a rychlé řízení změn
- Monitoring výkonnosti procesů s propojením na motivační nástroje
- Jasně definice pracovních pozic a rolí
- Nákladové plánování navázané na procesy a jejich parametrizaci
- Možnost využití benchmarkingu
- Odhalení a odstranění úzkých míst
- Schopnost provádět simulace vedoucí k optimalizaci procesů
- Snadné a rychlé definování požadavků na funkcionality informačních systémů
- Zvýšení informovanosti pracovníků na všech úrovních
- Vytvoření platformy zapojení všech pracovníků do zlepšování procesů

Těchto a dalších benefitů je možné dosáhnout optimální aplikací procesního řízení, kterou ovlivňuje řada faktorů. Dle [Řepa, 2007] jsou těmito faktory:

- Aktivní podpora - sponzorství – vrcholovým vedením (silné a soustavné zapojení do projektu).
- Strategické zaměření (shoda projektu s podnikovou strategií).
- Neúprosná případová studie (business case) chystané změny (s měřitelnými cíli).
- Dobrá metodika (umožňující zejména vytvoření vize).
- Efektivní systém řízení změny (zahrnující především kulturní transformaci).
- Liniová vlastnictví (vlastnictví s měřitelností efektů).
- Vytvoření reengineeringového týmu (dostatečně velkého a s potřebnou znalostí).

Na faktory úspěchu zavádění Procesního řízení se zaměřuje také jeden z autorů konceptu BPR(Business process reengineering, definice viz níže), Hammer. Dle jeho zkušenosti, kterou popisuje v [Hammer, 2007] řada projektů, které zaváděly procesní řízení, skončilo neúspěchem. Hlavním důvodem dle Hammera byl fakt, že vedení si uvědomovalo, že je třeba změnit velké množství věcí, ale nevěděli přesně jak a kdy. Výsledkem několikaletého projektu je pak konstatování, že klíčem k úspěchu je Model zralosti (Process and Enterprise Maturity Model, PEMM). „Společnosti musí zajistit, aby byly jejich procesy více zralé – jinými slovy, aby byly schopny zajistit vyšší výkonnost v čase. Aby se toto stalo, musí společnosti vytvořit dva druhy charakteristik: faktory zralosti procesu a faktory zralosti organizace.“ [Hammer, 2007]

Faktory zralosti organizace jsou nutnou podmínkou pro odpovídající zralost procesů. Jsou to faktory, které je nutné zajistit, aby organizace fungovala jako celek. Jedná se o vůdcovství, firemní kulturu, řídicí mechanismy a odbornost.

Faktory zralosti procesů spadají do pěti kategorií: Návrh, Vykonavatelé, Vlastník, Infrastruktura a Metriky a jedná se o celkem třináct faktorů. Hodnocení dle PEMM pak hodnotí vyspělost procesu vždy z pohledu konkrétního faktoru a využívá k tomu čtyřstupňovou škálu P1 – P4.

Interpretace úrovně vyspělosti je tato [Hammer, 2007]:

- **Úroveň P1** - proces běží spolehlivě a předvídatelně, čili jde o stabilní proces.
- **Úroveň P2** – proces přináší skvělé výsledky, protože podnik do něj začlenil všechny relevantní činnosti a pokryl všechna pracoviště, které jej zajišťují, od začátku do konce.
- **Úroveň P3** – proces podává optimální výkony, protože je možné jej ve všech potřebných oblastech propojit s dalšími vnitropodnikovými procesy tak, aby maximálně přispíval k co nejlepší výkonnosti celého podniku.
- **Úroveň P4** – proces je nejlepší ve své třídě, překračuje hranice organizace a je z jedné strany napojen na dodavatele a z druhé strany na zákazníky čímž vytváří synergické efekty.

Určení vyspělosti procesu pro každou zmíněnou kategorii pak umožní zjistit, jak je proces celkově zralý a kde jsou jeho slabiny, tedy místa, na která je třeba se zaměřit při zvyšování zralosti procesu.

Míru, do jaké mohou procesy ovlivnit firemní kulturu, zmiňuje také Voříšek ve [Voříšek, 2000], když mluví o přístupu k modelování a optimalizaci procesů KBPR. Jde o přístup, který definuje různé úrovně popisu procesů - od první nejméně podrobné po čtvrtou nejvíce podrobnou.“ Úrovně se liší zejména v tom, jaká úroveň znalostí a zkušeností se předpokládá na straně pracovníků podílejících se na průběhu procesu... přístup se nazývá knowledge based process reengineering, protože rozlišuje dva typy znalostí - *akumulovanou firemní znalost* (uloženou ve firemní databázi, ve stávající definici podnikových procesů, v podnikových předpisech a standardech atd.) a *znalosti pracovníků*, zapojených do průběhu procesu“ [Voříšek, 2000].

Vztaženo k úrovním procesu: první úroveň popisu procesu se využívá v případě, když akumulovaná firemní znalost je nedostatečná a vyžaduje širokou znalost pracovníků, naopak čtvrtá předpokládá velkou akumulovanou firemní znalost a menší závislost na znalostech konkrétních pracovníků.

Pokud chceme změnit firemní kulturu, doporučuje Voříšek použít detailnější popis procesů (resp. čím větší má změna být, tím podrobnější stupeň popisu volíme, protože neklade takové nároky na zaměstnance, kteří proces provádí).

Nejčastěji se v souvislosti s procesním řízením mluví o Reengineeringu podnikových procesů (**Business Process Reengineering (BPR)**). Podle zakladatelů tohoto přístupu M. Hammera a J. Champyho jde o „zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“. [Hammer, Champy, 1993] Pokud bychom uvažovali o implementaci této radikální podoby, která předpokládá, že „stávající podnikový proces je zcela nevyhovující“ [Řepa, 2008] do samosprávy ČR, musíme akceptovat velké riziko neúspěchu jednak proto, že nestavíme na zelené louce, jednak pro přirozenou rigiditu myšlení, která je veřejné správě vlastní. Radikálnější forma reengineeringu může být zvážena u procesů, které přímo přináší hodnotu pro zákazníka (občana, firmu...), jejich změna se bude odvíjet od nastavení strategických cílů samosprávy a pro úspěch jejich implementace bude zásadní právě změna myšlení představitelů a zaměstnanců samosprávy. Také v tomto případě je však třeba zmapovat současné procesy za účelem porozumění současnému fungování úřadu, inspirace v tom, co funguje optimálně a nalezení společné řeči se zástupci samosprávy.

Dalším pojmem, užívaným v tomto smyslu, je **BPM (Business Process Modelling)**, který může být chápán jako „přístup, který se zabývá efektivitou a optimalizací procesů [Gála, Hrabě, 2011] a který hraje roli v „oblasti řízení a optimalizace portfolia a segmentů a v konkrétních projektech“ [Cline, Owen, 2004].

BPR v jeho radikální podobě je tedy termín již nyní zastaralý a původní myšlenku o radikální rekonstrukci procesů přehodnocují také sami její autoři, BPM zase Procesnímu řízení zjednodušeně řečeno „upírá“ jeho strategickou roli. Pokud tedy má smysl zavádět Procesní řízení v samosprávě ČR, je třeba volit vhodný přístup, který umí proces nejen zefektivnit a optimalizovat, ale zároveň ho umí vhodně navázat na strategické cíle. Jak je shrnuto v [Řepa, 2008]: „Procesní řízení je tedy nejen pro veřejnou správu zcela relevantní, ale naopak je pro ni základním východiskem k dosažení příslušné kvality výkonu, protože kriticky vyžaduje vyjasnění základních strategických cílů, bez čehož by postrádal smysl.“ Detailnější rozbor takového pojetí Procesního řízení a jeho návaznosti na EA nabízí kapitola 4.1.

3.1.4 Průzkum stavu Procesního řízení v samosprávě ČR 2016

Povědomí o procesním řízení v rámci veřejné správy ČR, rozsah projektů zavádění Procesní řízení a jejich úspěch doznává v posledních deseti letech zajímavého vývoje.

Na základě Průzkumu stavu procesního řízení, prováděného v rámci grantu Grantové Agentury ČR č. 402/05/022 s názvem „Modelování podnikových procesů“ z roku 2006 (byl zaměřen na úřady měst a obcí, které mají střední regionální význam) [Řepa, 2008], zavedlo Procesní řízení jen 23 % z dotazovaných úřadů a 47 % je neplánovalo zavádět vůbec. Navíc 23 % respondentů uvedlo, že o reengineeringu doposud vůbec neslyšeli.

Důležitým faktorem nicméně bylo, že tam, kde k zavedení Procesního řízení došlo, došlo ke změně podnikové kultury a ke konfrontaci podnikové strategie a také to, že sami pracovníci úřadu vnímali jako hlavní účel Procesního řízení snahu o zvyšování úrovně služeb a snahu o odstranění obecně slabých stránek.

Konkrétně mělo zavedení Procesního řízení dle zmíněného průzkumu následující přínosy:

- Zjednodušení rozhodovacích procesů

- Změna pracovních postupů
- Nově definování vlastníci procesů
- Nově definované principy finančního ohodnocení zaměstnanců
- Kumulace funkcí a snížení počtu vedoucích zaměstnanců

Autorka považovala za zásadní pro další postup zjistit, jaký je stav vnímání a zavádění Procesního řízení v samosprávě ČR v současnosti, tedy deset let po zmíněném průzkumu.

Za tímto účelem iniciovala a po konzultacích s profesorem Řepou sestavila podobu dotazníku, který byl uveřejněn pod záštitou Ministerstva Vnitra ČR od června do cca srpna 2016. Následující kapitola je věnována tomuto průzkumu a analýze jeho výstupů.

Základní koncepce průzkumu

Průzkum je koncipován do dvou částí. V první odpovídali všichni respondenti, ve druhé pouze ti, kteří již mají se zaváděním Procesního řízení nějakou zkušenost.

Obecné otázky v první části směřují zejména na to, jak je vnímán vlastní pojem procesního řízení, tedy na to, co pod tímto pojmem je rozuměno a jaký je jeho význam. Ve druhé části jsou hodnoceny již konkrétní přínosy a zvolená metodika. Řada dotazů je koncipována tak, že bylo možné vybrat více než jednu odpověď. V kapitole jsou shrnuty nejzajímavější poznatky z obou druhů odpovědí, kompletní výsledky dotazníku jsou k dispozici v příloze 1.

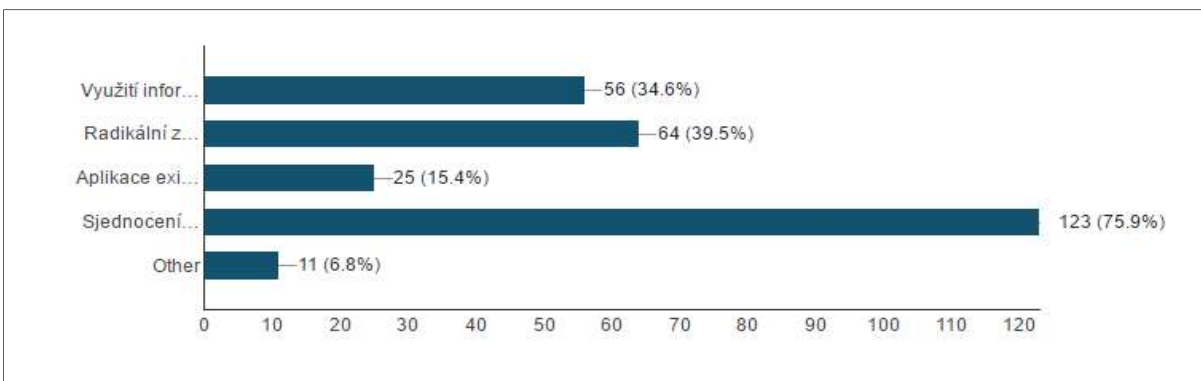
Na počátku průzkumu byly stanoveny tyto základní hypotézy:

- Roste počet organizací samosprávy, které v nějaké formě využívají procesní řízení (oproti průzkumu z roku 2006).
- Vnímání Procesního řízení se posunulo. Procesní řízení již není vnímáno primárně jen jako možnost využití informačních technologií k automatizaci činností.
- Cíle zavedení Procesního řízení souvisí spíše s poskytnutím kvalitních výstupů pro zákazníka, primárním cílem tedy není snížení nákladů.
- Roste počet organizací, kde přímo zavádí procesní referenční modely.

Jednotlivé otázky v dotazníku byly koncipovány tak, aby potvrdily nebo vyvrátily tyto hypotézy. Zároveň byly součástí dotazníku další doplňující dotazy, sloužící k sestavení uceleného obrazu stavu aplikace Procesního řízení v samosprávě ČR.

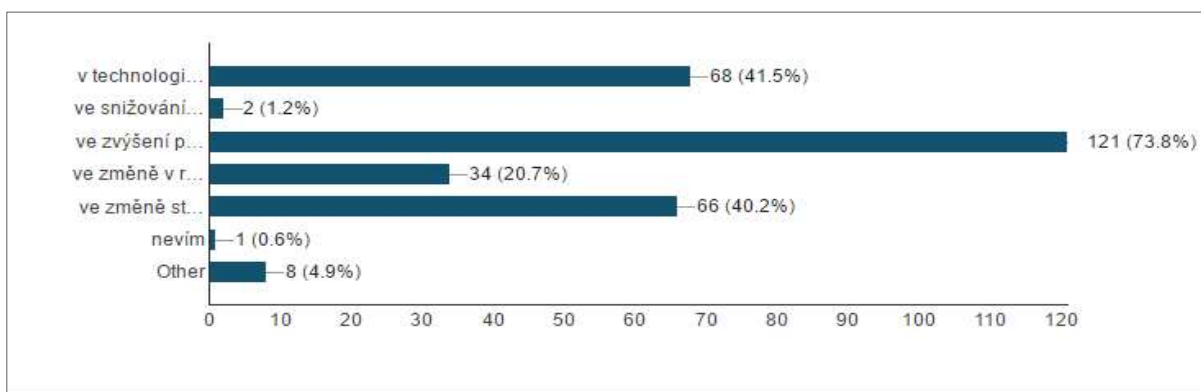
Chápání pojmu a významu procesního řízení

Z dotazníku vyplývá, že většina (přibližně tři čtvrtiny) dotazovaných volí jako jednu z možností, jak rozumí procesnímu řízení, sjednocení přístupu k provádění všech činností. Druhý největší počet odpovědí s odstupem získala radikální změna v řízení úřadu (od statického k dynamickému – přes třetinu odpovědí), následována využitím technologií k automatizaci činností.



Obrázek 7: Vnímání pojmu procesní řízení, zdroj: autorka

Velmi úzce s první otázkou souvisí i druhá, tedy význam procesního řízení. Zde přibližně tři čtvrtiny dotazovaných volilo možnost zvýšení produktivity, na druhém místě (opět s odstupem, nicméně tuto možnost zvolilo přes čtyřicet procent odpovídajících) se umístila technologická změna, skoro se stejným počtem také změna starých zvyků.



Obrázek 8: Význam procesního řízení, zdroj: autorka

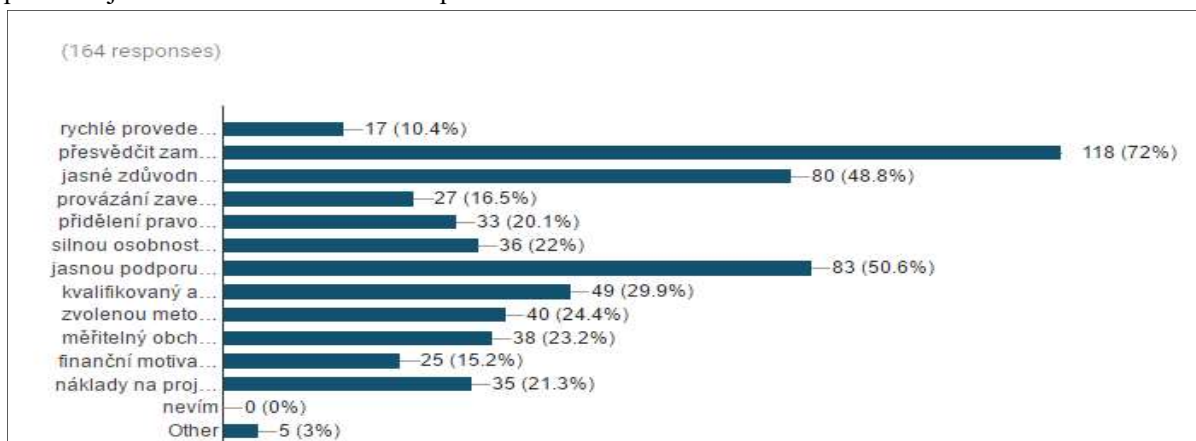
Zde se nabízí porovnání s předchozím průzkumem, kde polovina respondentů volila možnost změny starých zvyků a „jen“ 30% zvýšení produktivity. Porovnání je ovšem ztíženo tím, že v minulém průzkumu respondenti vybírali jen jedinou možnost. Ačkoliv je tedy těžké odhadovat, jak by se respondenti rozhodovali, kdyby měli na výběr jen jednu možnost, je možné konstatovat, že vnímání významu Procesního řízení jako změny starých zvyků by tentokrát nepřesáhlo 41%, a velmi pravděpodobně by je varianta zvýšení produktivity předběhla. Vnímáme-li Procesní řízení tak, jak bylo zmíněno v textu výše, je relevantní vztáhnout tuto statistiku na hodnocení zralosti procesů [Hammer, 2007].

Pokud bychom za hlavní význam Procesního řízení považovali pouze technologickou změnu, naplníme pouze hledisko Infrastruktury – bez naplnění dalších čtyř hledisek tedy zůstáváme pouze na základním stupni zralosti našich procesů. Oproti tomu, pokud bychom hledali odpověď, která by měla největší potenciál z hlediska možnosti docílit maximální zralosti procesů, bude to pojetí Procesního řízení jako radikální změny řízení úřadu

(od statického k dynamickému) a jeho význam bude nejvíce ve změně starých zvyků a ve změně strategie. V Hammerově hodnocení se to pak bude projevovat např. v tom, že Vlastník procesu je součástí nejvyššího rozhodovacího orgánu firmy (resp. úřadu) a spolupracuje na strategickém plánování, Vykonavatelé procesu jsou zblhlí ve změnovém řízení a sami hledají zlepšení a navrhuji změny do procesu nebo v tom, že Metriky procesu jsou odvozeny od strategických cílů firmy (resp. úřadu). To podporuje např. i Sig Sigma forum, kde se říká: „Hlavním důvodem (neúspěchu zlepšování kvality a procesů ve firmě – pozn. autorky) je, že se organizacím nedaří podívat se na své business procesy jako na celek. Dívají se jen na proces vývoje softwaru nebo proces obchodní transakce nebo nějakou jinou specifickou funkci podnikání. Aby bylo dosaženo požadované konkurenční výhody, je třeba zlepšovat celou škálu business procesů“. [Murthy, Srinivasan] Sjednocení přístupu k provádění všech činností je v tomto smyslu pouze postačující, nikoliv nutnou podmínkou pro dosažení optimálního stupně zralosti procesů.

Faktory ovlivňující zavedení procesního řízení

Největší dopad na úspěch zavedení Procesního řízení má dle průzkumu schopnost přesvědčit zaměstnance o přínosech zavedení procesního řízení, následováno potřebou jasné podpory ze strany top managementu a potřebou jasného zdůvodnění zavedení procesního řízení.



Obrázek 9: Faktory ovlivňující zavedení procesního řízení, zdroj: autorka

Tyto výsledky v praxi potvrzují dosavadní vnímání kritických faktorů procesního řízení. Například Řepa [Řepa, 2007] mezi hlavních pět náležitostí reengineeringového projektu řadí získání podpory vrcholového vedení (v průzkumu na druhém místě), efektivní a správnou komunikaci (v průzkumu na třetím místě) a zajištění vysoké míry zapojení lidí do projektu spolu se silným reengineeringovým týmem (nutně předpokládá přesvědčit zaměstnance o přínosech, v průzkumu na prvním místě). Dle průzkumu pod názvem „Best Practices in Business Process Reengineering [Řepa, 2007, str. 55], kterého se zúčastnili zástupci projektových týmů, konzultantů a manažerů z více než 300 firem z 51 zemí, jsou největšími překážkami realizace projektů reengineeringu právě tyto tři důvody (zapojení vyššího managementu, jasné porozumění, podpora zaměstnanců).

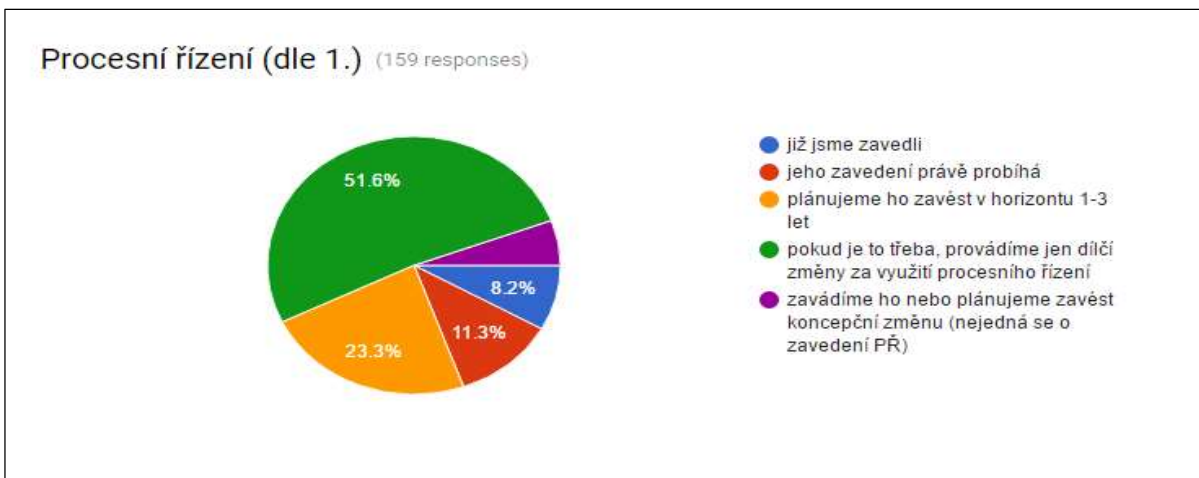
Statistika zavedení Procesního řízení na úřadech

V odpovědích, zda již na úřadě bylo zavedeno procesní řízení, převládá možnost, že jsou prováděny dílčí změny za využití Procesního řízení (cca 50% odpovědí). Tomu odpovídají i uvedené konkrétní dopady. Ačkoliv zde odpovídala přibližně čtvrtina respondentů, jednoznačně zde převládají právě implementace

Procesního řízení pro nějakou konkrétní problematiku (měření procesů v oblasti investic, uzavírání plánovacích smluv apod.), pro komplexnější vyhodnocení by však bylo třeba mít k dispozici detailnější popis konkrétních projektů.

Necelých 20 % respondentů odpovídá, že Procesní řízení již zavedlo nebo aktuálně zavádí. Mezi konkrétními odpověďmi by tomuto popisu nejvíc odpovídala odpověď: byl vytvořen katalog služeb, vrcholový procesní model a procesní plánování vybraných procesů, částečně i cca tři další.

Přes 20 % respondentů plánuje Procesní řízení v horizontu 1-3 let zavést, naopak jinou koncepční změnu zavádí nebo plánuje zavést jen asi 6% respondentů.



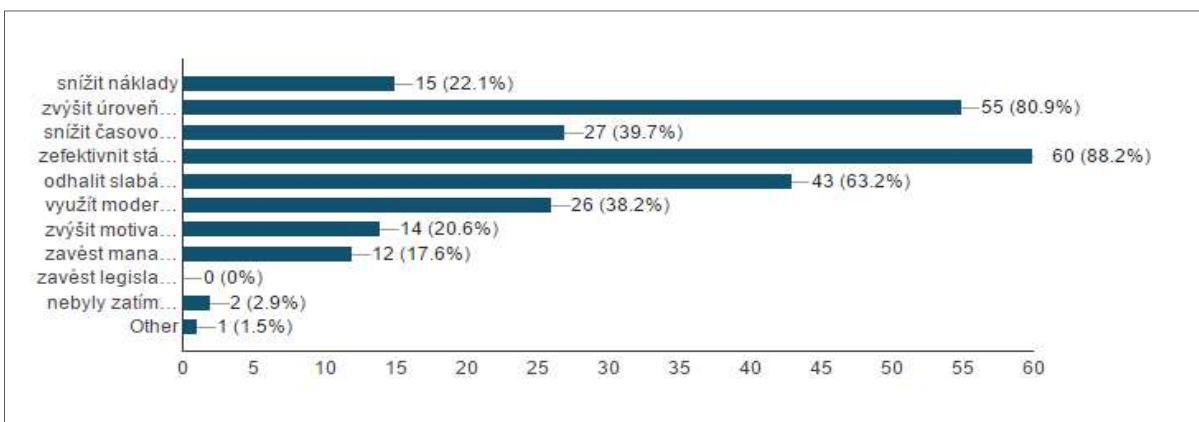
Obrázek 10: Statistika zavedení Procesního řízení na úřadech, zdroj: autorka

Na tomto místě je zajímavé provést porovnání s předchozím průzkumem. Porovnání zde může zkreslit fakt, že nevíme, do jaké míry se lišili respondenti obou průzkumů (minimálně víme, že slovenská strana v aktuálním průzkumu zastoupena nebyla), přesto můžeme konstatovat významný posun ve vnímání potřeby Procesní řízení zavádět. Z aktuálních téměř 160 odpovědí totiž téměř tři čtvrtiny úřadů již zavedlo nebo zavádí Procesní řízení alespoň na úrovni dílčích změn. Oproti tomu téměř polovina respondentů v roce 2006 vůbec o zavedení Procesního řízení neuvažovala.

V druhé části dotazníku se otázky týkaly primárně úspěšnosti zavedení Procesního řízení pomocí naplnění konkrétních cílů a formy a úspěšnosti zvolené metodiky.

Cíle zavedení procesního řízení

Zajímavým ukazatelem je statistika cílů procesního řízení. Na prvním místě se zde umístilo zefektivnění stávajících procesů, následováno zvýšením úrovně služeb. Na třetím místě je pak odhalení slabých míst fungování organizace. Oproti tomu například prosté snížení nákladů je až na jednom z posledních míst. Takto nastavené cíle dokumentují vnímání Procesního řízení jako prostředku k tomu, aby se úřad (potažmo samospráva) choval efektivně, aby zaváděl opatření prorůstová, ne pouze škrtal výdaje.



Obrázek 11: Cíle zavedení procesního řízení, zdroj: autorka

Velmi výstižně pak dobře nastavený směr dokumentuje hodnocení úspěšnosti naplnění těchto cílů. Zatímco u zefektivnění stávajících procesů a zvýšení kvality služeb výrazně převládá kladné hodnocení naplnění těchto cílů, u snížení nákladů naopak převládá hodnocení negativní – tedy spíše neúspěch v naplnění tohoto cíle, případně je zde hodně odpovědí, kde úřad nedokáže vyhodnotit, jestli se tak stalo. To samo o sobě je s podivem, vzhledem k tomu, že náklady jsou v porovnání např. s kvalitou služeb velmi dobře měřitelnou veličinou.

Kladné odpovědi ohledně úspěšnosti splnění cíle ještě převažují u využití informačních technologií, odhalení slabých míst ve fungování organizace a snížení časové náročnosti, naopak u zvýšení motivace zaměstnanců bohužel mírně převládají negativní odpovědi a je zde v porovnání s ostatními již zmiňovanými cíli největší procento jednoznačného „Ne“.

Nejméně vypovídající jsou odpovědi u cíle zavedení managementu jakosti. Odpovědi, hodnotící úspěšnost, jsou zde jak kladné, tak záporné. U zavedení legislativního předpisu mírně převažují negativní odpovědi a obdobně jako u snížení nákladů je zde relativně velké procento odpovědí „Nelze říci“ - jako by v tomto případě nebylo úplně jasné, proč vlastně byl v úřadu legislativní předpis zaváděn, resp. není jasné měřitelný jeho přínos.

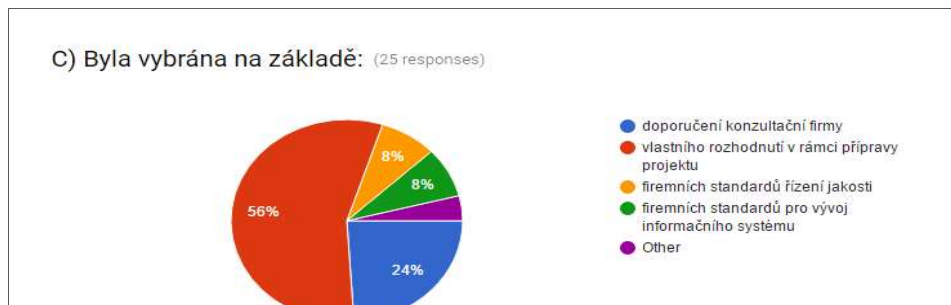
Zvolená metodika

Vezmeme-li jako relevantní odpovědi na metodiku tam, kde již Procesní řízení v nějaké podobě zavedli, máme k dispozici přibližně pětinu odpovědí. U zbytku tedy není jasné, zda byla použita nějaká metodika, respondent neví nebo jestli neodpověděl na otázku z jiného důvodu. U odpovědí, které máme k dispozici, víme, že se jednalo z necelých 30% o vlastní metodiku, převládají tedy nějaké oficiální metodiky.

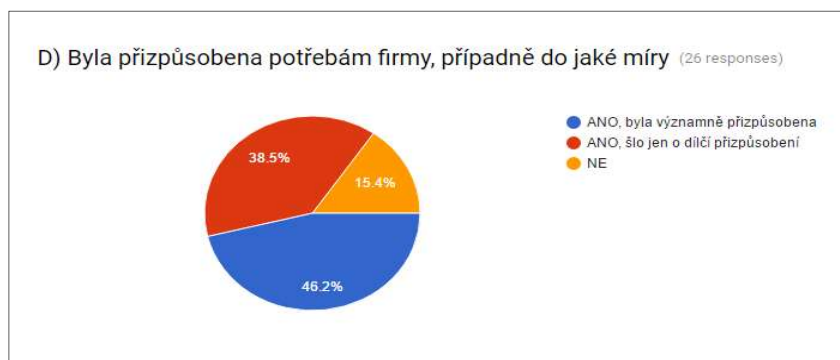
Minulý průzkum z roku 2006 uvádí, že 60% respondentů metodiku neví, 20% používá ISO normy, 20% CAF. Podle aktuálních konkrétních odpovědí je použitou metodikou cca z jedné třetiny stále ISO, ale nově se objevují referenční modely řízení úřadu. Zde je patrný mírný posun od závěrů minulého průzkumu, kde bylo konstatováno, že pokud vůbec byla použita nějaká metodika a respondent měl představu, která, šlo o ISO a

CAF, tedy metodiky, které souvisí s měřením kvality a nejedná se o metodiky procesního řízení. Tento závěr teď můžeme mírně poopravit ve smyslu, že pokud byla použita nějaká metodika a respondent měl představu, která, šlo nejen o zmíněné metodiky měření kvality, ale také přímo referenční modely pro Procesní řízení a plánování. Naopak ISO se objevuje i mezi odpověďmi, kde respondent přiznává jiný přístup než procesní řízení.

Úřady ve výběru metodiky dávají poměrně malý důraz na doporučení konzultačních firem (necelá čtvrtina), přes 60% jich vybíralo metodiku samo, případně použily firemní standardy pro vývoj IS. Většinou byla metodika více či méně přizpůsobena potřebám konkrétního úřadu, nezanedbatelných 13% ji ale vůbec nepřizpůsobovalo.



Obrázek 12: Zvolená metodika procesního řízení, zdroj: autorka



Obrázek 13: Přizpůsobení zvolené metodiky potřebám úřadu, zdroj: autorka

Zajímavé je hodnocení vhodnosti zvolené metodiky, které jednoznačně konstatuje spokojenost s volbou.



Obrázek 14: Vhodnost zvolené techniky, zdroj: autorka

Závěry

Na základě popsaných výsledků průzkumu je možné potvrdit/vyvrátit stanovené hypotézy takto:

- 1) *Roste počet organizací samosprávy, které v nějaké formě využívají procesní řízení. (oproti průzkumu z roku 2006)*

Tato hypotéza se potvrdila. Z aktuálních téměř 160 odpovědí totiž téměř tři čtvrtiny úřadů již zavedlo nebo zavádí Procesní řízení alespoň na úrovni dílčích změn. Oproti tomu téměř polovina respondentů v roce 2006 vůbec o zavedení Procesního řízení neuvažovala.

- 2) *Vnímání Procesního řízení se posunulo. Procesní řízení již není vnímáno jen jako možnost využití informačních technologií k automatizaci činností.*

Tato hypotéza se potvrdila z velké části. Převažuje vnímání Procesního řízení jako nástroje, který pomůže provádět všechny činnosti sjednoceným způsobem a – a to je v kontextu této hypotézy možná i důležitější – automatizace činností zůstává až za vnímáním Procesního řízení jako přístupu, který znamená radikální změnu v řízení úřadu. Technologická změna však nadále zůstává velmi významným dopadem procesního řízení. Z hlediska hodnoceného významu Procesního řízení je (nutno říci, že s odstupem) hned na druhém místě za zvýšením produktivity.

- 3) *Cíle zavedení Procesního řízení souvisí spíše s poskytnutím kvalitních výstupů pro zákazníka, primárním cílem tedy není snížení nákladů.*

Tato hypotéza se potvrdila. Na prvním místě se zde umístilo zefektivnění stávajících procesů, následováno zvýšením úrovně služeb, jde tedy o zaměření na efektivní fungování a kvalitní výstupy. Prosté snížení nákladů je až na jednom z posledních míst.

- 4) *Roste počet organizací, kde přímo zavádí procesní referenční modely.*

Na potvrzení této hypotézy nebyly k dispozici dostatečné vstupy. Ohledně použité metodiky zodpověděla cca pětina respondentů. Bylo zaznamenáno několik odpovědí, kde respondent přímo uváděl použití referenčních modelů v rámci aplikace procesního řízení. V použité metodice však stále převládají metodiky řízení kvality, ne tedy přímo procesního řízení.

Je tedy možné konstatovat, že využití Procesního řízení v samosprávě významně roste a jeho význam je vnímán zejména ve smyslu zvýšení produktivity, ale také v technologické podpoře při automatizaci činností. Více než v předchozích průzkumech je Procesní řízení vnímáno jako změna v řízení firmy (od statického k dynamickému). Preferovanými cíli jsou zefektivnění procesů a poskytování lepších služeb, tyto cíle se také daří poměrně dobře naplňovat. Vnímání metodik pro Procesní řízení stále ještě jako metodik pro řízení kvality akcentuje potřebu větší informovanosti a zejména vytváření procesních referenčních modelů.

3.1.5 Obsah pojmu Enterprise Architecture a její role v organizaci

Je možné citovat řadu definic Enterprise Architecture, pro účely této práce je možné zmínit například tuto: „holistické vyjádření klíčových strategií organizace (byznys, informační, aplikační a technologická strategie), které mají dopad na obchodní funkce a procesy...“(META GROUP v [Voříšek a kolektiv, 2008]).

Hojně citovanými definicemi EA, jsou definice společnosti Gartner [Gartner, 2010]

“Enterprise Architecture (EA) is the process of translating business vision and strategy into effective enterprise change by creating, communicating, and improving the key principles and models that describe the enterprise’s future state and enable its evolution.”

V českém překladu autorky: „Enterprise Architecture je proces překladu business vize a strategie do efektivní změny organizace pomocí vytváření, komunikování a zlepšování klíčových principů a modelů, které popisují budoucí stav stavu organizace a umožňují její vývoj.“

Detailně se nad pojmem Enterprise Architecture (Podniková architektura) zamýšlí Hrabě [Hrabě, 2014], který pro využití EA v prostředí veřejné správy ČR zdůrazňuje prvky celostního přístupu k organizaci, pokorného poznávání a podpory rozhodování, a formuluje tak vlastní definici:

„Podniková architektura je prostředkem úplného, celostního a pokorného přístupu k poznávání podniku jako celku, na podporu informovaného strategického rozhodování a plánování“ [Hrabě, 2014]

Zejména zmiňovaný celostní přístup velmi dobře koresponduje s požadavky na celkovou koncepci rozvoje veřejné správy, který autorka definuje výše v kapitole 3.1.2.

Co přesně má být obsahem Enterprise Architecture, je předmětem řady diskuzí a polemik v diskuzních fórech (LinkedIn, The Open Group Architecture Forum, Enterprise Architecture Forum a další). Autorka se domnívá, že obsah pojmu EA dobře vystihuje tato polemika [Haiping, 2006], která uvádí, že lidé pod pojmem EA většinou chápou tyto koncepty:

- Fyzická struktura organizace, tj. kombinace součástí organizace, jejich vztahy a interakce;
- Popis a dokumentace struktury organizace, tj. popis jejich součástí, jejich vztahů a interakcí;
- Proces tvorby struktury organizace, tj. aktivity sloužící návrhu a vedení výstavby struktury organizace;
- Aktivity k řízení architektonických prací, tj. manažerské aktivity sloužící k naplnění cílů programu EA.

Zřejmě právě **popis a dokumentace struktury organizace**, a (doplňme) její dopad na strategická rozhodnutí ohledně fungování organizace, tvoří jádro EA a je tím, co EA poprvé formálně zachytila jako klíčový přístup k implementaci řešení pro větší organizace. Slovy J.Zachmana: „jde o průnik dvou historických klasifikací, které se používají doslova tisíce let, první jsou základy komunikace spočívající v primitivních otázkách Co, Jak, Kdy, Kdo, Kde a Proč, druhá je odvozena od ... transformace abstraktní ideje do konkretizace...“ [Zachman international, 2008]. V tomto smyslu není ani tak důležité, jaké klasifikace který rámec volí pro popis organizace, důležité je, že organizace je tak popisována z různých úhlů pohledu a na různé úrovni detailu. Právě zachycení organizace z různých perspektiv je důležitým přínosem EA, protože zohledňuje předmět zájmu všech zainteresovaných subjektů v organizaci a dobře adresuje konkrétní otázky. EA tak podporuje srozumění s konceptem a interakci těchto subjektů, která je pro provádění změn na takové úrovni zásadní. (ve výzkumu Infosys, týkajícím se celosvětového vývoje užití Enterprise Architecture z let 2008/2009 [Infosys, 2008], propojení Business a IT – Business-IT alignment- stále zůstává největším přínosem EA).

Při určitém zobecnění je možné říci, že v rámci popisu EA je možné organizaci zachytit na třech základních úrovních pohledů:

- Business (cíle, funkce, procesy, služby, lidé, organizace....)
- Informační (data a aplikace)
- Technologická (technologické prostředky sloužící k podpoře implementace business a informační perspektivy)

Zároveň je také nutné zdůraznit dopad EA aktivit a aktivní účast na strategických IT rozhodnutích. Dle Infosys je právě příspěvek EA k IT strategii organizace jedním z hlavních trendů v této oblasti. V praxi to znamená zejména umět stanovit investiční záměr (business case) zavedení EA včetně možnosti změřit její úspěch v podobě stanovení a monitoringu ukazatelů a metrik. (např. formou výkonového modelu).

Jen o něco méně důležitým je třetí bod, **proces vytváření struktury organizace**. Opět nejde o nic nového. Proces vytváření popisu a dokumentace struktury organizace je jen modifikací toho, co již bylo mnohokrát formalizováno a v praxi využíváno při modelování a implementaci IS v organizacích. Koncepce vytváření popisu organizace z různých pohledů ale také vyžaduje vnést logiku do postupu jejich vytváření, která přímo s vytvářeními pohledy souvisí. Je tedy minimálně pohodlnější využít koncepci EA, která svazuje konkrétní artefakty reprezentující různé pohledy s některou fází vývoje EA a jejími příslušnými kroky.

Rámcově lze vytváření popisu EA rozdělit na základě relevantních rámců takto:

1. vize architektury (strategické plánování, business plánování...)
2. definice architektury (analýza, design jednotlivých architektur – od business po technologickou, propojení se stanovenými cíli...)
3. stanovení jednotlivých projektů (rozsah, způsob řízení, migrační plán...)
4. implementace jednotlivých projektů
5. změnové řízení (týká se celého konceptu EA)

Důležitým faktorem v tomto postupu je iterace jednotlivých fází i kroků v rámci fází. Například při designu jednotlivých architektur se určitě budeme vracet na předchozí úroveň kvůli validaci zjištěných poznatků na nižších úrovních.

Role EA v organizaci

Řadu let byla EA vnímána jako přístup, který je v prvé řadě silným nástrojem pro propojení Business a IT (Business-IT alignment). Dokazuje to například zmíněný průzkum Infosys, podle kterého je Business-IT alignment stále považován za hlavní cíl EA. Reprezentantem rámce, který typicky toto propojení podporuje, je v současnosti nejvyužívanější rámec, TOGAF. Ten v oblasti business úrovně navíc výslovně podporuje spolupráci s jinými přístupy: “Znalost Business Architecture je podmínkou pro práci na architektuře v ostatních oblastech (Datové, Aplikační, Technologické) a je proto první aktivitou, kterou je třeba provést, pokud ne rovnou ošetřit v jiných procesech organizace (enterprise planning, strategic business planning, business process re-engineering, atd)[THE OPEN GROUP, 2009]“.

Zajímavý vývoj ve vnímání EA však ukazují další místa v pořadí cílů ve zmíněném výzkumu Infosys, kterými jsou standardizace procesů a business a procesní flexibilita na druhém a třetím místě a business transformace na místě pátém a také to, že roste počet firem, kde enterprise architekti přímo participují na strategickém plánovacím procesu organizace i v oblastech mimo IT. Toto je trend, který potvrzuje posun vnímání EA jako konceptu zaměřeného na Business Architecture.

Tento fakt zmiňuje také Hrabě: “Stále častější jsou příklady použití podnikové architektury jako podpory transformace a reformy veřejné správy, kde IT hraje sice nedílnou roli, ale není primární cílem,”[Hrabě, 2014] a odkazuje v tomto směru na veřejnou správu Kanady nebo Velké Británie.

Rámce pro Enterprise Architecture

Zmíněný průzkum Infosys porovnává využití rámců EA, mezi kterými vede TOGAF.

V posledních letech došlo k výraznému šíření EA do veřejné správy a vznikly mnohé rámce, které jsou ve veřejné správě jednotlivých zemí implementovány. Příkladem je americký Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF), novozélandská Government Enterprise Architecture (GEA NZ) nebo britská UK

Reference Architecture (UKRA). V neposlední řadě je třeba zmínit domácí snahy o vytvoření Národní architektury veřejné správy ČR. Citované zdroje Hraběte vznikly právě v rámci vytváření tohoto rámce. Detailní charakteristika vybraných rámců je obsahem následující kapitoly Návrh celkové koncepce - vývoj.

3.1.6 Referenční modely pro oblast veřejné správy

Referenční modely – použitá terminologie

V návaznosti na kapitolu 1.2.3, zkoumala autorka použité termíny model a metamodel a jejich využití v práci následovně:

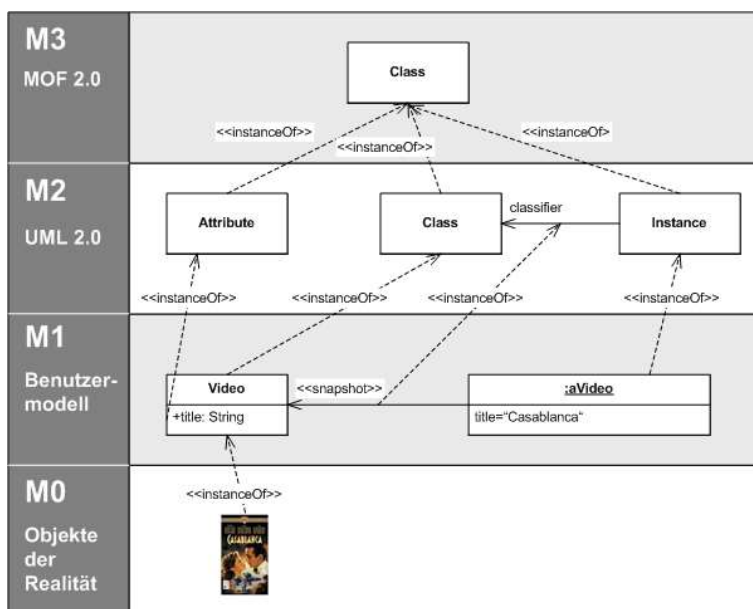
Pojmy model a metamodel jsou v práci užívány v souladu s následujícími definicemi.

Model je podle [2009]: „Zjednodušené znázornění určité reality a to podle pravidel určitého modelovacího jazyka.“

„Architektonickým modelem řešíme nějaký problém, který je vymezen nejen požadavky zainteresovaných stran, ale také úhlem pohledu, který tyto strany formulovaly.“[Gála, 2012]

Podle OMG (Object Management Group) [OMG, 2014]: „Nejllepší způsob, jak vyjádřit modelovací jazyk, je model – ten se nazývá *metamodel*. Metamodel je model, který definuje modelovací jazyk a je také vyjádřen modelovacím jazykem.“ Velmi obdobně [2009] říká: „Metamodel je model modelovacího jazyka.“

V souvislosti s pojmem metamodel definuje OMG **Meta object facility (MOF)**. The Meta-Object Facility (MOF) je standard OMG pro modely řízení inženýrství. [Wikipedia-MOF, 2017] MOF definuje 3 - stupňovou architekturu pro meta-modelování (ačkoliv jak MOF1, tak MOF2 obecně připouští jakýkoliv počet vrstev větší nebo rovno 2).



Obrázek 15: Architektura MOF, zdroj: [Wikipedia-MOF, 2017]

Na vrstvě M0 se nachází reálné objekty (run-time instances)- tedy vlastní systém. Na úrovni M1 jde o jejich model (např. model napsaný v UML), jehož modelovací jazyk je popsán vrstvou M2. M2 je tedy metamodel,

který sám používá modelovací jazyk (např. UML2), který je popsán vrstvou M3. Vrstva M3 je meta-metamodelem – jazykem, který používá MOF k definování metamodelů.

MOF poskytuje otevřený a platformově nezávislý rámec pro řízení metadat a souvisejících služeb, které umožňují vývoj a výměnu informací mezi modelem a systémy řízenými metadaty. Příkladem systémů, které používají MOF jsou modelovací a vývojářské nástroje, datové sklady, úložiště metadat atd. [OMG, 2016]

Ačkoliv tedy vztah MOF (resp. využití) MOF při nakládání s referenčními modely definovanými v rámci této práce, jde nad její rámec (a otázkou je, zda je vůbec relevantní), je možné pro ilustraci umístit dvojí pohled na referenční model (taxonomie vs metamodel) do struktury, kterou MOF nabízí takto:

- Taxonomie referenčního modelu (vlastní model jako sada instancí) – úroveň M1 dle MOF
- Metamodel referenčního modelu (struktura modelovacího jazyka) – úroveň M2 dle MOF

Jak model tak metamodel jsou v této práci prezentovány (a zkoumány) jako referenční, tedy jako součást referenční architektury. Referenční architektura poskytuje “vzorové řešení pro architekturu konkrétní domény” [Wikipedia, 2017] a přináší benefity zmíněné v následující kapitole.

V práci je dále používán obecný termín “Referenční model” ve smyslu definovaném výše a pak konkrétněji “Business referenční model” – referenční model, který používá pouze koncepty a taxonomii na úrovni business vrstvy architektury.

Důvody pro využití referenčních modelů

Hned několik důvodů pro využívání referenčních architektur uvádí např. duchovní otec jazyka Archimate, [2014]:

- Získání přehledu o konkrétní doméně, který slouží jako startovací bod pro architektonické úsilí vlastní organizace
- Podpora spolupráce. V současném velmi propojeném světě je třeba spolupracovat s dalšími subjekty a referenční architektury (jejich standardy a základní stavební kameny) tuto spolupráci usnadňují.
- Podpora spojení akvizic a outsourcingu jako dalšího stupně spolupráce.
- Nástroj oborového benchmarkingu.
- Nástroj pro soulad s regulatorními opatřeními.

Použití referenčních modelů v oblasti veřejné správy je poměrně široké. Vlastní referenční model včetně business referenčního modelu má každý ze zmíněných EA rámců pro veřejnou správu.

Důležitost zavedení „referenčních modelů obsahu podnikové architektury“ jako „akceleratorů nezbytných pro řešení rozporu mezi rozsahem podnikové architektury a její proveditelností s omezenými zdroji“ zdůrazňuje také Hrabě [Hrabě, 2014].

Stejný autor se také zabýval průzkumem toho, do jaké míry využívají nebo mají potřebu organizace veřejné správy ČR využívat Enterprise Architecture, včetně potřeby konkrétních referenčních modelů. Výsledky průzkumu uveřejnil v [Hrabě, 1-2, 2014]. V oblasti **business architektury** pokládá dotaz, zda úřad má úplný, aktuální a sdílený **procesní model**. Autor konstatuje, že navzdory řadě předchozích dotačních výzev, nemá 6 ze 14 OVM vůbec žádný procesní model. V řadě měst respondenti v rozhovoru došli k závěru, že sice procesní model mají, ale nesplňuje některý z výše uvedených předpokladů, tj. buď není úplný, nebo není udržován či se s ním aktivně nepracuje, není sdílen. Ve dvou případech procesní model teprve (v roce 2013) vznikl, ve

třech případech sloužil pouze jako součást certifikace jakosti dle ISO.“ [Hrabě, 1-2, 2014] Důležitým výstupem průzkumu bylo vyjádření **zájmu úřadů a připravenost implementovat osvědčený referenční procesní model**.

Na úrovni business architektury se Hrabě zabýval také modelem služeb, resp. katalogem služeb a konstatuje výsledek, že žádný dostupný zdroj pro katalog služeb veřejné správy není znám.

Současné aktivity související s vytvářením procesního referenčního modelu veřejné správy

V rámci Strategického rámce rozvoje veřejné správy 2014-2020, zmíněného výše, byla identifikována potřeba využívání prvků procesního řízení. Praktickým dopadem je plánovaný projekt **PMA 3 (Procesní modelování agend 3)**, který je definován jako: *“Systémový projekt pro vytvoření podmínek pro zavádění prvků procesního řízení ve veřejné správě a implementaci standardů pro výkon prioritních agend za účelem zvýšení efektivity jejich správy, včetně snížení nákladů a optimalizace výkonu.”* [Další rozvoj procesního řízení ve veřejné správě, 2016]. Projekt navazuje na již uskutečnění projektů PMA 1 a PMA 2. Projekt PMA 1 zavedl vlastní metodiku modelování agend, PMA 2 se zabýval legislativní dekompozicí agend. Problém vlastní metodiky modelování agend je, že počítá s procesním modelováním v rámci stávajících agend. To ve svém principu zavedení Procesního řízení velmi omezuje, ne-li znemožňuje. Procesy (resp. Služby), které jsou reakcí na konkrétní životní situaci, totiž velmi často překračují rámec jedné agendy. Metodika ale vůbec nepracuje s pojmem životní situace a příliš nespecifikuje ani rozdíl mezi procesem a službou.

Výstupem projektu PMA 3 by měla být příprava 20 pilotních standardů agend. Jak ale konstatuje [Další rozvoj procesního řízení ve veřejné správě, 2016]: „Zatímco globální cíle SRRVS hovoří o „Zvýšení kvality, efektivity a transparentnosti veřejné správy“, reálným plánovaným výstupem „Využití prvků procesního řízení a standardizace agend“ je příprava (nikoli zavedení) 20 standardů agend (z celkových cca 320), bez jasných reálných přínosů v oblasti kvality a efektivity služeb. Stávající projekt PMA III má prakticky nulový dopad na OVM v území, přestože jejich očekávání vůči PMA a procesnímu řízení obecně jsou velká“. V rámci tohoto zhodnocení jsou navrhovány úpravy metodiky ve smyslu zahrnutí životních událostí jako spouštěčů balíčků služeb, které veřejná správa poskytuje, optimalizace bez striktního omezení se stávající legislativou se zpětnou úpravou legislativy, rozvoje eGovernmentu zejména ve smyslu elektronické komunikace s občanem a zahrnutí metodiky do celkové koncepce Národní architektury veřejné správy.

Prakticky k naplnění této filosofie v praxi směřuje **Referenční model řízení městského úřadu**. Vznikl původně jako neformální iniciativa několika zástupců českých a slovenských městských a krajských úřadů. Cílem bylo vytvořit prostředí, ve kterém by se daly publikovat, sdílet a rozvíjet osvědčené postupy řízení úřadu. V této podobě byl model utvářen v letech 2013-2014. V roce 2015 převzal garanci nad modelem CIEM (Český institut efektivního managementu). Doplnil jej o řídicí procesy dle standardu CIMAFA®, integroval základní sadu systémů řízení kvality (CAF, MA 21, ISO 9001, PRINCE2®) a navázal spolupráci s MV ČR v oblasti standardizace agend přenesené působnosti.[CIEM, 2015]

Autorka je součástí pracovní skupiny, která pomáhá model rozvíjet a optimalizovat procesy jinak než zúženým pohledem agend.

Dalším relevantním projektem v předmětné oblasti byl projekt **Životní situace**, resp. „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, který probíhal na MVČR a byl ukončen v roce 2015. Projekt přinesl metodiku přístupu k řešení životních situací a poskytl ontologický model životních situací. Ačkoliv se nejedná o ucelený model, jsou závěry tohoto projektu pro autorku relevantní jednak z pohledu potřeby validace případného vytvořeného procesního modelu, tak i z pohledu relevance životních událostí pro procesní modelování jako takové.

V době psaní této práce vznikají také **referenční modely business architektury v rámci** zmiňované **Národní architektury ČR**. Aktivita spojené s rámcem pro národní architekturu má v gesci odbor hlavního architekta (OHA). Vzhledem k tomu, že analýza v dalším postupu této práce prokazuje značnou myšlenkovou shodu s přístupem k těmto modelům a vzhledem k tomu, že i aktivity CIEM jsou v souladu se záměry Národní architektury, je záměrem autorky vytvářet případné referenční modely v koordinaci s těmito aktivitami.

Projekt, který přímo aplikoval principy Procesního řízení samosprávě ČR, byl projekt **PARMA (Public Administration Reference Model Architecture)**. Projekt probíhal od roku 2003 do roku 2012, a to za účasti několika desítek studentů magisterského a doktorského studia Vysoké školy ekonomické na několika obecních úřadech městských částí statutárních měst. Aplikací metodiky Procesního řízení MMABP (Metodika modelování a analýzy podnikových procesů) projekt směřoval k vytvoření obsahové architektury veřejné správy (tedy obecného referenčního modelu procesů a objektů). Autorka se projektu věnovala jeden rok v roli konzultanta pro studenty – pravidelnou revizí výstupů, hlídáním nekonzistencí, upozorňováním na správnou logickou strukturu a správné chápání použité terminologie. **Výstupy tohoto projektu jsou základem pro procesní model**, který formuluje autorka. Práce autorky navazuje na výsledky etapy 16, cca 1 rok před dokončením projektu a to vzhledem k tomu, že následující etapy už se spíše soustředily na analýzy životních událostí spíše než na procesy jako takové.

3.1.7 Závěr

Na základě zkoumání, které bylo předmětem předchozích kapitol, autorka může konstatovat, že obě stanovené hypotézy, se prokázaly.

Konkrétně autorka došla k závěrům, že:

1. Celkovou koncepcí, která zodpovídá výše zmíněné otázky, je Enterprise Architecture.

Přínosy EA spočívají v tom, že EA se snaží namodelovat budoucí ideální stav organizace, porovnává ho se současným stavem, říká, jak se do budoucího stavu dostat a dělá to tak, aby změna byla komplexní, rozuměly jí a spolupracovaly na ní všechny zainteresované skupiny v organizaci a úspěšnost jejího zavedení byla dobře měřitelná. Výsledkem jsou standardizované procesy, optimálně podpořené informačními technologiemi implementované v řadě jednotlivých projektů, které ale stále sledují „big picture“, jsou konzistentní a nenahodilé. Toto je velkým přínosem EA - jednotná koncepce a dobře zvládnutý systém hodnocení úspěšnosti její implementace s nutnou zpětnou vazbou dlouhodobě výrazně snižují náklady oproti nahodilým projektům, kdy dochází k neefektivním rozhodnutím, neoptimálním implementacím, duplicitám a nekompatibilitě jednotlivých řešení.

EA je ve **veřejné správě řady zemí využívanou a praxí ověřenou koncepcí**.

Ověřením této hypotézy došlo k potvrzení dílčího cíle 2:

DC2:Prozkoumat důležitost a relevanci využití Enterprise Architecture (EA) pro celkovou koncepci procesně řízené samosprávy ČR.

2. Pro definici budoucího stavu toho, co má veřejná správa vykonávat, je přínosné využít Procesní řízení

Přínosy Procesního řízení spočívají zejména v tom, že dokáže účinně navázat veškeré konání organizace na strategické cíle, dokáže toto konání řídit, měřit a optimalizovat. Nad procesy definuje odpovědnosti a definuje role a vytváří prostředí pro snadnější definici požadavků na automatizovanou podporu jednotlivých kroků a procesů. Jako takové může dobře reagovat na specifika veřejné správy (potažmo samosprávy), kde je prováděna řada neoptimálních činností, kde je mnohdy těžké dohlédnout důvodu a smyslu jednotlivých činností, což má mimo jiné dopad na motivaci pracovníků a kde jsou aktuální cíle podřízeny aktuálnímu politickému prostředí.

Procesní řízení hraje ve veřejné správě čím dál větší roli. Při porovnání průzkumů prováděných před deseti lety a nyní, roste výrazně počet úřadů, které Procesní řízení již v nějaké podobě zavedly, nebo se k tomu chystají. Zavedení Procesního řízení spíše splňuje, než nesplňuje nastavená očekávání. Zejména u hlavních cílů, kterými jsou zefektivnění procesů a zkvalitnění služeb, vysoce převládá kladné hodnocení.

Je tedy možné konstatovat, že došlo k naplnění dílčího cíle 1:

DC1: Prozkoumat důležitost a relevanci zavedení Procesního řízení do samosprávy ČR.

3. Vhodnou formou návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy, je referenční model.

Existuje řada důvodů pro využití referenčních modelů od jeho přínosu jako nástroje komunikace po benchmark v oboru. Referenční modely je možné považovat za **akcelerátory zavádění EA**.

Referenční modely včetně **business referenčních modelů** obsahují také všechny níže zkoumané rámce pro EA ve veřejném sektoru (GEA NZ, FEAF, UKRA, AGA)

Také v aktuálním průzkumu využití procesního řízení uvedeném výše, se mezi využitými metodologiemi na rozdíl od předchozího průzkumu již objevují referenční modely, přesto je zde stále hojně zastoupena metodologie kvality. V tomto smyslu je zde tedy znát určité zmatení v pochopení jednotlivých termínů, které by do značné míry řešil kompletní a funkční referenční model procesů.

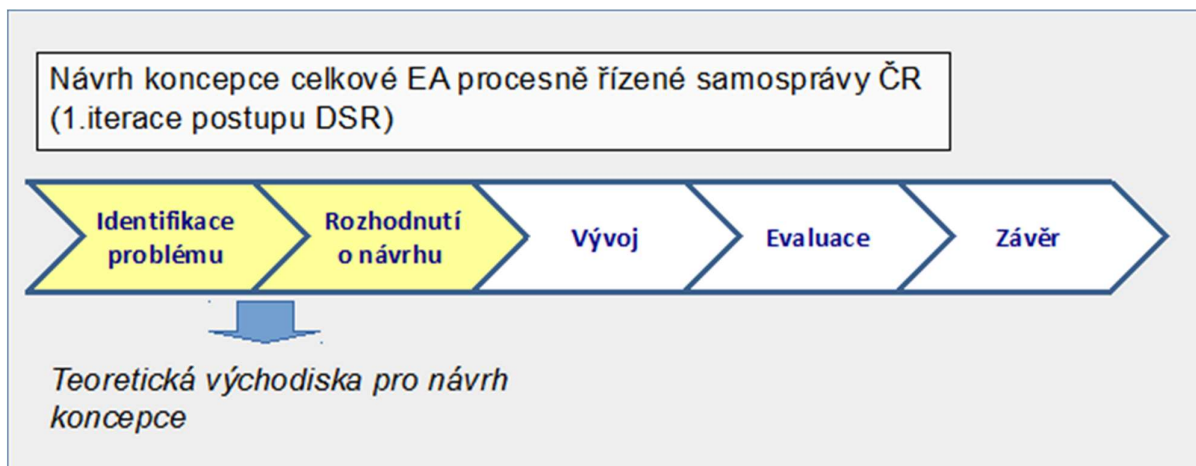
Tuto myšlenku podporuje také výsledek průzkumu o možnostech využití EA v prostředí veřejné správy. V něm je potřeba **referenčního modelu procesů a služeb** explicitně zmiňována.

Také v tomto případě došlo k naplnění dílčího cíle:

DC3: Najít vhodnou formu návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy

V dalším postupu se tedy autorka zaměřila na stanovení požadavků na referenční model procesů, který bude založen na procesním řízení a který bude ideálně součástí širšího konceptu některého z rámců Enterprise Architecture.

3.2 Návrh celkové koncepce - vývoj



Obrázek 15: Umístění kapitoly 3.2 v postupu DSR, zdroj: autorka

Při hledání konceptu, do kterého bude možné vsadit požadovaný referenční model procesů, zvolila autorka následující postup:

1. Návrh jednoduchého metamodelu, který by EA procesně řízené samosprávy ČR měla obsahovat,
2. seznámení se s relevantními rámci pro Enterprise Architecture, které byly vybrány na základě jejich využití obecně i přímo ve veřejné správě nebo na základě jejich příbuznosti s navrženým metamodelem,
3. stanovení požadavků na vhodný rámec pro EA procesně řízené samosprávy ČR,
4. porovnání prostudovaných rámců z pohledu stanovených požadavků.

Struktura kapitol odpovídá tomuto postupu.

Rozbor jednotlivých EA rámců také v této kapitole přispívá k naplnění dílčího cíle 2:

DC2:Prozkoumat důležitost a relevanci využití Enterprise Architecture (EA) pro celkovou koncepci procesně řízené samosprávy ČR.

3.2.1 Návrh metamodelu EA procesně řízené samosprávy

Do návrhu metamodelu byla zakomponována tato fakta, vyplývající z předchozí analýzy:

1) EA je silným nástrojem komunikace a konceptem, který dokáže, je-li správně prováděn, zajistit kontinuitu implementace strategických cílů přes všechny vrstvy organizace a vnímat tyto vrstvy na úrovni business, informační a technologické. Je již zaběhlou praxí a to jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru.

- > Řešení v metamodelu: Organizace je zobrazena na třech základních úrovních: business (dále děleno na strategickou úroveň a business úroveň), informační (dále děleno na datovou a aplikační úroveň) a technologické.

2) Hledáme-li entitu, která nejlépe navazuje na strategické cíle organizace a přináší hodnotu pro zákazníka, jsou těmito entitami proces a služba, kterou tento proces poskytuje.

- > Řešení v metamodelu: Ná vaznost entit metamodelu je: cíl – proces – služba. Klíčové procesy navazují na strategické cíle. Službu budeme chápat buď jako externí službu nebo interní službu. Externí služba je výstupem klíčového procesu a jako taková zprostředkovává hodnotu pro zákazníka (občana, firmu, okolní

prostředí). Interní služba je výstupem procesu, který není klíčový (má podpůrný nebo obslužný charakter) a většinou slouží k naplnění klíčového procesu.

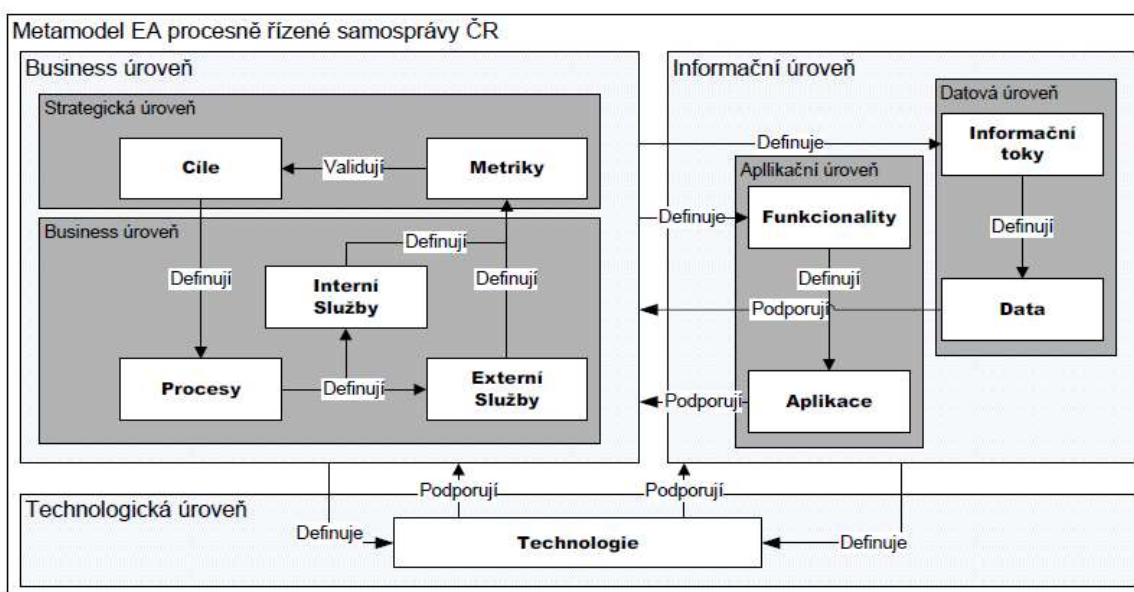
3) Je třeba definovat měřitelné výstupy, hodnotící úspěch zavedení koncepce jak vně organizace (vůči občanům), tak uvnitř (mezi procesy). Toto kritérium nabírá na významu právě ve veřejné správě, kde hodnocení úspěchu pomocí zisku není relevantní a je třeba měřit výstupy pomocí jiných parametrů.

- > Řešení v metamodelu: Měřitelné výstupy jsou vázány na výstupy procesů a na rozhraní mezi procesy – tj. na služby externí a interní. Pro takto definované služby je možné stanovit SLA a OLA a příslušné metriky tak, aby bylo možné kontrolovat průběh procesů, vyhodnocovat je a případně vylepšovat. Dále je možné na ně vázat individuální ohodnocení zaměstnanců a zvyšovat tak jejich motivaci.

4) Některé procesy a jejich výstupy (uvnitř i vně organizace) mají dopad na IT úroveň.

- > Řešení v metamodelu: Řešení na IT úrovni se odvíjí od stanovení řešení na business úrovni. Z business analýzy se odvíjí požadavky na informační toky, které v rámci organizace budou probíhat a od kterých se dále odvíjí datová analýza. Business analýza je také vstupem pro stanovení požadavků na funkcionality jednotlivých aplikací, jejichž struktura je pak dále řešena v rámci aplikační analýzy.

Výstupem těchto závěrů je metamodel, který na základní úrovni reflektuje zmíněné požadavky jako nutné minimum, které by měl metamodel EA procesně řízené samosprávy obsahovat.



Obrázek 16: Metamodel EA procesně řízené samosprávy ČR, zdroj: autorka

3.2.2 Popis vybraných rámců Enterprise Architecture

Níže popisované rámce pro EA byly vybrány na základě těchto kritérií:

- Využití rámců. Autorka vybrala první tři nejvyužívanější rámce pro EA (obecné nebo vytvořené pro veřejný sektor) dle již zmíněného průzkumu Infosys. Jde o rámce TOGAF, Zachman a FEAF.
- Rámce (resp. taxonomie) pro veřejný sektor. Vedle již zmíněného FEAF (USA), se jedná o národní architektury: GEA NZ (Nový Zéland), UKRA (Velká Británie), AGA (Austrálie) a vznikající Národní architektura veřejné správy ČR.

- Příbuznost metamodelu s metamodelem EA procesně řízené samosprávy definované výše, důraz na business architekturu. Dle těchto kritérií byly vybrány rámec (resp. jazyk) ArchiMate a doporučení od firmy Gartner.

Rámce jsou popisovány zejména z pohledu, jakým způsobem řeší popis EA a postup EA (viz definice EA v předchozí kapitole). Další srovnání rámců je možné nalézt například v [Hrabě, 2014].

Zachman

John Zachman je první, kdo zmínil koncept Enterprise Architecture ve svém článku z roku 1987 v IBM Systems Journal s názvem "A Framework for Information Systems Architecture," (nepoužívá zde tedy ještě termín Enterprise architecture). Koncept od té doby prošel některými změnami, v současnosti je nabízen jako standard a v neposlední řadě z něj čerpá řada jiných koncepcí.

„Zachmanův „rámec“ je vlastně taxonomií pro organizování architektonických artefaktů (jinými slovy, dokumentů návrhu, specifikací a modelů), které berou v úvahu jednak, na koho je artefakt zaměřen (např., vlastník nebo tvůrce), jednak oblast (např. data nebo funkce), na kterou jsou zaměřeny.“ [Sessions, 2007]

Jádrem rámce je rastr o velikosti 6x6 polí. Podle Zachmana [Zachman. 1987,1999] sloupce rámce reprezentují různé způsoby popisu reálného světa (data, funkce, síť, lidé, čas a motivace), řádky potom perspektivy, za kterých je možné se na systém podívat (projektant, vlastník, návrhář, tvůrce, subdodavatel a organizace). Pole rastru tak reprezentují znázornění organizace z 36 možných úhlů pohledu, které jsou dány kombinací způsobu popisu organizace a různých perspektiv, které představují různou úroveň konkretizace.

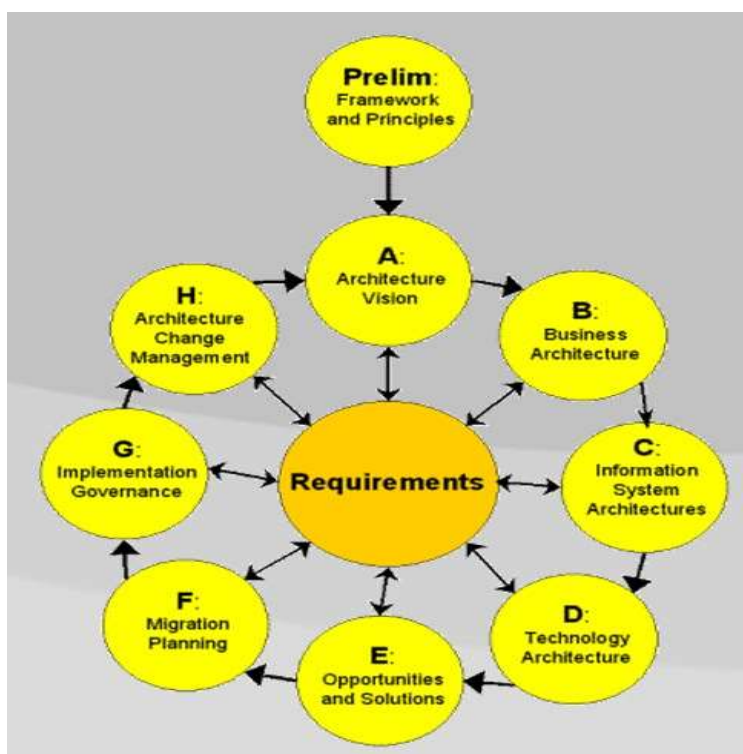
Rámec se tedy soustředí na komplexní zachycení struktury organizace, přičemž neřeší proces jejího vytváření. J. Zachman toto explicitně zdůrazňuje na webových stránkách zachmaninternational.com [Zachman int., 2008]: „Rámec není metodologií pro implementaci (konkretizaci) objektu. Rámec je ontologií pro popis organizace.“ Zachmanův přístup je tedy využitelný z hlediska popisu struktury organizace, přičemž pro implementaci v praxi je třeba zvážit praktickou použitelnost vyplnění všech polí jeho tabulky.

TOGAF

The Open Group Architecture Framework (TOGAF) byl poprvé publikován v roce 1995 architektonickým fórem Open Group. Open group reagovala na obecně stále složitější požadavky na systémovou integraci a hrozby spojené s napojením na jediného dodavatele a vydala standard, který kromě propojení business a IT zdůrazňuje flexibilitu použití a interakci s dalšími přístupy, specifikuje dodavatelsky nezávislé produkty a služby a je volně k dispozici na internetu. Aktuální verzí je TOGAF 9.

Jádrem rámce je Metoda vývoje architektury (Architecture Development Method- ADM). „Jde o přístup, popisující krok po kroku vývoj Enterprise Architecture.“[The Open Group's Architecture Forum, 2009]

Vývoj architektury, jak jej popisuje ADM, začíná validací příp. stanovením cílů v rámci Předběžné fáze a Víze architektury a pokračuje přes vytváření jednotlivých architektur od Business architektury k Technologické architektuře až po Řízení implementace a Změnové řízení architektury.



Obrázek 17: Architecture Development Method (ADM) dle TOGAF, zdroj: [The Open Group's Architecture Forum, 2009]

Další důležitou součástí rámce je Rámec architektonického obsahu (Architecture Content Framework) Tato část popisuje artefakty, stavební bloky a výstupy, které vznikají během ADM. Tyto prvky reprezentují to, co je zřejmě největším přínosem EA obecně, tedy různé pohledy na systém (resp. organizaci), v TOGAFu na čtyřech základních úrovních - doménách: Business, Aplikační, Datové a Technologické.

S ADM a jeho výstupy souvisí také další část TOGAF, kterou je Enterprise Continuum. „Enterprise Continuum je nástrojem pro kategorizaci zdrojových architektonických materiálů – jednak jde o vlastní architektonický repositář organizace, jednak jde o relevantní dostupné modely v oboru.“ [The Open Group's Architecture Forum, 2009]. Architektonické repositáře tak slouží jako zdroj architektonických aktiv, které jsou využitelné v konkrétních fázích ADM na jedné straně a jako místo pro ukládání vytvářených aktiv na straně druhé. Enterprise Continuum hovoří o vytváření architektur (a postupném zaplňování repositářů) na každé architektonické úrovni v pořadí od obecné tzv. Základní architektury (Foundation architecture) přes Architekturu podobných systémů (Common systems architecture) a Architekturu specifickou pro odvětví (Industry specific architecture) až k Architektuře specifické pro organizaci (Organization – specific architecture). ADM se tak opakuje v cyklech, dokud nejsou adekvátně zaplněny zmíněné repositáře.

TOGAF nabízí komplexní přístup k EA a je aktuálně nejvyužívanějším rámcem pro EA jak obecně, tak ve veřejném sektoru. Jako celek může být nicméně příliš komplikovaným zdrojem pro řešení pro EA procesně řízené samosprávy, přínos bude mít spíše využití některých jeho částí, zejména ADM.

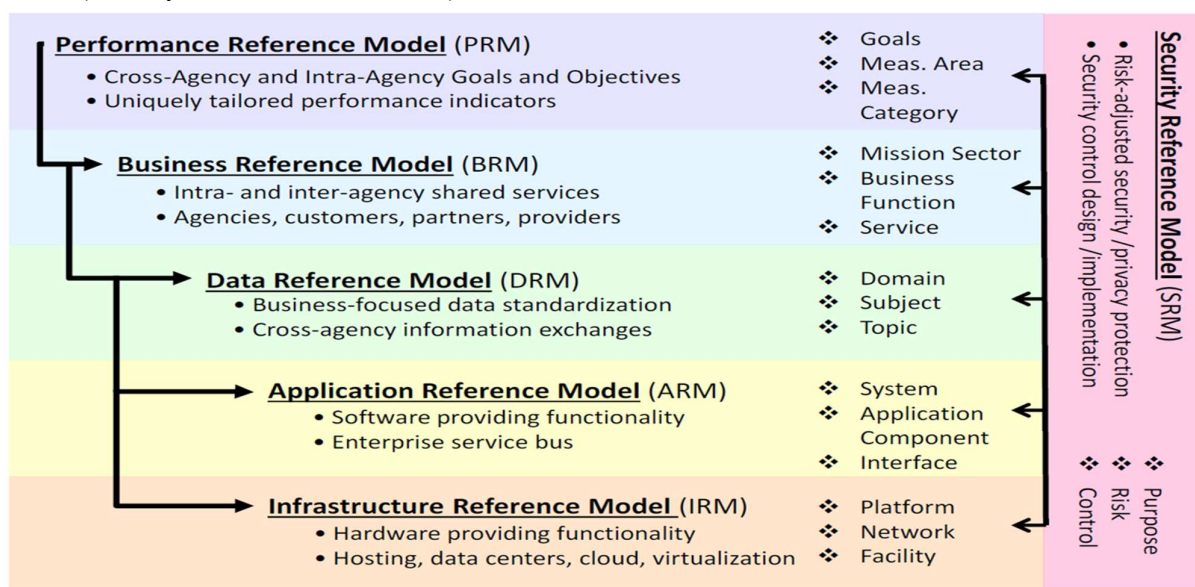
FEA/FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework)

FEA (Federal Enterprise Architecture) vzniká v roce 2002 jako iniciativa Federální vlády USA, reprezentované Úřadem pro řízení a rozpočet (Office of Management and Budget, OMB), která “přináší federálním agenturám společný jazyk a rámec, který popisuje a analyzuje IT investice, posiluje spolupráci a konečně také transformuje Federální vládu.”[FEAPMO, 2007]

Souvisejícím rámcem je FEAF (Federal Enterprise Architecture Framework), vydaný v roce 1999, v aktuální verzi z ledna 2013 (FEAF-II).

FEA referenční modely byly tyto: Výkonový Referenční Model (Performance Reference Model (PRM)) Business Referenční Model (Business Reference Model (BRM)) Referenční Model Služebních Komponent (Service Component Reference Model (SRM)) Technický Referenční Model (Technical Reference Model (TRM)) Datový Referenční Model (Data Reference Model (DRM)).

FEAF II tyto modely upravuje tak, že kombinuje předchozí BRM a SRM do jednoho BRM modelu a zároveň místo TRM zavádí 2 modely: Aplikační referenční model (Application Reference Model, ARM), Infrastrukturní referenční model (Infrastructure Reference Model, IRM) a přidává Bezpečnostní referenční model (Security Reference Model, SRM).



Obrázek 18: Referenční modely dle FEAF, zdroj: [FEA Consolidated Reference Model in Wikipedia, 2016]

Kromě referenčních modelů, „jejichž hlavním cílem je stanovení společných termínů a definic“ [Sessions, 2007], je hlavním přínosem FEA (a potažmo FEAF) koncept segmentů.

„Segment je hlavní funkcionalitou business linie, jako například lidské zdroje. Jsou dva typy segmentů: segmenty klíčové oblasti a segmenty business služeb. Dalším typem EA aktiva je pak enterprise služba. Jde o funkci, která jde přes politické hranice“ (např. security management). [Sessions, 2007]

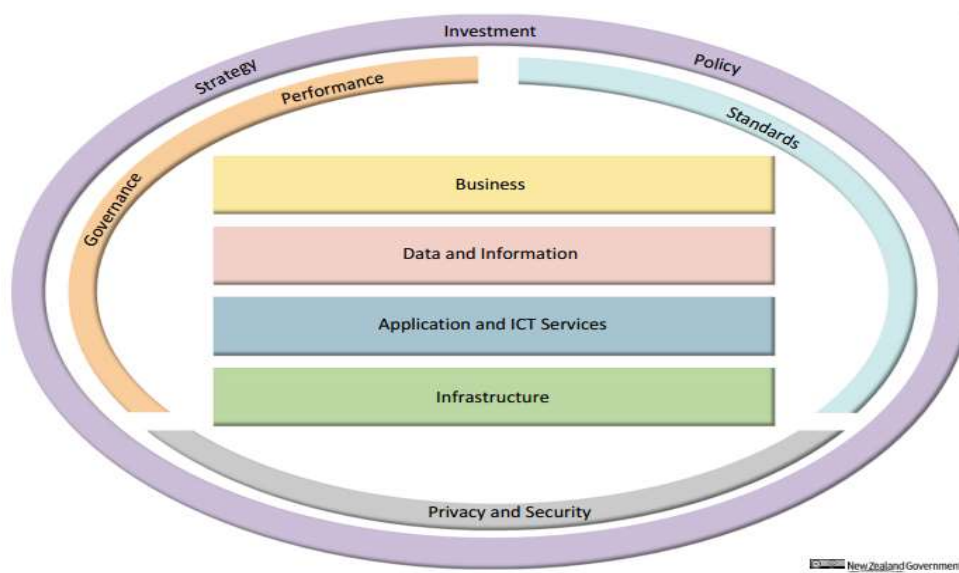
FEA/FEAF je propracovanou taxonomií pro veřejný sektor a jako takový má přínos zejména ve stanovení společných termínů a definic. Ačkoliv by tento fakt byl přínosem jistě i pro samosprávu ČR, větší hodnotu přináší pro více komplexní a složitější systémy, jako je právě federální vláda USA. Pro procesně řízenou samosprávu ČR by nicméně přínosem mohla být inspirace ve FEA Výkonovém modelu, případně některé části BRM tak, jak jej prezentuje FEAF v roce 2013.

Government Enterprise Architecture (GEA NZ) – Nový Zéland

GEA NZ-NZ je navržen zejména na podporu ICT transformace na celonárodní úrovni.

Rámec popisuje EA v osmi dimenzích: Strategie, Investice a Politiky, Řízení a výkonnost, Business, Data a informace, Aplikace a ICT služby, Infrastruktura, Bezpečnost a soukromí, Standardy.

„Každá dimenze má referenční model se sérií „All of Government AoG“ artefaktů, a artefakty vztahující se k organizaci. Těmito artefakty jsou informační sety, kategorizace (taxonomie) a nástroje.[NZ Government, 2015]

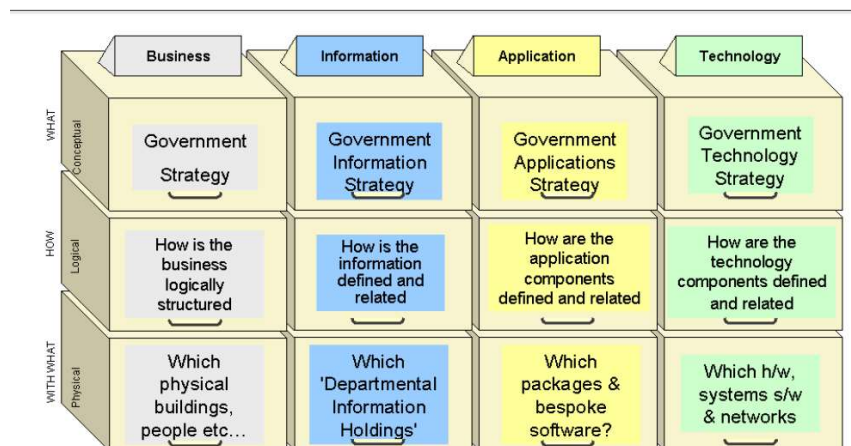


Obrázek 19: GEA NZ artefakty, zdroj: [NZ Government, 2015]

Dle Hraběte [Hrabě, 2014] je rámec již „zralou taxonomií, která je dobře slučitelná s návrhem struktury pro NA VS ČR“. Pro další analýzu autorky a celkovou využitelnost pro procesně řízenou samosprávu, bude velmi relevantní její Business Referenční Model.

UK Reference Architecture(UKRA)

UKRA je dalším rámcem na podporu ICT transformace. Jde o rámec, který na základě praktických zkušeností zdůrazňuje, že „nejlepší přístup k EA“ v podstatě neexistuje a snaží se reflektovat to relevantní z příslušných rámců, jako jsou výše zmíněné TOGAF, FEAF a Zachman. To je ostatně patrné už ze základního konceptu 12 krabic:



Obrázek 20: Koncept „přihrádek“ dle UKRA, zdroj: [HM Government, 2012]

Pro autorku je v tomto konceptu relevantní a v další analýze se bude inspirovat logickou vrstvou business „přihrádek“ (drawers).

Australian government architecture (AGA)

Australský rámec vychází silně z FEAFu, tomu odpovídají i jeho referenční modely: Výkonový referenční model, Business referenční model, Referenční model služeb, Technický referenční model a Datový referenční model.

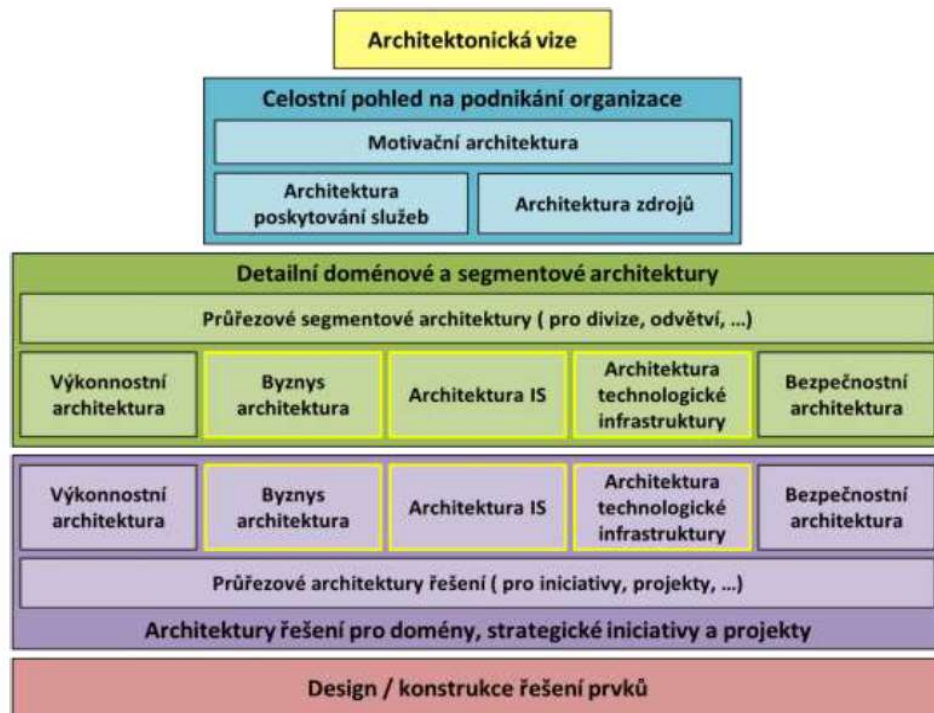
Obdobně jako GEA NZ u svého BRM (kterému bude věnována analýza dále v této práci), také AGA používá mapování svého metamodelu na prvky ArchiMate/TOGAF a je to jeden z důvodů, proč se autorka domnívá, že těmto rámcům/notacím je při sestavování procesního modelu/modelu služeb procesně řízené samosprávy, třeba věnovat zvýšenou pozornost.

Národní architektura veřejné správy ČR (NA VS ČR)

Potřebu rámce pro národní architekturu veřejné správy ČR formuluje Hrabě v [Hrabě, 2013]. Národní architektura veřejné správy ČR (NA VS ČR), v podobě Národního architektonického plánu (NAP), vytvořeného podle pravidel a s pomocí nástrojů Národního architektonického rámce (NAR) bude sloužit pro lepší koordinaci a efektivitu řízení strategického rozvoje systému české veřejné správy, jejích procesů a služeb, jejich výkonnosti a jejich IT podpory.“

Návrh vlastního rámce vychází z obsahu TOGAF a ArchiMate, autor dále přebírá některé aspekty referenčních modelů FEAF a GEA NZ.

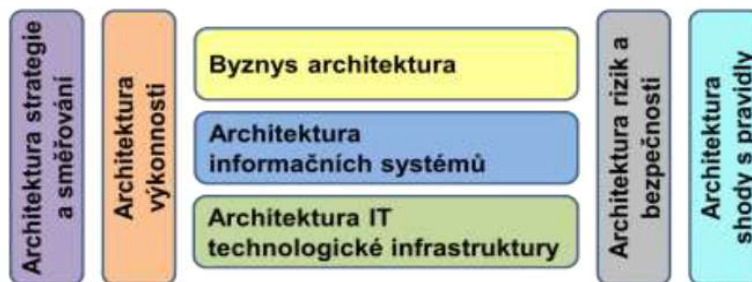
Rámec vychází z autorova návrhu vrstevnaté architektury podniku:



Obrázek 21: Návrh vrstevnaté architektury architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]

Hrabě navrhuje využít přístup využívající koncept přechodných architektur, kde předpokládá počáteční zjednodušené rozvržení domén.

„Tento návrh struktury domén architektonického rámce je pro NA VS ČR výhodný zejména proto, že jako kombinace dvou ve veřejných správách nejvíce užívaných standardů TOGAF a FEAF (v nejnovější modifikaci pro GEA NZ v 0.3), usnadňuje prvotní zavedení podnikové architektury do praxe veřejné správy ČR a podpoří její hlavní cíl, kterým je efektivní správa ICT“ VS. [Hrabě, 2014]



Obrázek 22: Návrh počátečního rozvržení domén architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]

Cílovým řešením je dle autora pak následující struktura, reflektující jeho úpravy metamodelů rámců TOGAF a ArchiMate:



Obrázek 23: Návrh cílového rozvržení domén obsahu architektonického rámce NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2014]

Velmi kompatibilní se základním metamodelem autorky je návrh využití konceptu interních a externích služeb rámce ArchiMate. Hrabě dále počítá s využitím TOGAF ADM v první fázi dle standardu a dále dle jím navržených úprav ADM.

Mezi jinými akcelerátory proveditelnosti rámce jsou plánovány také referenční modely. Hrabě ve své disertaci navrhuje Referenční model aplikační architektury (RMAA), v business oblasti doporučuje zpracovat procesní model a model služeb a dále výkonnostní modely.

Další vývoj tohoto rámce je pro autorku velmi relevantní, protože se nabízí kontext pro referenční model procesů a služeb v prostředí české veřejné správy.

ArchiMate

ArchiMate vznikl v letech 2002 – 2004 v Nizozemí, kde se stal otevřeným standardem pro modelování organizace a od roku 2008 je architektonickým standardem pod záštitou Open Group.

„Jde o modelovací jazyk pro Enterprise Architecture, který nabízí integrovaný architektonický přístup, který popisuje a vizualizuje různé architektonické domény a jejich základní vztahy a závislosti.“ [The Open Group, 2009]

Architektonický rámec, který ArchiMate reprezentuje, je poměrně jednoduchý, podporuje moderní trend orientace na služby a je kompatibilní s TOGAF. Koncept spočívá v popisu organizace na třech základních úrovních: business, aplikační a technologické. Zpracování na každé úrovni má obdobnou strukturu, která spočívá v použití tří aspektů: aktivní struktura, chování a pasivní struktura.

„Inspirace pochází z přirozeného jazyka, kde věta má podmět (aktivní struktura), přísudek (chování) a předmět (pasivní struktura).“ [The Open Group, 2009]

rámec, který je bude do největší možné míry splňovat.

1. Optimálním způsobem vyčerpávající možnosti popisu EA

V taxonomii je na první pohled zřejmým nejsilnějším rámcem Zachman. Jde o rámec, který je na taxonomii zaměřený. Problém tohoto rámce je ale zejména jeho obtížná implementace v praxi, kdy udržovat konzistentní takové množství různých pohledů na architekturu organizace, je problematické. Požadavky na změnové řízení jsou v takovém případě natolik komplexní, že jsou v praxi nesplnitelné. Na možná teoretická úskalí rámce – např. zaměnitelnost různých pohledů na systém - upozorňuje [US office management and budget, 2007]. Na Zachmanově dvourozměrném pojetí organizace nicméně většina rámců staví, tzn., že využívá některé z jeho pohledů na systém a zpracování na různých úrovních konkretizace, kterou je možné převzít jako princip pro Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy.

TOGAF mluví o znázornění organizace z různých pohledů na čtyřech základních úrovních a zpracování na různých úrovních detailu (viz výše), poskytuje postup k jejich vytvoření a některé pohledy popisuje konkrétně. Rozdíl v přístupu je zde zejména v tom, že zatímco Zachman zdůrazňuje důležitost znázornění organizace za všech navrhovaných úhlů pohledu, TOGAF poskytuje radu, jak a co znázornit, ale zároveň zdůrazňuje fakt, že záleží na každé organizaci, jestli použít všechny navrhované pohledy nebo ne, případně jestli zvolit některé pohledy vlastní, bude proto v tomto smyslu na implementaci jednodušší.

Také FEA poskytuje silnou taxonomii. Nejde nicméně o metamodel, ale o referenční modely, které poskytují výčet možných řešení (možné funkcionality, služby, technologické platformy apod.). Pro samosprávu ČR by tak bylo třeba důkladně prozkoumat, co z nabízených seznamů je aplikovatelné do tohoto prostředí. Ačkoliv metamodel samosprávy ČR nebude dle zde uvedených požadavků přesně odpovídat tomu, co FEA nabízí, je možné čerpat zejména ze silného výkonového modelu a do určité míry také z koncepce segmentů.

Také ostatní národní zmiňované rámce pro EA v čele s GEA NZ nabízí silnou taxonomii a srozumitelný a vzájemně velmi podobný metamodel, který vychází z ArchiMate. Rámce přiznávají inspiraci ve FEAF, ArchiMate a TOGAF, stejně tak jako návrh české NA VS ČR.

ArchiMate je pro práci autorky velmi relevantní také z důvodu jeho blízkosti s návrhem jednoduchého metamodelu procesně řízené samosprávy ČR tak, jak je definován na začátku této kapitoly, zejména díky jeho pojetí služeb. Jazyk jako takový už je také součástí některých komerčních i nekomerčních modelovacích nástrojů a tedy je dostupný.

2. Zásadní role procesu v EA rámci a referenční model procesů

Tento požadavek je z titulu využití některého ze zmiňovaných rámců pro účely této disertace klíčový. Požadované využití Procesního řízení při optimalizaci fungování samosprávy ČR implikuje nutnost definovat v rámci pro EA proces jako stěžejní entitu, od které se odvíjí veškeré další definice. Tato nutnost není v žádném z rámců explicitně zmíněna. Zároveň žádný z rámců nenabízí přímo referenční model procesů (ve smyslu taxonomie).

S entitou proces pracuje většina zkoumaných rámců, ne však na úrovni taxonomie. FEAF používá ve svém BRM pojmy Služba a Funkce. GEA NZ a AGA oproti tomu sice mapují možnost využít zpracování ve formě procesu na třetí úroveň jejich BRM, v taxonomii jde ale spíše o výčet činností než nějakou formu hierarchicky strukturovaného procesního modelu.

Na business úrovni pracuje s entitou proces také TOGAF, v procesním rozšíření tento pojem dokonce rozšiřuje o další prvky modelování procesů: Události, Ovladače a Produkty.

Hrabě ve svém návrhu NA VS ČR v doporučení dalšího postupu uvádí potřebu obohacení rámce o další referenční modely včetně business referenčního modelu procesů a služeb.

3. Analýza na dalších úrovních organizace se odvíjí od analýzy na business úrovni

Tento přístup se zdá být vlastním většině zmiňovaných rámců. Pouze Zachman (a to souvisí zejména s tím, že tento rámec vůbec neřeší proces vytváření EA) nezmiňuje pořadí, ve kterém zaplňovat pole jeho tabulky jednotlivými modely.

Rámcem (resp. metodologií), který je na této myšlence vysloveně založen a business požadavky řídí veškerou další činnost, je Gartner a TOGAF.

4. Vhodnost propojení rámce s Procesním řízením

Z vhodnosti aplikovat v samosprávě ČR Procesní řízení vyplývá také požadavek, aby vybraný rámec byl s tímto přístupem kompatibilní. Procesní řízení tak, jak jej chápe autorka, by mělo být prvním krokem, navazujícím na business strategii a počátkem, který spouští analýzu v dalších oblastech organizace. Pokusíme se tak využít silných stránek obou přístupů – tj. reinženýring procesů na business úrovni na základě definice cílů organizace a stanovení příslušných metrik k procesům jako hlavního přínosu Procesního řízení a prozkoumání a implementaci dopadů na dalších úrovních organizace při respektování různých pohledů na organizaci jako silné stránky EA.

TOGAF toto propojení vysloveně zmiňuje: „Znalost Business architektury je podmínkou pro práci na architektuře v ostatních oblastech (Datové, Aplikační, Technologické) a je proto první aktivitou, kterou je třeba provést, pokud ne rovnou ošetřit v jiných procesech organizace (enterprise planning, strategic business planning, business process re-engineering, atd.)“. [The Open Group's Architecture Forum, 2009]

Otázka kompatibility Procesního řízení obecně s EA si však dle autorky zaslouží delší analýzu a bude provedena v příští kapitole.

5. Silná procesní část

Silnou procesní část – tedy proces vytváření Enterprise architecture a její implementace – nabízí bezpochyby TOGAF v části ADM (Architecture Development Method). TOGAF je zejména v tomto smyslu kompatibilní také s požadavky GERAM.

Na druhé straně, u Zachmana tuto procesní část nenajdeme vůbec.

Určitou inspiraci v této oblasti je také možné čerpat v rámci FEAF. Zde je ale důležité brát na zřetel, že FEAF se v procesní části primárně soustředí na architekturu segmentů, tedy ne na vytváření Enterprise Architecture jako takové, ale jejích segmentů.

ArchiMate procesní část zatím také neřeší. Vzhledem k tomu, že je ale pod záštitou Open Group, je kompatibilní s TOGAF a je tedy dobře možné zkombinovat metamodel ArchiMate s ADM rámce TOGAF, případně je možná inspirace v přizpůsobení TOGAFu podmínkám českého prostředí tak, jak jej navrhuje Hrabě pro NA VS ČR.

6. Dobře řešené změnové řízení

Podíváme-li se na změnové řízení procesně, důležitým faktorem kromě vlastního procesu vzniku, schválení a následné implementace změny, je způsob, jakým změnu zaznamenat tak, aby byla zachována konzistence modelů. Toto úzce souvisí se způsobem, jakým udržovat repozitáře s těmito modely a dalšími artefakty. TOGAF například předpokládá udržování architektury organizace v jednom repozitáři a její použití pro

manažerský pohled a zároveň souběžnou existenci více ADM cyklů dílčích architektur. Tyto dílčí architektury postupně aktualizují celkový model.

Z pohledu samosprávy je ale možná ještě důležitější řešit změnové řízení z pohledu procesu vlastního vzniku změny. Změna v takovém případě vzniká buď jako možný důsledek implementace dílčích řešení nebo jde o změnu způsobenou nějakou další potřebou. Jak již bylo řečeno, samospráva ČR se ze zákona řídí pouze zákony, ústavou a vlastním statutem. Požadavek na změnu tudíž nemusí vyplývat pouze ze změn legislativy, jako je tomu u státní správy, která naopak směřuje k realizaci zákonů a jiných právních předpisů a je jimi vázána, tedy, co není povoleno, je zakázáno. Samospráva má v tomto smyslu oproti státní správě volnější ruce a měla by mít dobře řešené procesy nejen pro pasivní přijímání změn vyplývajících z měnící se legislativy, ale také procesy hodnotící a proaktivní, které změnu (mnohdy ústící ve změnu předpisů) vyvolávají.

7. Rámec umožňuje zavedení a přijetí myšlenek Enterprise Architecture do kultury organizace

Nejen každý rámec pro EA, ale také obecně metody pro analýzy podnikových systémů a vývoje IS zdůrazňují důležitost přijetí myšlenek nového přístupu při jeho implementaci v organizaci. Jde o správné pochopení důležitosti a účelu přijetí těchto myšlenek nejen managementem společnosti, ale zejména ostatními dotčenými pracovníky na všech úrovních organizace. Dostatečná informovanost je prvním krokem k efektivní spolupráci při analýze a zavádění změn. Adaptace na nový způsob myšlení je jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňujících úspěch projektů, v oblasti natolik rigidní jako veřejná správa, je to možná faktor rozhodující.

Ze zmiňovaných rámců, řeší tuto problematiku nejvíce zřejmě Gartner.

V navrhovaném konceptu NA VS ČR je příhodným způsobem tato adaptace řešena návrhem postupného zavádění architektury od jednoduché po komplexní.

Zavádění nového způsobu myšlení nicméně vlastní a pro účely efektivního řešení pro samosprávu ČR velmi dobře použitelné je zejména Procesní řízení jako takové.

8. Rámec zdůrazňuje důležitost motivace zaměstnanců

V tomto případě je požadavkem najít rámec, který reprezentuje takové řešení, které bude nejen optimalizovat procesy, ale také lépe napomáhat k tomu motivovat zaměstnance k dobrému výkonu jejich práce. V oblasti, kde nehraje roli zisk, ale přidělené veřejné finance, je motivace zaměstnanců také jinými podněty než pouze finančním ohodnocením zejména důležitá. Zároveň je třeba, aby výsledné zlepšení jejich výkonu bylo dobře měřitelné.

Znamená to najít takový rámec, který podporuje kooperaci s přístupy, které řeší analýzu současného stavu organizace do takové míry, že je možné identifikovat faktory, které motivaci zaměstnanců ovlivňují a na základě této analýzy zahrnout do strategie organizace adekvátní cíle, opatření a metriky. Výkon zaměstnanců se tak stává měřitelným výstupem, který měří úspěch vynaložených investic.

Logickým požadavkem také je, aby se veškerá další analýza na dalších úrovních organizace od stanovení cílů odvíjela. Z tohoto důvodu je proto sice např. využití Zachmana možné, ale vzhledem k tomu, že ačkoliv zmiňuje stanovení cílů na různých úrovních detailu jako faktor motivace (odpovídá na otázku proč?), nehovoří již o způsobu, jak a kdy k němu dojít, proto možná nebude k tomuto účelu komplexním řešením.

TOGAF oproti tomu říká: „Enterprise Architecture včleňuje business plánování do integrovaného rámce, který vnímá organizaci jako systém nebo systém systémů“. [The Open Group's Architecture Forum, 2009] Tento rámec proto zmiňuje business plánování jako jeden ze vstupů do Úvodní fáze, pouze pokud strategické cíle již neexistují, navrhuje jejich vytváření v rámci vytvoření Vize a dále mluví o validaci cílů a stanovení metrik k procesům během vytváření Business modelu.

Oblast metrik a měření úspěchu IT investic a jejich dopadů na strategická rozhodnutí je také přímo obsahem

Výkonového modelu rámce FEAF.

Velkou měrou se Motivací a Výkonem zabývá Hrabě v návrhu vrstevnaté architektury, kterou chce využít pro NA VS ČR. Na celostní úrovni architektury počítá s Motivační architekturou, na úrovni Detailní doménové a segmentové architektury přidává ke standardním architekturám, které definuje TOGAF, také Výkonnostní architekturu (dle inspirace ve FEAF).

9. Rámec ideálně již ve veřejném sektoru využívaný

Požadavek na to, aby byl rámec ve veřejném sektoru již využívaný, splňují všechny zmíněné národní architektury, kromě české, která je v době psaní této části disertace, zatím ve stádiu návrhu.

U zmiňovaných národních architektur je zřejmá potřeba transformace nějakých existujících rámců nebo národních architektur (většinou TOGAF, FEAF, ArchiMate) pro své potřeby, reflektující národní specifika. V tomto trendu je koncipován také návrh české NA VS ČR.

10. Rámec pro odpovídající velikost organizace

Je zřejmé, že prostá aplikace rámců jako je FEAF, zamýšleného pro několikanásobně větší subjekt, než je ČR, není možné bez značných přizpůsobení. Z tohoto pohledu se jako nejvhodnějším ze zmíněných rámců jeví novozélandská GEA NZ.

Další rozměr tohoto požadavku spočívá v otázce, zda je třeba aplikovat jeden rámec, resp. v širším smyslu metodologii, pro celou veřejnou správu ČR. Autorka se však domnívá, že tato otázka vyžaduje podstatně širší analýzu, která je zřejmě nad kapacitní možnosti této disertační práce.

3.2.4 *Výběr vhodného rámce pro celkovou koncepci EA procesně řízené územní samosprávy ČR – závěr*

Předchozí analýza neukazuje jednoznačně na jediný rámec, který lze pro EA procesně řízené územní samosprávy ČR využít. Dostatečně flexibilním rámcem, o kterém je možné uvažovat, je TOGAF, zejména v procesní části – ADM. K výběru ADM by přispíval i fakt, že postup v této oblasti, je obecně velmi podobný i u jiných rámců, zároveň je velmi dobře propracovaný a předpokládá spojení s dalšími metodami jako je procesní řízení.

Komplikovanější bude ale volba v případě konceptu popisu EA – metamodelu. TOGAF je pro tento koncept možná až příliš univerzálním řešením a nutný proces výběru „toho vhodného z něj“ (např. postupovat od obecných modelů k oborově specifickým v samosprávě moc nedává smysl) by znamenal náročnou analýzu sám o sobě. Metamodelu procesně řízené územní samosprávy ČR tak, jak je navržen výše, po nutných modifikacích odpovídají více tyto dva rámce: Zachman – jeho dvourozměrný model více odpovídá návrhu, který předpokládá entity a různé úrovně detailu jejich zpracování. ArchiMate – počítá s obdobnými úrovněmi zpracování a má podobné pojetí služeb. Navíc poskytuje univerzální modelovací jazyk.

V neposlední řadě bude vhodné čerpat z širokého množství referenčních modelů (resp. taxonomií), které poskytují národní architektury, v čele s GEA NZ, jejíž komplexita je nejlépe srovnatelná s požadavky na národní architekturu ČR, co se týče velikosti a která odvozuje svůj metamodel od metamodelu ArchiMate.

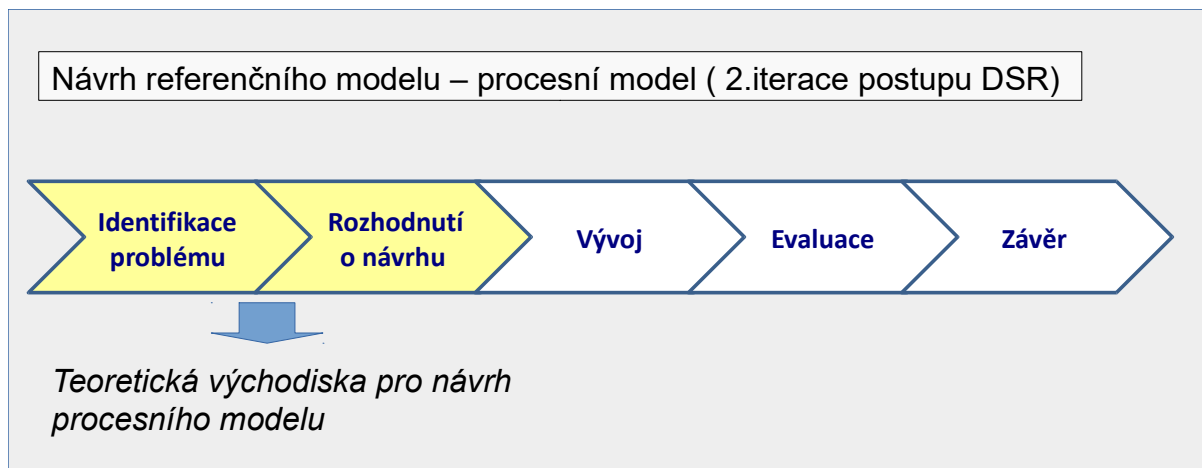
Pro autorku bude velmi relevantním sledovat vývoj českého rámce NA VS ČR, který je v řadě aspektů kompatibilní s požadavky uvedenými výše a své premisy zakládá na podobných závěrech, jako zde učinila autorka.

Jako vstup pro další postup autorka formuluje tento závěr:

Bylo by jistě možné použít některou ze zkoumaných národních architektur jako benchmark pro business referenční model a pro naplňování jednotlivých úrovní podrobnosti volit taxonomii procesů, služeb nebo jiných entit. Takový postup však nesplňuje požadavek optimalizovat samosprávu ČR za pomoci procesního řízení. Vzhledem k tomu, že ve zkoumaných rámcích autorka přímo nenalezla taxonomii procesů, která by vycházela z aplikace procesního řízení, je třeba pokračovat v analýze a **zformulovat referenční model procesů a služeb, který je možné zasadit do širšího konceptu rámce pro EA, a zkombinovat tak Procesní řízení s Enterprise Architecture.**

4 Návrh referenčního modelu procesně řízené samosprávy – procesní model

4.1 Teoretická východiska pro návrh procesního modelu



Obrázek 25: Umístění kapitoly 4.1 v postupu DSR, zdroj: autorka

Výstupem předchozí analýzy je identifikovaná potřeba vytvoření referenčního modelu procesů a služeb procesně řízené samosprávy ČR. Na základě rozhodnutí využít Procesní řízení jako nositele změny pro stanovení referenčního modelu na business úrovni stanovila autorka dvě hypotézy:

- Je principiálně možné použít Procesní řízení v kombinaci s prvky EA, v obou přístupech je možné nalézt synergie.
- Vhodným reprezentantem metodiky procesního řízení, kterou je možné s EA zkombinovat, je Metodika modelování a analýzy podnikových procesů (MMABP).

Tato kapitola si klade za účel prokázat zmíněné hypotézy. Obsah kapitoly je syntézou vlastního článku. [Zimmermannová, Řepa, 2011]

Kapitola směřuje k naplnění dílčího cíle 4:

DC4:Analyzovat a definovat vztah Procesního řízení (konkrétně metodiky MMABP) a EA a jak tyto přístupy kombinovat.

Základní myšlenkou kapitoly je, že oba přístupy pracují se změnou. EA je přístupem, který změnu umí identifikovat, komunikovat a řídit její zavedení. Bez ohledu na to, jaký prvek organizace považuje za klíčového nositele změn, je EA univerzálně aplikovatelným přístupem, jehož konkrétní koncepce se odvíjí od použitého konkrétního rámce pro EA.

Procesní řízení také pracuje se změnou s tím rozdílem, že za klíčového nositele změn považuje business proces. Jedním z cílů kapitoly je objasnění chápání procesního řízení, reprezentovaného metodikou MMABP, jako přístupu, který tím, že považuje business proces za základ fungování organizace, ze své podstaty souvisí se strategickými cíli organizace a je v tomto smyslu s EA ve shodě.

Autorka se pokusila najít možné synergie obou přístupů a to z hlediska:

- vhodnosti využití obou přístupů v návaznosti na strategická a business rozhodnutí organizace
- srovnání způsobu zpracování na úrovni jednotlivých vrstev architektury
- srovnání popisovaných aspektů, jejich vztahů a logiky jejich vytváření
- srovnání postupu zavádění těchto dvou konceptů

4.1.1 Procesní řízení (metodika MMABP)

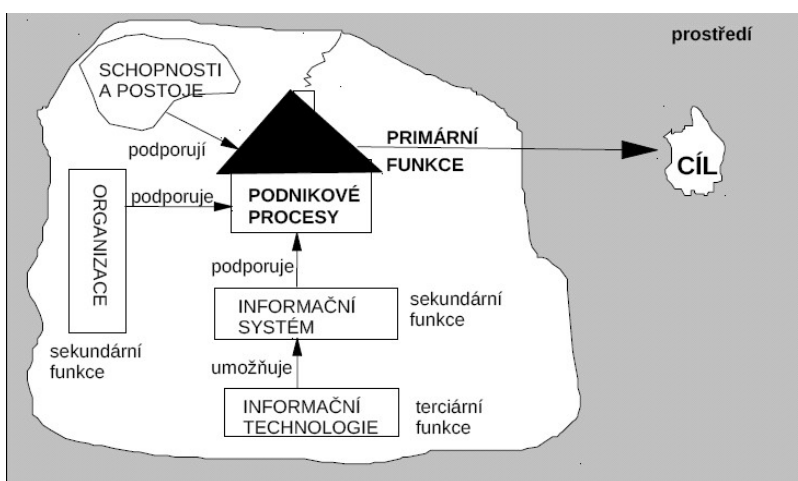
Pro prokázání hypotézy číslo 2, uvedené výše, bylo zásadní studium a pochopení metodiky Procesního řízení MMABP.

V následující části kapitoly je popsán přístup k podnikové architektuře, který je určený principy procesního řízení, známý pod různými názvy, nejčastěji BPR (Business Process Reengineering – původní, dnes již nepoužívaný název), nebo BPM (Business Process Management – používaný, žel však rozličně, mnohdy i protichůdně interpretovaný název) tak, jak jej vnímá zmíněná metodika.

Metodika modelování a analýzy podnikových procesů MMABP vychází z principů procesního řízení, jež lze shrnout:

- jediným účelem veškerého smysluplného konání organizace jsou potřeby jejích zákazníků,
- základem veškerého dění v organizaci jsou business procesy, časové struktury akcí, směřujících k jedinému společnému cíli – uspokojování potřeb zákazníků,
- jediným smyslem veškerých infrastruktur organizace – lidské i technologické – je podpora business procesů.

Uvedené principy vycházejí ze všeobecně přijatého teoretického odůvodnění, především z [Hammer, Champy, 1993] a ilustruje je obrázek níže:



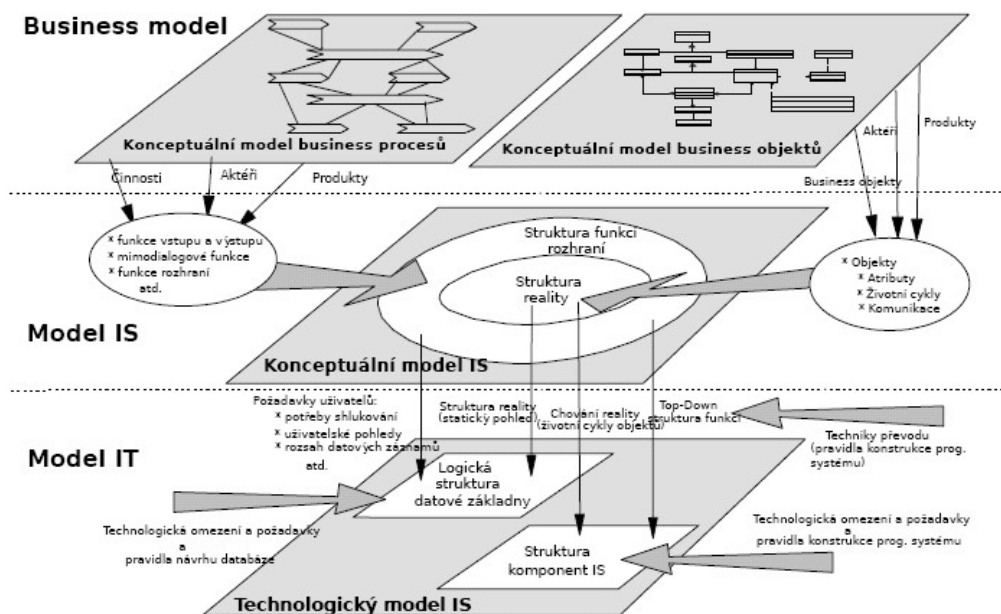
Obrázek 26: Procesní struktura a infrastruktury organizace, zdroj: [Hammer, Champy, 1993]

„Infrastruktury procesní organizace musí plně respektovat její vlastnosti, to jest především přirozenou proměnlivost procesů a jejich vztahů, vedenou proměnami okolí organizace (zákazníků a trhu) a novými možnostmi, vytvářenými vývojem technologie. To vede k principiálnímu požadavku pružnosti těchto infrastruktur – jak informačního, tak organizačního systému organizace. Takové vlastnosti tradiční hierarchická organizace z podstaty nemá, mít nemůže, ani v oblasti IS, ani organizační struktury. V tomto smyslu představuje Procesní řízení radikální a principiální změnu v pojetí organizace a jejího řízení“ [Řepa, 2012]

MMABP určuje postup analýzy a návrhu systému business procesů, respektující výše uvedené principy. Při návrhu uspořádání procesů v organizaci vychází z analýzy její „primární funkce“ (tou je uspokojování potřeby zákazníků). Veškeré nutné činnosti pak řadí podle vztahu k této funkci do struktury klíčových a podpůrných procesů. Ve výsledné procesní struktuře tak pro každou jednotlivou činnost organizace je jasné, jakým způsobem podporuje její primární funkci. Tím je mj. zajištěno, že ve výsledné struktuře existují toliko činnosti, podporující potřeby zákazníků, a to ve správném kontextu. Techniky, používané metodikou, jako je Technika postupu návrhu procesního uspořádání organizace a Technika analýzy a návrhu postupu procesu pak zajišťují, že procesní systém je optimálně a správně uspořádán (tj. vychází z primární funkce, respektuje obecné zákonitosti daného businessu a obecně optimálně dělí veškeré návaznosti činností do jednotlivých procesů) a že postupy jednotlivých procesů jsou optimální a správné (tj. jsou úplné, minimálně podrobné a respektují obecné zákonitosti daného businessu)

Klíčovým přístupem MMABP je uvažování v termínech služeb (služební zaměření – service orientation). Tímto přístupem integruje MMABP veškeré podstatné aspekty života organizace do jednotného a konsistentního pohledu. Uvažování o vzájemných službách procesů je nástrojem návrhu jejich vzájemného uspořádání, struktura těchto služeb je pak dále základem návrhu kompetenčního uspořádání vztahů mezi lidmi v organizaci (struktura rolí a jejich vztahů), jakož i prvků jeho informačního systému (funkcí a procesů).

Následující obrázek ilustruje východiska MMABP i její principiální vztah k infrastrukturám, zde informačnímu systému:



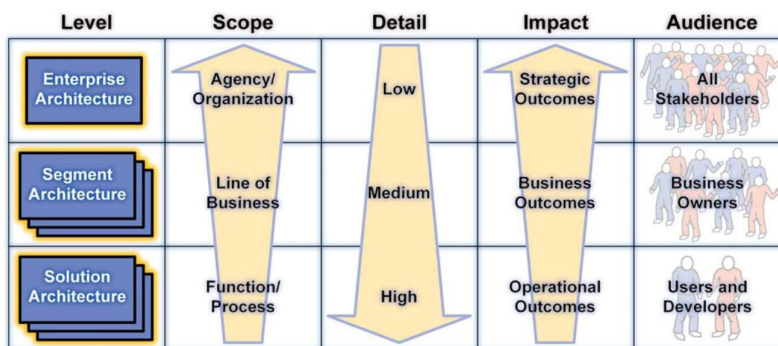
Obrázek 27: Východiska MMABP a její vztah k IS, zdroj: [Řepa, 2012]

Podrobnější výklad MMABP a jejích metod a technik není předmětem této kapitoly a lze nalézt například v [Řepa., 2012 procesně řízená organizace].

4.1.2 Enterprise Architecture, Segment Architecture (architektura segmentu) a Solution Architecture (architektura řešení)

Definice a bližší zkoumání Enterprise Architecture již bylo provedeno v kapitole 3.2.2. Pro srovnání způsobu zpracování na úrovni jednotlivých vrstev architektury metodiky MMABP a EA je ještě důležité rozumět také rozdílu mezi EA, architekturou segmentu (Segment Architecture) a architekturou řešení (Solution Architecture, SA).

Pro bližší ilustraci rozdílu mezi těmito architekturami je možné použít tento obrázek, který pochází z rámce FEA:



Obrázek 28: Typy architektury dle FEA, zdroj: [FEAPMO, 2007]

Tyto architektury dle FEA „poskytují různou business perspektivu tím, že se liší mírou detailu a adresují související, ale rozdílné otázky“ [FEAPMO, 2007]. EA reflektuje holistický pohled na organizaci jako celek, pracuje s aspekty společnými pro celou organizaci na základě strategické vize organizace. Architektura segmentu (Segment Architecture) se pak týká jen části organizace, dle FEA jde o oblast klíčové mise organizace (např. zdravotnictví, vzdělání apod.) nebo některou službu (např. lidské zdroje). Architektura řešení (Solution Architecture, SA) řeší aspekty související s implementací konkrétní business funkce, typicky jde o konkrétní projekt.

Jak ale zdůrazňuje Hrabě, segmenty jsou v této koncepci považovány za základ organizace a to jak horizontálně, tak vertikálně, ale „na úrovni segmentu či domény se dá podle míry detailu popisu architektury hovořit, jak o podnikové architektuře (EA), tak mohou být případně informace rozpracovány do většího detailu na úroveň architektury řešení (SA)“ [Hrabě, 2014]

Hrabě také nabízí vlastní model vrstev architektury podniku podle rozdílné míry granularity obsahu. EA v jeho modelu obsahuje kromě Vize a Celostního pohledu (v zásadě meta-architektura podniku) také Detailní přehled o doméně/segmentu (klasické domény jako např. domény dle TOGAF Business, Informační, Technologická doplněné o některé méně tradiční). Architekturu řešení (SA) definuje autor jako Návrh řešení pro jednotlivé iniciativy/požadavky/projekty a poslední vrstvu modelu nazývá Design řešení (SD), která spočívá v Designu/konstrukci řešení prvku.

Obecně je možné učinit závěr, že **jestliže architektonická práce není o strategické a/nebo celo-organizační integraci a/nebo standardizaci (a to jak na úrovni celku, tak na úrovni segmentu), pak se již nejedná o EA**. Pro určení, kde vlastně končí Enterprise Architecture a začíná Architektura řešení, je přibližně možné použít rozdělení dle Zachmanovy tabulky, kdy EA se soustředí zejména na horní tři řádky tabulky a SA (Solution Architecture) na spodní tři řádky tabulky. „EA se dotýká prakticky všech stejných subjektů jako SA, ale z rozdílných úhlů pohledu a ve výrazně odlišném kontextu...Například pro architekta řešení subjekt „Aplikace“ může odkazovat na skupinu propojených komponent a tříd, zatímco pro enterprise architekta znamená nodus, na kterém probíhají business procesy nebo který poskytuje škálu služeb [Temnenko, 2007]”. Při zkoumání možných synergií EA a Procesního řízení (metodiky MMABP) bude také důležité umístění metodiky na příslušnou úroveň v konceptu Enterprise Architecture, Segment architecture a Solution architecture.

4.1.3 Vztah metodiky MMABP a EA

Návaznost na strategická a business rozhodnutí organizace

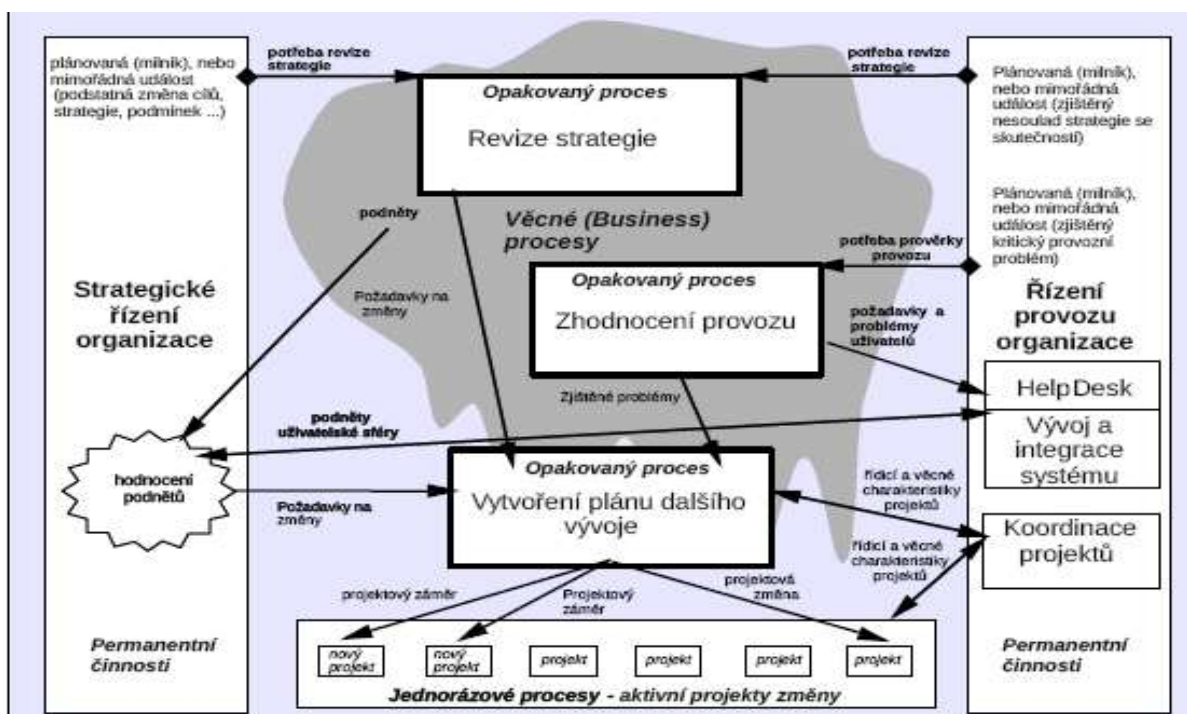
Vztah Procesního řízení (ve smyslu BPM) a EA byl již v řadě případů podroben analýze. Detailně je zpracován např. v analýze firmy IBM [Cline, Owen, 2004], která dospěla k závěru, že se tyto dvě iniciativy v celkovém prostředí organizace soustředí na různé oblasti; EA hraje roli v plánování organizace, BPM v oblasti řízení a optimalizace portfolia a segmentů a v konkrétních projektech (výše zmíněná architektura segmentu a architektura řešení).

„Jako jednoduchý příklad, BPM iniciativa nemůže identifikovat a řídit potřebu změněného prodejního přístupu skrz organizaci, ale může být důležitým výkonným mechanismem klíčových částí takového konceptu. Podobně EA iniciativa může na základě business strategie identifikovat potřebu změněného prodejního přístupu, ale potřebuje disciplínu zaměřenou na dodávku řešení jako BPM, aby tyto požadované změny provedla [Cline, Owen, 2004]”.

Ještě trochu jinak vidí roli BPM [Gála, Hrabě, 2011], který navrhuje synergiu těchto dvou přístupů, kdy „EA zkoumá procesy ve všech souvislostech a sleduje dopady jejich změn na celou organizaci i jejich soulad se

strategickými cíli a na druhou stranu se nezabývá jejich efektivitou a optimalizací“.

Tyto závěry ale neplatí pro Procesní řízení tak, jak jej chápe metodika MMABP a jak je definováno výše v této práci. EA bezpochyby hraje roli v plánování organizace (od zajištění podpory a srozumění s přístupem napříč organizací po plánování migrace a jednotlivých projektů), role MMABP se však značně odlišuje od role zmíněné BPM iniciativy. Rozhodně se nejedná o disciplínu zaměřenou na dodávku řešení, která pouze provádí změny požadované EA iniciativou nebo disciplínu, která se zabývá pouze efektivitou a optimalizací procesů bez toho, aby zkoumala procesy ve všech souvislostech a sledovala dopady jejich změn na celou organizaci. Procesní řízení (resp. metodika MMABP) je ze své podstaty spjata se strategickými cíli ve smyslu hodnocení výkonu organizace pomocí metody BSC (Balanced scorecard). Jádrem Procesního řízení je definice **business procesů**, jejichž potřeba přímo vyplývá z propojení jednotlivých strategických cílů, definovaných v rámci BSC, kde dlouhodobá hodnota pro vlastníky (finanční pohled) je naplněna, pokud vzniká hodnota pro zákazníky (zákaznický pohled). Ta je naplněna právě pomocí business procesů (vnitřní pohled), které potřebují optimální zdroje (lidský, informační a organizační kapitál). **Identifikace business procesů na základě strategických cílů, jejich struktura a potřeby tak určují charakter změny** (třeba například zmíněnou potřebu změněného prodejního přístupu). Zároveň procesní řízení, v tomto případě reprezentované metodikou MMABP, zajišťuje, že fungování business procesů v organizaci souvisí s řídicími aktivitami, které jsou schopny takovou změnu řídit, jak ukazuje následující obrázek [Řepa, 2012]:



Obrázek 29: Business procesy versus aktivity řízení organizace, zdroj: [Řepa, 2012]

Jestliže tedy akceptujeme business proces jako základ fungování organizace, Procesní řízení nejen, že se nepohybuje až na úrovni dodávky řešení, ale hraje obdobnou strategickou roli jako EA.

Výše popsaná koncepce organizace je úplnou její obsahovou definicí a zcela tak naplňuje obsah pojmu Enterprise Architecture v širším smyslu (tedy jako obsah organizace, nikoliv jen její (technologické) infrastruktury). Vycházejíce z konkrétního a exaktního – procesního – přístupu k organizaci, může být tato koncepce vnímána jako specifická, poplatná jen určitému přístupu (procesnímu) a tedy irelevantní při volbě

jiného přístupu („neprocesního“). Z podrobnějšího prozkoumání teoretických východisek procesního přístupu však vyplývá, že tento vznikl jako universální a obecně platný „nový“ (oproti tradičnímu hierarchickému) pohledu na podstatu organizace a celého (tržního) systému, tedy jako jeho náhrada (vzájemně nejsou kompatibilní, nelze je kombinovat). **To ovšem znamená, že výše presentovaný přístup metodiky MMABP by měl být principiálně považován za plnohodnotné synonymum pojmu Enterprise Architecture. Zároveň to znamená, že oba přístupy si budou tím více konkurovat, čím více bude EA vnímána jako Business Architecture (a to zejména při rostoucím významu služeb jako „mostu“ mezi business a IT architekturou).** Spíše než tedy v celkové koncepci, je možné synergie obou přístupů hledat v rozsahu pokrytí konkrétních problematik jako jsou manažerské aktivity související se zaváděním a řízením celé koncepce, konkrétní modely apod.

Vzhledem k tomu, co bylo analyzováno výše, je pro hledání možných oblastí pro spolupráci těchto přístupů nezbytné ponechat stranou diskuzi o správnosti zavedení procesního řízení. Tato analýza byla již provedena v předchozích kapitolách této práce. Bez ohledu na závěry, které vyznívají ve prospěch rozhodování v duchu BSC a tím také ve prospěch vnímání business procesů jako základu fungování organizace, je prokazování hypotéz této kapitoly postaveno nezávisle od těchto závěrů. Realita je taková, že existují strategická rozhodnutí, která se závěry strategických analýz typu BSC nemusí být kompatibilní (např. zavedení nějakého externího předpisu) a při uplatnění metodiky MMABP pak může dojít k těžko překonatelným rozporům.

Další text se tak bude věnovat srovnání a možným synergiím Procesního řízení EA, které lze nalézt bez ohledu na vhodnost využití těchto přístupů v závislosti na charakteru strategického rozhodování.

Způsob zpracování na úrovni jednotlivých vrstev architektury

Porovnání způsobu zpracování modelovaných aspektů na úrovni jednotlivých vrstev architektury přístupů MMABP a EA je vedle porovnání vlastních subjektů (které bude provedeno v další kapitole) součástí porovnání způsobu **popisu** organizace. Vzhledem k tomu, že úrovně zpracování popisu do velké míry souvisí také s rolí, kterou hraje MMABP v různých typech architektur (EA, SA viz výše), bude toto porovnání provedeno jako první.

Porovnání vychází z vrstev architektury (nebo také architektonických domén), které používají současné rámce pro EA (a které jsou konstruovány zejména k podpoře Business-IT alignment), a které byly zmíněny již v kapitole 3.2.2. Jde o tyto vrstvy architektury:

- Business (cíle, funkce, procesy, služby, lidé, organizace....)
- Informační (datová a aplikační)
- Technologická (technologické prostředky sloužící k podpoře implementace business a informační perspektivy)

První dvě vrstvy hrají roli jak v EA, tak v SA (Solution architecture), třetí vrstvu lze chápat jako určitý most mezi návrhem a implementací, který pracuje s úrovní detailu blízké spíše SA.

Konkrétněji je možné pro vztah zmíněných architektonických domén k EA a SA použít terminologii TOGAF, týkající se pojmů ABB (Architecture Building Block) a SBB (Solution Building Block). „ABB je součástí architektonického modelu, který popisuje konkrétní aspekt celkového modelu, popisuje požadovanou způsobilost a udává specifikaci SBB. SBB reprezentuje komponentu, která bude použita k implementaci požadované způsobilosti, je kandidátem na fyzické řešení ABB[Thorn, 2009]“ ABB tak můžeme chápat jako reprezentanta EA zatímco SBB je součástí SA. Z pohledu jednotlivých architektonických domén však nalézáme v každé z nich oba typy těchto stavebních bloků.

Metodika MMABP nepracuje s architektonickými doménami. Vztaženo k terminologii EA, její přínos je

v business doméně, a ačkoliv zahrnutí modelování v oblasti dalších domén je na úrovni koncepce základních infrastruktur součástí metodiky, vždy bude její stěžejní oblastí důraz na business analýzu a modelování procesů. Obecně však předpokládá modelování ve vrstvách tzv. tří architektur jako základní princip metod konceptuálního návrhu informačního systému. Dle [Řepa, 2007] „princip tří architektur definuje způsob použití abstrakce pro vývoj informačního systému po jednotlivých vrstvách. Jednotlivé vrstvy se zaměřují na tři hlavní aspekty vyvíjeného systému: obsah, technologii a implementační/realizační specifika“. Jedná se o tyto architektury:

- Konceptuální architektura (CO je obsahem systému, obsahový model bez technologických nebo implementačních specifik)
- Technologická architektura (JAK je obsah systému v dané technologii realizován, neobsahuje implementační specifika)
- Implementační architektura (ČÍM je technologické řešení realizováno-např. konkrétní databázový systém, programovací jazyk apod.)

Tento způsob použití abstrakce pro vývoj informačního systému metodika aplikuje na svou „Business Architecture“ a to následovně:

- Konceptuální architektura (obsah business procesů)
- Technologická architektura (standardní business funkčnosti a služby - vyplývají z podpůrných procesů)
- Implementační architektura (organizační infrastruktura a technologická infrastruktura ve smyslu požadavku na funkčnosti IS vyplývající z příslušných SLA)

S modelováním úrovně „informační architektury“ pak metodika spíše rámcově počítá na konceptuální a technologické úrovni, implementační úroveň je již součástí konkrétních projektů, tedy na úrovni SA.

Následující tabulka shrnuje výše zmíněné a mapuje vrstvy architektury uvažované v metodice MMABP na vrstvy architektury EA (blíže specifikované pro případ rámce TOGAF), přibližně také na rastr Zachmanova rámce a na koncept Hraběte a zejména k jednotlivým vrstvám doplňuje, jedná-li se o EA nebo SA (architekturu řešení).

Typ architektury	Architektonické domény (TOGAF)	Rastr dle rámce Zachman	Model vrstev architektur podniku (Hrabě)	Metodika MMABP
EA	Business Architecture (ABB)	Řádek 1,2	Celostní pohled, Detailní přehled o doméně/segmentu	Konceptuální architektura business úrovně (obsah business procesů), Technologická architektura business úrovně (standardní bus.funkčnosti a služby), Implementační architektura business úrovně (organizační a technologická struktura)
	Information	Řádek 3		Konceptuální architektura IS,

	Architecture (ABB)			Technologická architektura IS
SA	Business Architecture (SBB)	Business aspekty v řádcích 4,5,6	Architektura řešení, Design řešení	Metodika odkazuje na jiné metodiky
	Information Architecture (SBB)	Informační aspekty v řádcích 4,5,6		Metodika odkazuje na jiné metodiky
	Technology Architecture	Ostatní aspekty v řádcích 4,5,6		Metodika odkazuje na jiné metodiky

Tabulka 4: Vrstvy architektury EA a metodiky MMABP, zdroj: autorka

Tabulka poskytuje srovnání modelovaných vrstev architektury. To, co přímo nezobrazuje, ale co je nicméně nutné zdůraznit, je, že přínos EA zde spočívá zejména ve snaze poskytnout konzistentní způsob modelování. Ten je použitelný horizontálně a to logickou návazností modelovaných aspektů na business, informační a technologické úrovni, ale také vertikálně jak pro vlastní úroveň EA, tak i pro SA, aby byla zajištěna konzistence modelů a srozumitelnost jazyka na různé úrovni detailu zpracování.

Tento vertikální faktor komunikace není u metodiky MMABP příliš patrný zejména z toho důvodu, že konkrétní návaznost na projekty již metodika neřeší a také z důvodu poměrně velkého detailu zpracování již na úrovni konceptuální architektury business řešení (viz také další kapitola).

Zároveň je z tabulky vidět, že od dob Zachmanova rámce je pro EA akceptovatelná široká míra granularity pro zpracování jak celkové architektury, tak architektury segmentů. V tomto smyslu je metodika MMABP s rámci EA velmi konzistentní. Pro zpracování na “business úrovni” počítá se zpracování na všech vrstvách abstrakce.

Srovnání popisovaných aspektů, jejich vztahů a logiky jejich vytváření

Metodika MMABP obsahuje modelování vlastních aspektů, jejich vztahů a použití vlastní logiky jejich vytváření, které přímo souvisí s klíčovou úlohou business procesů jako základu fungování organizace a důležité jsou tedy spíše faktory, které toto modelování obecně odlišují od rámců EA. Těmito faktory jsou zejména dopady, které má vlastní logika vytváření popisovaných aspektů na detail tohoto popisu a na prostor, který se zde během postupu analýzy metodiky MMABP otvírá přístupům EA. Zmíněné faktory jsou tedy obsahem této kapitoly.

Důležitým prvkem tohoto přístupu je to, že od začátku nepřistupuje k činnostem, podporujícím „primární funkci“, stejně. Vychází z toho, že procesně řídit je třeba procesy **klíčové**, které primárně vytváří hodnotu pro zákazníka a jsou pro organizaci specifické, ne tak už procesy **podpůrné**, které pro organizaci specifické nejsou. Faktor, který je pro metodiku MMABP specifický, je zejména úroveň detailu, se kterým pracuje Konceptuální architektura business úrovně a který je poměrně velký při určení klíčových procesů. Pokud nedochází k jejich poměrně detailnímu rozpracování, není možné, vzhledem k tomu, že proces je klíčovým aspektem, od kterého se odvíjí vytváření aspektů ostatních, modelovat návazné aspekty a to ani na té nejobecnější úrovni, aniž by to porušilo zásady procesního řízení. Takový detail, na druhé straně, není na úrovni koncepce metodiky MMABP nutný u poměrně značně velké skupiny podpůrných (průřezových) procesů. Pro jejich identifikaci je důležitá znalost rozhraní na procesy klíčové, pro jejich vytipování na obecné úrovni je však dostačující např. znalost best practice, balíkových řešení, současného stavu organizace apod. Navíc metodika s nimi nadále pracuje již jen právě ve spojitosti s procesy klíčovými, je pro ni tedy důležité zejména rozhraní na tyto procesy, ne procesy samy o sobě.

Pokud bude toto vztaženo k míře detailu, se kterou pracuje EA, může se s ní přístup metodiky MMABP jevit jako málo slučitelný. Autorka se nicméně domnívá, že pokud dojde k pojetí klíčových procesů jako specifického segmentu se specifickou mírou detailu zpracování, je možné konstatovat, že i v tomto případě je metodika MMABP s EA kompatibilní.

Shrneme-li výše zmíněné, tak:

1. **zatímco detail procesů klíčových bude již na úrovni, na které se pohybuje EA, značný, u podpůrných procesů průřezových stačí obecná specifikace**
2. **pro další identifikaci a návrhy zlepšení podpůrných průřezových procesů je možné využít postupy EA, například tím, že z těchto procesů vytvoříme jeden či více segmentů a „segment“ klíčových procesů ponecháme analýze v rámci metodiky MMABP**

Srovnání postupu

Vzhledem k tomu, že metodika MMABP nemá být komplexním přístupem, který řeší efektivní fungování organizace na základě business zadání od modelování po implementaci, její postup se (zatím) také týká pouze postupu analýzy a modelování na business úrovni. V ostatních krocích odkazuje na jiné metodiky. Pro přehled jsou níže uvedeny kroky postupu EA, zobrazené na základě rámců TOGAF a FEA.

1. přípravná fáze (získání „souhlasu“ s EA, definice omezení, výběr metodologií...)
2. vize architektury (identifikace zainteresovaných skupin, validace business cílů, klíčové požadavky a jejich omezení, plány...)
3. definice architektury (analýza, design jednotlivých architektur, propojení se stanovenými cíli...)
4. stanovení jednotlivých projektů (rozsah, způsob řízení, migrační plán, u rozsáhlých architektur využívajících například FEA jde o plán implementace jednotlivých architektur segmentů...)
5. implementace jednotlivých projektů
6. změnové řízení (týká se celého konceptu EA)

EA u tohoto postupu zdůrazňuje prvek **iterace**. Výstupem kroků následných je také validace a korekce kroků předcházejících zejména v oblasti návrhu architektur.

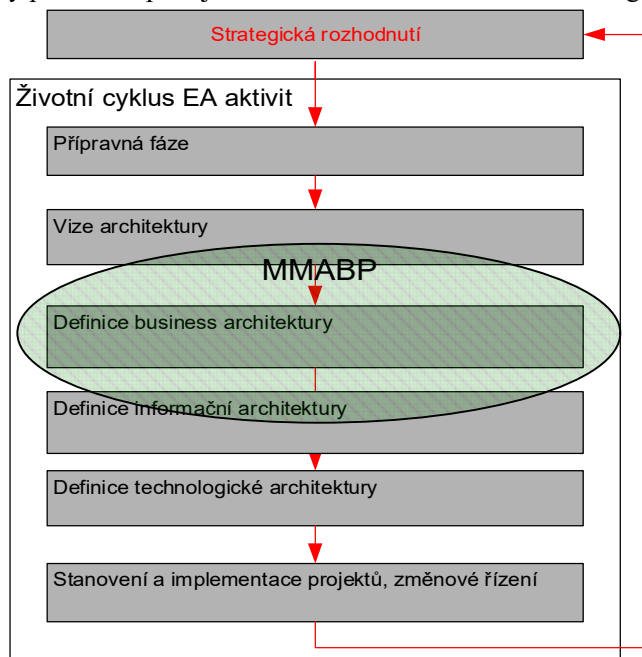
Pokud bychom chtěli do některého kroku zasadit také metodiku MMABP, týkala by se primárně definice Business Architecture v rámci bodu 3. Ostatní kroky jsou nicméně v zásadě přepokládány, metodika v nich ale odkazuje např. na metodiku PMBOK (vedení projektu změny včetně ošetření psychologicko-sociálních aspektů, jak postupovat a čím se zabývat při vedení projektu) nebo přístupy ošetřující zrání organizace jako model CMM (COBIT) nebo dílo M. Hammer: The Process Audit. **V těchto krocích je tedy také prostor pro synergií s EA.**

4.1.4 Závěr

Je možné konstatovat, že provedená analýza potvrzuje obě stanovené hypotézy a podařilo se naplnit dílčí cíl 4, **DC4**: Analyzovat a definovat vztah Procesního řízení (konkrétně metodiky MMABP) a EA a jak tyto přístupy kombinovat. Analýza přináší tyto konkrétní poznatky:

1. Oba porovnávané přístupy (EA i metodika MMABP) hrají roli v plánování organizace; v oblasti řízení a optimalizace portfolia a segmentů a v konkrétních projektech na EA navazuje architektura segmentu (Segment Architecture) a architektura řešení (Solution Architecture), metodika MMABP ještě v tomto

- smyslu částečně pokrývá to, co je možné nazvat optimalizací segmentů a to dělením dle typu procesů a relativně podrobnou úrovní detailu zpracování klíčových procesů.
- Na úrovni Business Architecture poskytuje metodika MMABP komplexní metamodel, navazuje na strategické cíle a řeší business procesy ve všech jejich souvislostech; pokud tedy spatřujeme klíčovou roli EA v business architektuře a zároveň pokládáme business proces za základ fungování organizace, Procesní řízení a EA jsou si do velké míry na úrovni modelovaných aspektů konkurenty.
 - Je zde možná a logická synergie obou přístupů a to tak, že je možné zasadit metodiku MMABP do životního cyklu EA, který je definován v rámci současných rámců pro EA (zde konkrétně u TOGAF), tedy do postupu EA, který primárně spatřuje klíčovou roli EA v Business-- IT alignment a to následovně:



Obrázek 30: MMABP v životním cyklu EA, zdroj: autorka

MMABP zde tedy plně pokrývá vrstvu Business Architecture. Jejím výstupem budou modely procesů a jejich souvisejících aspektů, zpracované v relativně velkém detailu u oblasti klíčových procesů a detailu malém u standardních business funkcí a služeb (oblast podpůrných průřezových procesů). Pro další modelování těchto dvou oblastí se nabízí možnost postupovat architekturou segmentu, kdy na první skupinu budou uplatňovány principy Procesního řízení dle metodiky MMABP a skupina druhá bude dále modelována dle principů EA (dle best practice, referenčních modelů apod.).

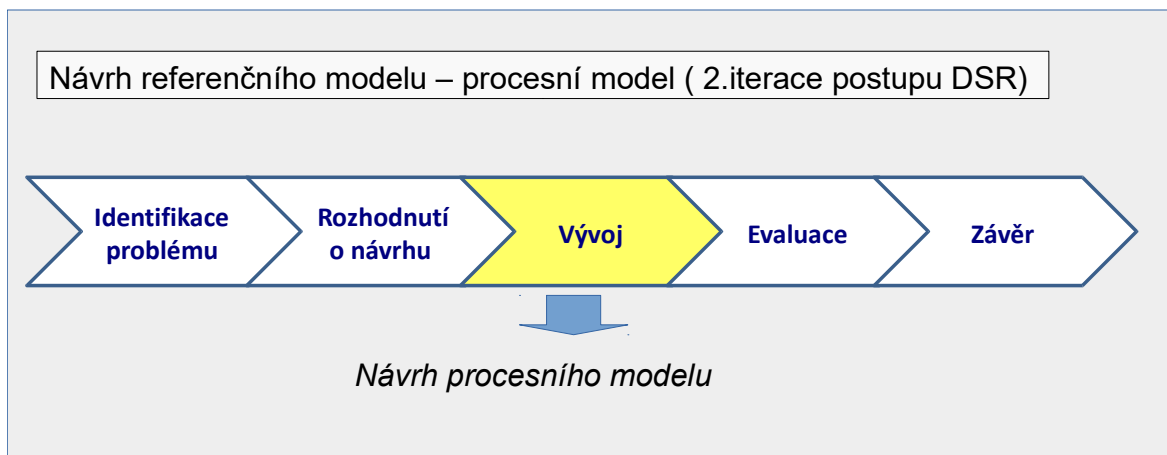
Vzhledem ke vztahu, který metodika MMABP zaujímá k ostatním infrastrukturám a tomu, že se hlásí k „servisní kultuře“ ve smyslu spolupráce s jinými metodikami, je zde prostor pro spolupráci s EA v dalších oblastech, které naznačuje obrázek uvedený výše.

Jde především o:

- oblast manažerských a strategických aktivit, které řídí vývoj EA v organizaci,
- propracované modely informační a technologické architektury, které jsou dány dlouholetým důrazem EA na IT (postupy vytváření, referenční modely...),
- faktor **komunikace**. EA pracuje se zájmovými skupinami v organizaci od seznámení a porozumění účelu EA přes získávání relevantních informací až k sestavení modelů, respektujících jednotlivé pohledy těchto zainteresovaných skupin. Je tak důležitým prvkem komunikace, protože hovoří ke každé z těchto skupin jím srozumitelným jazykem. Je důležitým prvkem také při zachování

- konzistence modelů při návrhu architektur segmentu a následné implementaci konkrétních řešení,
4. prvek **iterace při návrhu jednotlivých vrstev architektur**. Budoucí stav business aspektů je v EA většinou navrhován až následně po zmapování současného stavu a prvek iterace zajišťuje, že je také validován vůči existujícím architekturám na nižších úrovních, tedy bere v úvahu stávající možnosti organizace a optimalizuje tak finální řešení. Tento prvek je důležitý také při validaci Business Architecture na základě případného modelování architektur segmentů.

4.2 Návrh procesního modelu



Obrázek 31: Umístění kapitoly 4.2 v postupu DSR, zdroj: autorka

Předchozí kapitola prokázala principiální možnost kombinovat Procesní řízení s Enterprise Architecture. Konkrétní zkoumanou metodikou byla metodika MMABP. Tato metodika byla prakticky uplatněna v projektu Parma, který byl zmíněn již v úvodních kapitolách. Referenční model, který byl předmětem tohoto projektu, zůstal nedokončen a stal se základem pro procesní model, který zde autorka formuluje.

Procesní model, který je výstupem této práce, vznikl tímto postupem:

1. Konsolidace a přepracování výsledků projektu Parma
2. Dopracování procesního modelu v oblasti klíčových procesů
3. Doplnění modelu o obslužné procesní oblasti - v této části byla identifikována potřeba další iterace DSR

Je třeba zdůraznit, že snahou autorky byla konsolidace a poměrně rozsáhlé dopracování procesního modelu. **Účelem práce nebyla analýza poslání samosprávy, spočívající v určení strategických oblastí, kterými se má správa zabývat nebo navazujících cílů, které je mají naplňovat. Tyto byly plně převzaty z projektu Parma a přibližuje je následující kapitola.** Oprávněnost převzetí těchto předpokladů v disertační práci je dle názoru autorky dostatečně zajištěna principiálním souladem metodiky MMABP s požadavky na referenční model samosprávy ČR, stanovenými v předchozích kapitolách.

Zároveň kapitola směřuje k naplnění dílčích cílů 5 a 7:

DC5: Návrh referenčního modelu procesů

DC7: Provéřit možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR.

4.2.1 Metody, principy a výstupy projektu Parma

Využití metodiky MMABP v projektu Parma vychází z potřeby zavedení procesního řízení, která byla podrobně diskutována v kapitole 3.2.1, a která spočívá v definici primární funkce veřejné správy, tj. v určení jejích hlavních strategických cílů.

Úkolem projektu Parma tedy bylo na základě určení hlavních strategických cílů veřejné správy definovat obecný referenční model procesů a objektů veřejné správy.

Podrobnější vysvětlení metod, principů a výstupů tohoto projektu je možné nalézt např. na wiki projektu Parma [Řepa, 2016] nebo v [Řepa, 2014]. Přiblížení problematiky v rámci této kapitoly poskytne následující shrnutí.

Vývoj projektu sledoval tento metodický postup:

1. Analýza stavu činností veřejné správy
2. Analýza základních strategických hodnot samosprávy
 - a. SWOT analýza
 - b. Návrh soustavy základních strategických hodnot a cílů
3. Analýza hlavních objektů samosprávy
 - a. Globální konceptuální model samosprávy
 - b. Model životních cyklů klíčových objektů
4. Návrh a analýza klíčových procesů

Pro identifikaci primární funkce veřejné správy byly použity tyto **principy**:

- 1) 3 základní oblasti života komunity jako zdroj životních událostí: fyzické prostředí, sociální prostředí, podnikatelské prostředí
- 2) Maslowova hierarchie lidských potřeb jako obecný zdroj životních událostí
- 3) Životní události jako soubor základních podnětů klíčových procesů
- 4) Životní cykly klíčových objektů jako obecný kontext životních událostí

Tři základní oblasti života komunity jako zdroj životních událostí

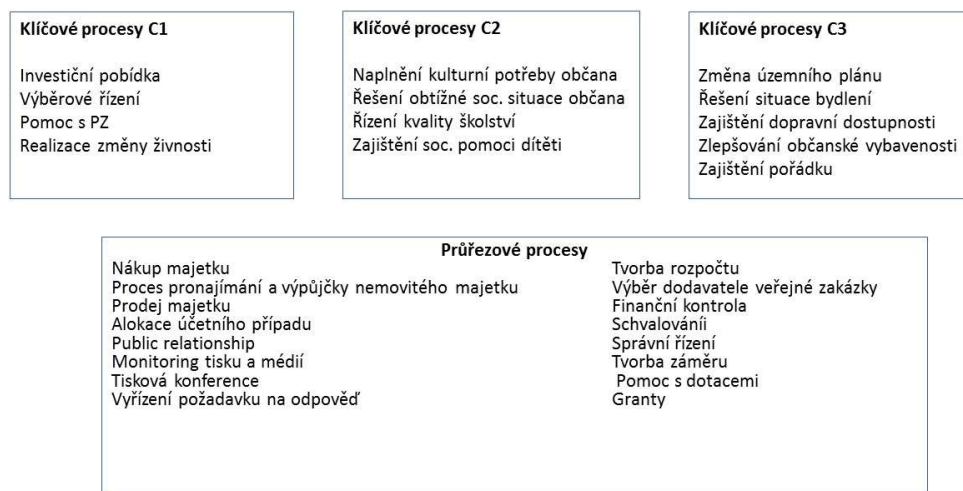
Odpovídajícím výstupem aplikace tohoto principu v projektu Parma je identifikace třech základních oblastí strategických hodnot a cílů samosprávy:

- Podpora podnikání
- Sociální rozvoj
- Územní rozvoj

Z těchto tří strategických oblastí působení veřejné správy pocházejí základní identifikované klíčové procesy, které tvoří základ celé procesní mapy veřejné správy. Z nich jsou pak odvozovány, analyzovány a zobecňovány nutné podpůrné procesy, jejich vazby na klíčové procesy a mezi sebou. Z těchto meziproceních vazeb jsou následně odvozovány jednotlivé potřebné služby, jež jsou posléze použity jako racionální základ ke standardizaci služeb, která je nezbytným prvním krokem k využití technologie.[Řepa, 2016]

Vzhledem k tomu, že projekt Parma své procesy každý semestr dynamicky rozvíjel a upravoval a ve svém výsledku pak přímo globální mapu procesů nenabídl, nebylo úplně snadné dohledat všechny procesy, které byly v průběhu let navrženy. Autorka nakonec zvolila jako základ pro svou práci výstupy etapy 16, cca 1 rok před dokončením projektu a to vzhledem k tomu, že následující etapy už se spíše soustředily na analýzy životních událostí spíše než na procesy jako takové.

Následující obrázek je přehledem klíčových procesů oblastí C1 – Podpora podnikání, C2 – Sociální rozvoj, C3 – Územní rozvoj a oblasti Průřezové procesy. V projektu se v každé oblasti věnoval vždy jeden tým studentů.



Obrázek 32: Přehled klíčových a průřezových procesů projektu Parma, zdroj: autorka

Ke každému klíčovému procesu pak přísluší řada procesů podpůrných (mnohdy s průřezovým charakterem, které se pak řadí do skupiny průřezových procesů). Tento detailní přehled procesů je součástí další kapitoly.

Maslowova hierarchie lidských potřeb jako obecný zdroj životních událostí

Důvodem pro použití tohoto principu v projektu Parma je přesvědčení, že pro analýzu základních životních potřeb občanů je přínosné využít Maslowovu pyramidu lidských potřeb. V projektu byly na základě Maslowovy pyramidy definovány tyto typy chování člověka:

- Destruktivní chování - je využito k naplňování potřeb dvou nejnižších úrovní Maslowovy pyramidy (fyziologické potřeby a potřeba bezpečí)
- Konstruktivní chování – slouží k naplňování potřeb na dvou středních úrovních (lásky, sounáležitost a estetické potřeby)
- Společenské chování – naplňuje potřeby nejvyšší úrovně (seberealizace), slouží společnosti

V návaznosti na takto definované typy chování člověka by pak správa měla vykonávat tyto činnosti:

- V oblasti destruktivního chování
 - podporovat lidi a rodiny v hmotné nouzi, nebo ohrožené sociální exkluzí,
 - věnovat zvláštní péči dětem z rodin v hmotné nouzi, nebo ohrožené sociální exkluzí
- V oblasti konstruktivního chování
 - podporovat (či mu alespoň nebránit) konstruktivní chování občanů a využívat je pro rozvoj sociálních a kulturních hodnot společnosti;
 - podporovat neustálé uspokojování potřeb dětí v oblasti vzdělávání, kultury, a možnosti jejich
- V oblasti sociálního chování
 - podporovat rozvoj podnikání jako základní potřeby podnikatelů a tvůrčích lidí;
 - sledovat podnikatelskou kulturu s cílem zajistit, že podnikání primárně sleduje potřeby zákazníků namísto pouhého zisku a snížit poptávku po destruktivních statcích eliminací jejich nabídky

Oblast	Klíčový proces	Podpůrný proces (úroveň 1)	Podpůrný proces (úroveň 2)
C1	Pomoc s podnikatelským záměrem	Pomoc s tvorbou podnikatelského záměru	
		Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi	
		Založení živnosti	
		<i>Správní řízení</i>	
		<i>Pomoc s dotacemi</i>	
	Realizace změny živnosti	Správa živnosti	Zpracování výpisu ze ŽR
			Změna nebo zrušení živnosti
			Založení živnosti
			<i>Správní řízení</i>
			<i>Pomoc s dotacemi</i>
		Provedení kontroly	<i>Finanční kontrola</i>
			<i>Správní kontrola</i>
	Investiční pobídka	Poskytnutí informací o možnostech IP	
		Kontrola žádosti o IP	
		Monitoring investice v případě schválení	
		<i>Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi</i>	
	Výběrové řízení	Průběh výběrového řízení	
		Kontrola splnění zakázky	
C2	Naplnění kulturní potřeby občana	Plánování kulturních akcí	Schvalování fin.odborem
		Realizace kulturní akce	
		<i>Zabezpečení PR tiskovým mluvčím</i>	
		<i>Tvorba rozpočtu</i>	
	Řešení obtížné sociální situace občana	Poskytnutí sociálního poradenství	
		Poskytnutí příspěvku	Efektivní hospodaření
		Umístění v DD, DPS	Efektivní hospodaření
		Poskytnutí služby Home Care	
		<i>PR komunikace úřadu s občanem</i>	
	Řízení kvality školství	Tvorba požadavků na rozpočet	
		Vypracování provozních požadavků	
		Optimalizace školské sítě	
		Jmenování/odvolání ředitele	
		<i>Grantové řízení</i>	
		<i>Kontrola (majetku, výdajů, dodržování norem a předpisů)</i>	
	Zajištění sociální pomoci dítěti	Péče o děti vyžadující zvýšenou pozornost	
		Řešení žádosti o příspěvek	<i>Efektivní hospodaření</i>
		Poskytnutí poradenství	
		Zajištění ochrany dítěte	<i>Soudní řízení</i>
		Provádění dohledu nad dítětem	

C3		Ústavní péče	
		Zajištění náhradní péče	
		<i>Soudní řízení</i>	
	Řešení situace bydlení	Pronájem bytu	
		Privatizace	
		Provedení úprav bytu	
		Deregulace	
		Výměna pronajatého bytu	
		Pronájem nemovitosti	
		Pronájem bytu obcí	
	Změna územního plánu (proces není úplný)	Přijetí a posouzení podnětu	
		Doplnění podnětu (navrhovatelem)	
		Vyhodnocení podnětu (MHMP OUP)	
		Opravení podnětu	
		Schválení podnětu	
		Vyjádření k oznámení posouzení vlivu na živ. prostředí	
		Vytvoření oznámení o posouzení vlivu na živ. prostředí	
	Zajištění dopravní dostupnosti	Organizace a řízení dopravy	
		Zajištění MHD	
		další asi podpůrné procesy vyplývají z postupu v notaci v EP, nemají však jednotnou logiku s podpůrnými procesy viz výše	
	Rozšiřování občanské vybavenosti	Není zřejmé, jestli jsou jako podpůrné zde míněny konkrétní varianty nebo postup, zde zvolen postup	
		Posouzení podnětu	
		Příprava projektového záměru	
		Zhotovení analýzy proveditelnosti	
		Zhodnocení připomínek	
		Rozhodnutí o realizaci	
	Zajištění pořádku	Úklid veřejného prostranství	<i>Realizace veřejné zakázky</i>
		Údržba a rozvoj zeleně	
		Zajištění ochrany zvířat proti týrání	<i>Správní řízení</i>
		Správa odpadového hospodářství	<i>Realizace veřejné zakázky</i>
			<i>Správní řízení</i>
			<i>Nakládání s nemovitým majetkem</i>
		Zajištění ochrany ovzduší	
		Zajištění ochrany zemědělského půdního fondu	

Tabulka 5: Klíčové a podpůrné procesy projektu Parma, zdroj: autorka

Konkrétními výsledovanými nedostatky v celkové struktuře procesů jsou zejména:

1. Překrývání agendy, kterou řeší jednotlivé procesy (např. Správa živnosti vs. Realizace změny živnosti)
 - Poměrně dobře odstranitelný problém, který byl dán zmíněným častým střídáním autorů.
2. Nejasný a nekonzistentní vztah podpůrných procesů ke klíčovým
 - Extrémním případem je proces Řešení situace bydlení, kde celková struktura vůbec nedává smysl, ale také celkově lze říci, že vztah podpůrných procesů ke klíčovému není všude stejný. Tento fakt spíše než jej měnit, bylo třeba alespoň pojmenovat a kategorizovat.
3. Průřezové procesy
 - Řada procesů odkazuje na neexistující nebo neaktuální průřezové procesy;
 - „průřezovost“ má dvojí charakter. Jedná se buď o podpůrné procesy, které je možno přepoužít, ale také o procesy, které fungují samostatně a jsou nutnou podmínkou pro fungování procesů všech základních oblastí. Tento fakt vychází z definice podpůrných procesů v metodice MMABP, která dle autorky trochu nešťastně kombinuje dva úhly pohledu na podpůrný charakter procesů. Autorka v tomto smyslu níže uvádí návrh na přepracování, který ovlivňuje celou strukturu procesů.

V postupu, který autorka zvolila pro dopracování modelu, bylo tedy nutné vrátit se na začátek k základním principům metodiky a znovu je aplikovat na bohatý základ, vytvořený projektem Parma.

Pro lepší přehled jsou tyto principy znovu tyto:

- 1) 3 základní oblasti života komunity jako zdroje životních událostí: fyzické prostředí, sociální prostředí, podnikatelské prostředí
- 2) Maslowova hierarchie lidských potřeb jako obecný zdroj životních událostí
- 3) Životní události jako soubor základních podnětů klíčových procesů
- 4) Životní cykly klíčových objektů jako obecný kontext životních událostí

Autorka znovu aplikovala principy 1, 3 a 4.

Aplikace těchto základních principů měla **zásadní dopad na aplikaci vlastní metodiky MMABP**. Ta totiž při aplikaci těchto principů nedává odpověď nebo blíže nedefinuje tyto aspekty:

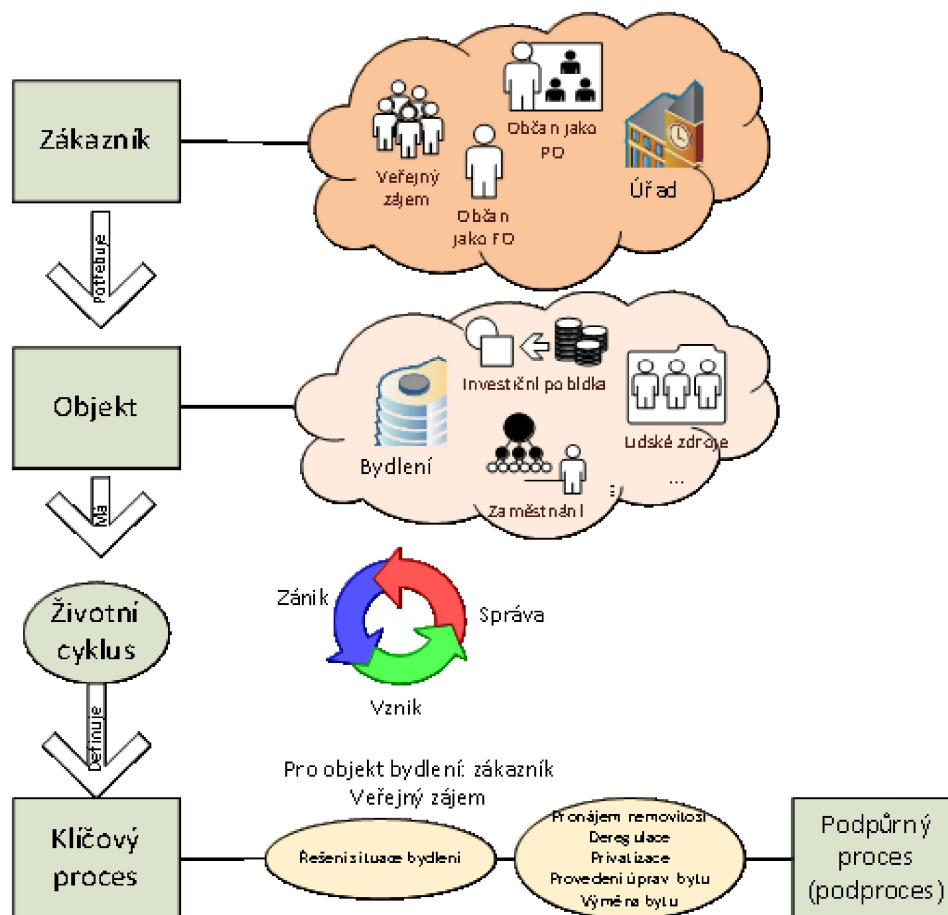
- Jak definovat klíčové objekty
- Jak zohlednit fakt, že tyto objekty mohou být v aktivní roli nebo v pasivní roli
- Dle jakých kritérií stanovit životní události, které jsou spouštěčem klíčových procesů
- Jak odlišit procesy, které podporují klíčové procesy přímo (=podpůrné procesy, které mohou nebo nemusí mít v terminologii MMABP průřezový charakter) a které nepřímo (= v terminologii MMABP také průřezové procesy)
- Bližší definice podpůrných procesů. Jedná se o dílčí zapouzdřitelné části v průběhu klíčového procesu? Nebo jde o konkrétní varianty generického klíčového procesu? Nebo naopak o generický proces, jehož konkrétní variantou je proces klíčový?

Pro zodpovězení těchto bodů bylo nutné rozšířit principy metodiky MMABP o následující analýzu, která blíže specifikuje logiku vytváření základních prvků metodiky:

- 1) Vztah mezi klíčovými objekty, aktéry, životními událostmi a klíčovými procesy
- 2) Úprava definice procesů
- 3) Kategorizace vztahu mezi klíčovými a podpůrnými procesy

Definice vztahu mezi klíčovými objekty, životními událostmi a klíčovými procesy

Postup vytváření jednotlivých prvků metodiky, který vychází z metodiky MMABP a který je částečně upraven tak, aby zodpovídal výše uvedené otázky, je zachycen na následujícím obrázku a popsán v následujících odstavcích. V každé části je také popsán konkrétní dopad na úpravu procesního modelu Parma:



Obrázek 33: Definice vztahu mezi objekty a procesy, zdroj: autorka

Při aplikaci prvního principu metodiky na již zpracovaný model bylo možné snadno identifikovat tři hlavní role – zákazníky klíčových procesů. Těmi jsou:

- Občan jako fyzická osoba – pro oblast sociálního prostředí
- Občan jako právnická osoba – pro oblast podnikatelského prostředí
- Veřejný zájem (resp. skupina občanů) – pro oblast fyzického prostředí

Aby byl výčet kompletní, je třeba zmínit, že dalším zákazníkem (pro obslužné procesní oblasti, neklíčové, viz níže) bude

- Úřad, případně další subjekty veřejné správy

Hlavními zdroji pro identifikaci životních událostí dle principu 3 jsou tedy tyto tři zákazníci klíčových procesů. Následující zvolený postup je možné popsat takto:

Každý zákazník klíčového procesu prožívá z titulu své osoby (buď jako FO, PO nebo obecně z titulu kohokoliv, kdo nějakým způsobem participuje na veřejném životě) určité životní události. Z těchto životních událostí je možné odvodit potřebu nějakého **objektu**, se kterým úřad nakládá. Z doposud navržených jsou těmito objekty pro právnickou osobu jako zákazníka procesu např. Investiční pobídka, pro skupinu občanů (veřejný zájem) je to např. MHD nebo Veřejný pořádek.

Ve vztahu k objektům je zároveň třeba si povšimnout, že v praxi tento přístup generuje vlastně dva druhy objektů. **Aktivní objekt** jako Zákazníka příslušných procesů (občan, veřejný zájem) a objekt, který plní službu zákazníkovi a jehož životní cyklus je určen právě ve vztahu k životním událostem jeho zákazníka (Investiční pobídka, MHD atd.), tedy **pasivní objekt**.

Dopady na úpravu procesního modelu Parma:

Při aplikaci tohoto postupu došlo k malým změnám v oblastech podnikatelského a fyzického prostředí, výrazně pak byla doplněna zejména oblast, kde zákazníkem procesu je občan jako FO.

Tyto dopady jsou konkrétně analyzovány a jsou výstupem kapitoly 4.2.6 Doplnění modelu.

Důsledkem aplikace životních cyklů klíčových objektů jako obecného kontextu životních událostí je řazení klíčových procesů pod jednotlivé **Objekty ve smyslu pasivních objektů** definovaných výše, kdy ke každému objektu existuje 1-N klíčových procesů.

Dopady na úpravu procesního modelu Parma:

Zde byla největší změna provedena tam, kde se původní klíčový proces zbytečně týkal nějakého obecného objektu tam, kde bylo smysluplné použít objekt konkrétní (zejména tedy v procesech Zajištění dopravní dostupnosti).

Kolik **klíčových procesů** bude příslušet každému **konkrétnímu objektu (produktu)** je pak dáno aplikací životních událostí. S odkazem na metodiku: „Klíčovou událostí se rozumí typová reálná událost, charakterizující potřebu zákazníka, jež má být naplněna.“[Řepa, 2012] Pro pořádek dodejme, že z logiky věci výstupem klíčového procesu je tak služba zákazníkovi.

Dopady na úpravu procesního modelu Parma:

Zde byl vlastně rozdělen životní cyklus objektu dle služeb, které objekt může nabídnout zákazníkovi. Typickým příkladem je Živnost. Životní událostí zákazníka (podnikatele), je vůle založit si živnost, naplněná službou Založení živnosti. Druhou životní událostí z pohledu zákazníka, je živnost nějakým způsobem spravovat, měnit, naplněná službou Realizovaná změna živnosti. Životní cyklus Živnosti je tak rozdělen do dvou základních klíčových procesů. Oproti tomu např. u objektu Investiční pobídka z pohledu zákazníka dává smysl až ukončený životní cyklus objektu, k tomuto objektu přísluší jen jeden klíčový proces (pokud bychom zvažovali realizaci pobídky jako samostatný klíčový proces, jde vlastně o proces, který je plně v gesci zákazníka a ze strany úřadu je pouze třeba nějaká forma monitoringu, což není možné považovat za klíčovou službu)

Množství klíčových procesů příslušejících ke každému **obecně formulovanému objektu** (pořádek, občanská vybavenost), je pak dáno tím, do jaké míry je možné nalézt obecný postup společný všem službám takového objektu. (zatímco u občanské vybavenosti to možné bylo a je zde navržen jeden typový proces, tak u pořádku jsou jednotlivé služby rozpracovány natolik detailně, že bylo třeba každou „naplnit“ jedním klíčovým procesem).

Úprava definice procesů

V dalším kroku byla analýza zaměřena na průřezové procesy.

Průřezovost procesu by měla znamenat jeho přepoužitelnost v komunikaci s více procesy. Na Parmě se tak do této skupiny řadí jak procesy podpůrné, které se ve více klíčových procesech opakují (např. Pomoc při komunikaci s ostatními institucemi), nebo i ty, které jsou vlastně na úrovni klíčových procesů, ale komunikují s více jinými procesy (např. Účetnictví). Podstatný rozdíl je v tom, že první skupina těchto průřezových procesů podporuje příslušné procesy přímo, jsou nedílnou součástí jejich průběhu. **Jejich zákazníkem je klíčový proces**, tedy zprostředkovaně, zákazník klíčového procesu. Druhá skupina oproti tomu podporuje příslušné procesy nepřímou, probíhají nezávisle na nich, ale jsou jejich nutnou podmínkou. (např. zmíněné účetnictví je třeba vést pro správný chod úřadu a všech jeho procesů), jejich zákazníkem je vždy úřad.

V rámci této analýzy bylo tedy nutné vrátit se tomu, jak procesy dělí metodika MMABP: (následující dělení je výtahem z [Řepa, 2007]):

- **Klíčové procesy:** Poskytují základní typový produkt, přinášejí hodnotu
- **Podpůrné procesy:** Ostatní; jejich existence je odůvodněna tím, že poskytují nějaké služby jiným procesům (klíčovým nebo i podpůrným atd.) Existují dva druhy podpůrných procesů:
 - **Servisní.** Je specializovaný na nějakou jasnou službu/produkt, který dodá svým průběhem od začátku do konce. Má charakter podprocesu.
 - **Průřezový.** Má relativně samostatnou logiku průběhu, slouží mnoha okolním procesům, jimž poskytuje dílčí služby dle potřeby.

Jak již bylo naznačeno výše, toto dělení v sobě kombinuje dva úhly pohledu na procesy, reprezentující dvě různá kritéria:

1. Vertikální dělení, které reprezentuje hierarchické uspořádání konkrétního procesu, jedná se o jednoduché rozdělení na:
 - a. **Business Proces**
 - b. **Podpůrný proces** (resp. **Podproces**). Terminologií Řepy jde o servisní variantu podpůrného procesu.
 - c. **Podpůrný proces** (resp. **Podproces**) **s průřezovým charakterem**
2. Horizontální dělení, které reprezentuje **klíčovost** procesu, tj. jeho význam vůči primárnímu poslání organizace. V tomto smyslu je možné dělit procesy organizace na:
 - a. **Klíčové (Hlavní).** Zákazníkem je subjekt mimo organizaci (konkrétní zákazníci klíčových procesů jsou analyzováni v následující kapitole.)
 - b. **Obslužné.** Zákazníkem je úřad, případně další subjekty veřejné správy.

Ačkoliv je existence Obslužných procesů oprávněna pouze z titulu podpory chodu organizace, nehrají roli servisních podpůrných procesů a nejsou přímo součástí nějakého konkrétního klíčového procesu, ve smyslu vertikálního dělení tedy stojí na stejné úrovni jako procesy klíčové.

Jestliže metodika vnímá podpůrné procesy průřezového charakteru jako místa vhodná nejen pro zapojení vhodné technologie, ale také jako místa vhodná pro outsourcing, je třeba učinit dělení na 2 skupiny procesů průřezového charakteru, které reflektuje rozdíly a dělení navržené výše.

1. Nezávisle probíhající průřezové procesy s nově navrženým názvem **obslužné procesy (resp. spíše procesní oblasti), (bod 2b)**. Jedná se tedy z logiky věci o skupinu procesů na úrovni klíčových procesů, kterým přísluší jejich podpůrné procesy – tyto můžou být vysoce standardizovány, je možné pro ně využít vhodná balíková řešení nebo je outsourcovat na úrovni celého hlavního procesu. Procesní struktura pro tyto oblasti není primárním klíčem k naplnění poslání úřadu – principiálně tyto procesní oblasti nemají klíčovou úlohu ve fungování úřadu – proto se autorka přiklání k tomu, používat pro tuto skupinu spíše název procesní oblasti než přímo procesy.

2. Průřezové procesy, které jsou součástí průběhu konkrétního klíčového procesu - zde je možné ponechat název **průřezové (bod 1c)** - jsou to některé procesy podpůrné k procesům klíčovým a obslužným. Implementace těchto procesů se bude lišit případ od případu, pro některé bude vhodné využít balíková řešení nebo je také outsourcovat, řada jich je ale pro takové řešení příliš specifická.

Dopady na úpravu procesního modelu Parma

Toto dělení má zajímavý dopad na celkovou globální mapu procesů a potažmo tak i na identifikaci služeb samosprávy. Pro demonstraci je možné uvést konkrétní příklad:

V několika klíčových procesech oblasti C2 se objevuje proces „Tvorba rozpočtu“. Nejedná se však o tvorbu rozpočtu ve smyslu pravidelného ročního sestavování rozpočtu, ale o tvorbu rozpočtu na konkrétní akci, která dále podléhá schválení. Nově navrženým názvem pro tento proces je „Tvorba rozpočtu na akci“. Proces „Tvorba rozpočtu na akci“ je dle dělení výše typickým průřezovým procesem – dotčené klíčové procesy bez něj nemohou pokračovat. Oproti tomu by proces „Tvorba rozpočtu“ ve smyslu pravidelného ročního sestavování rozpočtu, byl procesem z obslužné procesní oblasti, protože je nutnou podmínkou fungování veškerých procesů úřadu. Pro globální mapu procesů bude zejména zajímavé, že proces „Tvorba rozpočtu na akci“ bude průřezovým procesem k několika klíčovým procesům oblasti C2, ale pravděpodobně také přímo k procesu „Tvorba rozpočtu“ (tedy také k oblasti obslužných procesů). Podobnou paralelu najdeme v řadě dalších obslužných procesů (detailně viz Přehled změn v procesech).

Kategorizace vztahu podpůrných procesů k procesu klíčovému

Po utřídění a po změnách procesů daných postupem viz výše bylo možné přistoupit také ke zmíněné kategorizaci vztahu podpůrných procesů k procesu klíčovému (resp. k tomu, jakým způsobem naplňují podpůrné procesy službu klíčového procesu). Je možno vysledovat dvojí způsob tohoto vztahu. Prvním způsobem je, že všechny podpůrné procesy (resp. jejich služby) směřují k naplnění klíčové služby. Jedná se vlastně o skupinu kroků klíčového procesu, kterými klíčový proces může nebo nemusí projít, a které jsou většinou z důvodu velké komplexity rovněž seskupeny do procesu (mnohdy také z důvodu jejich přepoužitelnosti, tam se pak jedná o podpůrný proces průřezového charakteru). Typickým příkladem je klíčový proces Pomoc při realizaci podnikatelského záměru.

Druhou možností vztahu podpůrných procesů ke klíčovému je, že služby podpůrných procesů jsou konkrétními variantami klíčové služby (stojí tedy na výstupu procesu). Příkladem takového procesu je klíčový proces Realizace změny živnosti. Ačkoliv služby těchto podpůrných procesů vlastně figurují v roli služby klíčové, je pro tyto podpůrné procesy charakteristické, že je možné je seřadit do logického sledu, protože se týkají životního cyklu jednoho konkrétního objektu.

Zde je rozdíl od procesů s obecně definovaným produktem (zejména procesy Zajištění pořádku), které byly původně v projektu definovány jako podpůrné.

Dopady na úpravu procesního modelu Parma

Vzhledem k tomu, že procesy s obecně definovaným produktem (na rozdíl právě třeba od podpůrných procesů Realizace změny živnosti) – zejména procesy Zajištění pořádku- se týkají celého životního cyklu různých konkrétních objektů (zeleň, ovzduší atd.) a není možné řadit je do logického sledu (jejich existence je nezávislá na existenci ostatních), nově jsou takové procesy definovány jako klíčové.

Procesní model po provedené analýze je zachycen v následující tabulce. V tabulce jsou zahrnuty klíčové (a jejich podpůrné) procesy – zeleně a také zatím identifikované obslužné procesní oblasti – hnědá (zatím bez definovaných služeb). Tento model zatím neobsahuje nově definované objekty a jim příslušné klíčové procesy (ty jsou obsahem kapitoly Doplnění modelu)

Objekt	Business proces	Služby	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
Živnost	Pomoc s podnikatelským záměrem		Pomoc s tvorbou podnikatelského záměru	
			Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi	
			Správní řízení	
			Pomoc s dotacemi	
			Založení živnosti	
	Realizace změny živnosti	Změna živnosti	Změna nebo zrušení živnosti	
		Zrušení živnosti		
		Zpracování výpisu ze ŽR	Zpracování výpisu ze ŽR	
		Provedení kontroly	Provedení kontroly	Finanční kontrola Správní kontrola
Investiční pobídka	Investiční pobídka	Poskytnutí investiční pobídky	Poskytnutí informací o možnostech IP	Informace prostřednictvím informačních kanálů
			Kontrola žádosti o IP	
			Monitoring investice v případě schválení	Účetnictví
			Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi	
Kulturní akce	Naplnění kulturní potřeby občana	Realizace kulturní akce	Plánování kulturních akcí	Schvalování Tvorba rozpočtu na akci
			Realizace kulturní akce	Informace prostřednictvím informačních kanálů (web, telefon, média)
			Zabezpečení PR tiskovým mluvčím	
Sociální pomoc	Řešení obtížné sociální situace občana	Sociální poradenství	Poskytnutí sociálního poradenství	
		Poskytnutí příspěvku	Poskytnutí příspěvku	Schvalování Účetnictví
		Umístění v DD	Umístění v DD, DPS	Schvalování
		Umístění v DPS		Účetnictví
				Tvorba rozpočtu na akci
		Služba Home Care	Poskytnutí služby Home Care	Schvalování
				Účetnictví Tvorba rozpočtu na akci

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

Školství	Řízení kvality školství	Zajištění kvality školství	Tvorba rozpočtu – přímé vzdělávací náklady	
			Vypracování provozních rozpočtů	
			Optimalizace školské sítě	
			Jmenování/odvolání ředitele	
			Provedení kontroly	Finanční kontrola
				Správní kontrola
				Kontrola majetku
			Grantové řízení	
Sociální pomoc dítěti	Řešení obtížné sociální situace dítěte	Zvláštní péče	Péče o děti vyžadující zvýšenou pozornost	
		Poskytnutí příspěvku	Řešení žádosti o příspěvek	Schvalování Účetnictví
		Sociální poradenství	Poskytnutí soc. poradenství	
		Dohled a ochrana dítěte	Zajištění ochrany dítěte	
			Provádění dohledu nad dítětem	
		Ústavní péče	Umístění do ústavní péče	Schvalování
				Účetnictví
				Tvorba rozpočtu na akci
Bydlení	Řešení situace bydlení	Pronájem nemovitosti (bytu)	Pronájem nemovitosti (bytu)	Informace prostřednictvím informačních kanálů
		Deregulace	Deregulace	Informace prostřednictvím informačních kanálů
				Soudní řízení
		Privatizace	Privatizace	Informace prostřednictvím informačních kanálů
		Provedení úprav bytu	Provedení úprav bytu	Stavební povolení
				Výběrové řízení
		Výměna bytu	Výměna pronajatého bytu	
			Nakládání s majetkem městské části (OP)	Nákup nemovitosti
Územní plán	Změna územního plánu	Rozhodnutí o změně územního plánu	Přijetí a posouzení podnětu	
			Vyhodnocení podnětu	
			Vyjádření k oznámení posouzení vlivu na ŽP	
			Vytvoření oznámení o posouzení vlivu na ŽP	
			Informace prostřednictvím informačních kanálů	
MHD	Optimalizace MHD	Zajištění MHD		Schvalování

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

			Kapacitní plánování dopravy	Účetnictví Tvorba rozpočtu na akci
			Změna dopravce	Výběrové řízení
			Návrh a vznik nového spoje	
Dopravní komunikace	Optimalizace dopravních komunikací	Zajištění dopravních komunikací	Plánování dopr.komunikací	Schvalování Účetnictví Tvorba rozpočtu na akci
			Změna dopr.komunikace (omezení neg.vlivů,značení)	
			Oprava a údržba komunikace	Výběrové řízení
			Návrh a vznik nové komunikace	Výběrové řízení
Občanská vybavenost	Rozšiřování občanské vybavenosti	Park Hřiště apod.	Přijetí a posouzení podnětu	Zhotovení analýzy proveditelnosti
			Příprava projektového záměru	Výběrové řízení
			Realizace a údržba	Informace prostřednictvím informačních kanálů
Veřejný pořádek	Úklid veřejného prostranství	Úklid veřejného prostranství	Výběrové řízení	
	Údržba a rozvoj zeleně	Údržba a rozvoj zeleně	Reklamace	
	Údržba a rozvoj zeleně	Údržba a rozvoj zeleně	Výběrové řízení	
	Zajištění ochrany zvířat proti týrání	Zajištění ochrany zvířat proti týrání	Správní řízení	
	Správa odpadového hospodářství	Správa odpadového hospodářství	Výběrové řízení	
			Správní řízení	
			Nakládání s majetkem městské části	
Služby třetích stran	Outsourcing		Výběrové řízení	
	Výběrové řízení			
	Kontrola splnění zakázky			
	Správní řízení			
	Porad.činnosti při komunik. s dalšími st.institucemi			
	Reklamace			
	Zhotovení analýzy proveditelnosti			
	Soudní řízení			
	Stavební povolení			
Public Relationship	Poskytování informací občanům		Informace prostřednictvím info kanálů	
			Zabezpečení PR tiskovým mluvčím	
			Vyřízení požadavku na odpověď	Tisková konference

	Monitoring tisku a médií			
Majetek	Nakládání s majetkem městské části		Nákup nemovitosti	
			Pronájem nemovitosti obcí	Výběrové řízení
			Prodej majetku	
			Informace prostřednictvím info kanálů	
Hospodaření	Tvorba rozpočtu		Zajištění zdrojů	Tvorba rozpočtu na akci
	Účetnictví			Schvalování
				Zaznamenání účetního případu
Granty, Dotace, Kontrola	Zatím nedostatečné vstupy pro definici procesů			

Tabulka 6: Procesní model po přepracování výstupů Parmy, zdroj: autorka

Konkrétní mapování změn zobrazuje tabulka Sjedení granularitu procesů a tabulka Přehled změn v procesech (viz příloha 8.2).

Již z tabulky výše je však patrný problém, jakým způsobem uchopit obslužné procesní oblasti, jejichž takto definované služby mají rozdílnou granularitu než služby klíčových procesů.

Další postup ukázal, že tomuto problému je třeba věnovat rozsáhlejší analýzu, která je obsahem kapitoly 4.2.4 Doplnění modelu o obslužné procesní oblasti a dále je pak řešen v části práce Návrh BRM.

4.2.3 Doplnění modelu v oblasti klíčových procesů

Model, který je výstupem předchozí kapitoly, je tedy alespoň na úrovni klíčových procesů vnitřně konzistentní, ne však vyčerpávající. Již při analýze výstupů Parmy bylo zřejmé, že řada oblastí zůstala nedopracována a na dopracování těchto chybějících míst se zaměřil další krok analýzy, který je obsahem této kapitoly. Analýza zde byla zaměřena na hledání dalších možných klíčových procesů přes identifikaci nových objektů tak, jak je definováno výše.

Objekty pro oblast sociálního prostředí

Autorka se domnívá, že potřeba objektů pro oblast sociálního prostředí vyplývá ze statusu FO, který je dán těmito faktory:

- Věkem a způsobilostí
- Ekonomickou produktivitou
- Docházkou do školy
- Rodinným stavem
- Dalšími stavy, vyžadujícími sociální pomoc

V rámci každého faktoru je možné definovat řadu stavů, kterými FO může projít. U každého stavu bylo zváženo, jestli existuje objekt, který s tímto stavem souvisí a jehož životní cyklus pak pomáhá identifikovat klíčové procesy úřadu. Například u faktoru b) Ekonomické produktivity byly zváženy stavy zaměstnaný, nezaměstnaný, pracovní neschopnost, na mateřské/rodičovské dovolené, Důchodce. Souvisejícím objektem například se stavem nezaměstnaný je pak Zaměstnání (ve smyslu zprostředkování zaměstnání a ohlášení ztráty zaměstnání), Rekvalifikace a Sociální dávky (podpora v nezaměstnanosti).

Přehled identifikovaných objektů dle jednotlivých faktorů včetně příslušných stavů uvádí následující tabulka:

Faktor	Stavy	Objekty
Věk a způsobilost	Narození Smrt Od 15 let Od 18 let Důchodce	Občanství Oprávnění Kompenzace
Ekonomická produktivita	Zaměstnaný Nezaměstnaný V pracovní neschopnosti Na mateřské/rodičovské dovolené Péče o děti	Zaměstnání (zprostředkování, ohlášení ztráty) Rekvalifikace Sociální dávky (podpora v nez., na rodič.) Sociální pomoc
Docházka do školy	Předškolní věk Školák (povinná školní docházka) Student Nestudující	Školství (Řízení kvality školství, Zápis/Přijímací řízení/ukončení studia- Správa žáka/studenta)
Rodinný stav	Svobodný/á Ženatý/Vdaná Rozvedený/á Vdova/Vdovec	Svatba, Rozvod, Sociální dávky
Stavy vyžadující další sociální pomoc	Obtížná soc. situace-dospělý Obtížná soc. situace-dítě Nesvéprávnost Výkon trestu	Sociální pomoc Sociální pomoc dítěti Právní způsobilost (odejmutí) Kriminalita (Prevence)

Tabulka 7: Objekty pro oblast sociálního prostředí, zdroj: autorka

Objekty pro oblast fyzického prostředí

Objekty v této oblasti vyplývají ve většině případů z analýz v rámci projektu Parma a jsou určeny obecnou potřebou takového objektu; přímo tedy nesouvisí s výše definovanými stavy fyzické osoby. Z tohoto důvodu byla do této skupiny nově zařazena také Kulturní akce. Je sice součástí sociálního prostředí, ale nesouvisí s konkrétním stavem konkrétní fyzické osoby. Novými objekty v této skupině jsou Stavba, která tvoří podstatnou část našeho fyzického prostředí, Kulturní památka, Cestovní ruch.

Objekty této skupiny jsou tyto:

- Územní plán
- MHD
- Dopravní komunikace
- Občanská vybavenost
- Veřejný pořádek
- Kulturní akce
- Stavba
- Kulturní památka
- Cestovní ruch

Objekty pro oblast podnikatelského prostředí

Tato oblast v zásadě přebírá objekty vyplývající z analýz v projektu Parma. Pouze objekt Živnost byl rozšířen

tak, aby pojal různé formy podnikání. Objekty této oblasti tedy jsou:

- Podnikatelský subjekt
- Investiční pobídka

Klíčové procesy pro nově definované objekty

Pro identifikaci klíčových procesů příslušících každému objektu byla opět použita logika, zmíněná výše: kolik **klíčových procesů** bude příslušet každému **konkrétnímu produktu**, je dáno aplikací životních událostí. Životní cyklus objektu je tak rozdělen dle služeb, které objekt může nabídnout zákazníkovi a každá taková služba je naplněna klíčovým procesem.

Detailní příklad rozpracování klíčových procesů k nově navrženému objektu je uveden níže na objektu Zaměstnání. Z pohledu životních událostí, resp. služeb, které objekt nabízí zákazníkovi procesu, dávají pro případ objektu Zaměstnání smysl tyto situace:

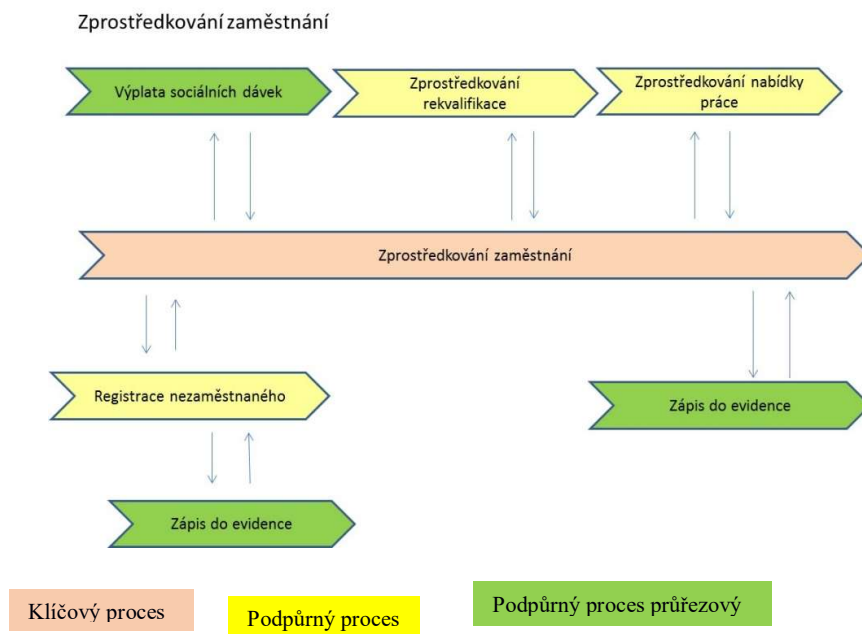
1) Nezaměstnaná FO, usilující o získání zaměstnání

- službou úřadu pro tuto situaci jsou činnosti spojené se zprostředkováním zaměstnání
- odpovídajícím životním cyklem objektu Zaměstnání je Nabytí zaměstnání
- název příslušného klíčového procesu: Zprostředkování zaměstnání

2) Zaměstnaná FO

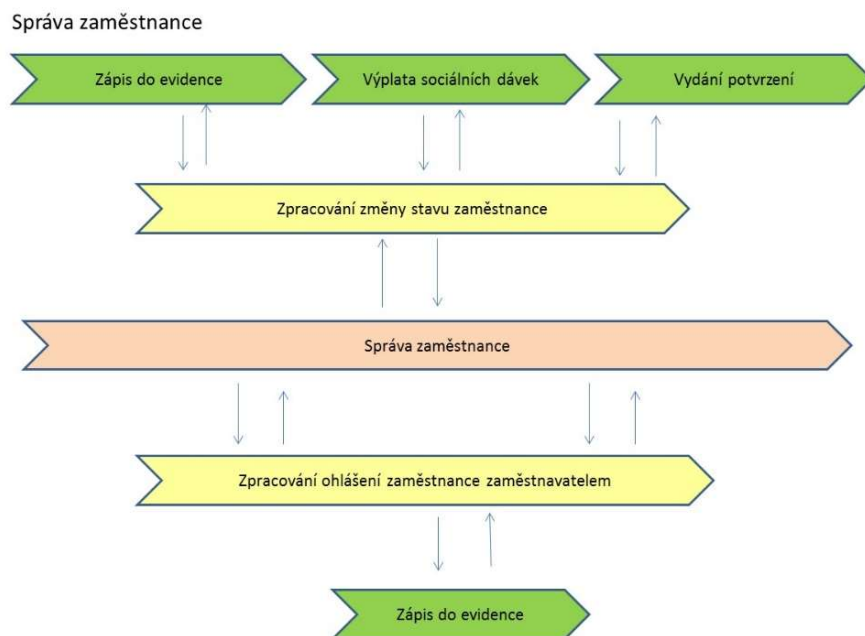
- službou úřadu pro tuto situaci jsou činnosti spojené se správou FO jako zaměstnance
- odpovídajícím životním cyklem objektu Zaměstnání je Správa a pozbytí zaměstnání
- název příslušného klíčového procesu: Správa zaměstnance

Nově navržené klíčové procesy Zprostředkování zaměstnání a Správa zaměstnance budou vypadat takto:



Obrázek 34: Klíčový proces Zprostředkování zaměstnání, zdroj: autorka

Vstupem do procesu je nezaměstnaný občan, který shání zaměstnání. V rámci klíčového procesu Zprostředkování zaměstnání nejdříve probíhá jeho registrace jako nezaměstnaného (podpůrný proces Registrace nezaměstnaného), na základě které, při splnění náležitých podmínek, dochází k výplatě podpory v nezaměstnanosti (průřezový proces Výplata sociálních dávek). Občan dále může požádat o rekvalifikační kurzy, které zprostředkuje úřad (podpůrný proces Zprostředkování rekvalifikace). Úřad dále uchazeči o zaměstnání zprostředkuje nabídky práce, odpovídající jeho profilu (podpůrný proces Zprostředkování nabídky práce). V případě, že pomine důvod, aby občan byl veden jako nezaměstnaný (úspěšné sjednání nabídky práce, přechod v podnikatelský subjekt, OSVČ), je občan vyřazen z evidence uchazečů o zaměstnání (průřezový proces Zápis do evidence).



Obrázek 35: Klíčový proces *Správa zaměstnance*, zdroj: autorka

V případě, že došlo k úspěšnému sjednání zaměstnaneckého poměru, stává se fyzická osoba zákazníkem klíčového procesu *Správa zaměstnance*. Na jeho počátku proběhne povinné ohlášení FO jako zaměstnance konkrétním zaměstnavatelem (podpůrný proces *Zpracování ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem*). V rámci tohoto procesu je občan evidován k daňovým účelům (průřezový proces *Zápis do evidence*). V průběhu klíčového procesu může dále dojít ke změnám ve statusu zaměstnance ve smyslu pracovní neschopnosti nebo mateřské (resp. rodičovské) dovolené. Po nahlášení této změny úřadu je proveden zápis do evidence, případně vyplaceny příslušné sociální dávky a vydáno příslušné potvrzení (vše v rámci podpůrného procesu *Zpracování změny stavu zaměstnance*). V případě ukončeného pracovního poměru je tento fakt opět nahlášen úřadu a je proveden zápis do evidence (opět podpůrný proces *Zpracování ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem*).

Následující tabulka obsahuje přehled nově identifikovaných objektů a jim příslušejících procesů (včetně naznačených služeb):

Objekt	Klíčový proces	Služby	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
Zaměstnání	Zprostředkování zaměstnání	Zprostředkování zaměstnání	Registrace nezaměstnaného	<i>Zápis do evidence</i>
			<i>Výplata soc.dávek</i>	

	Správa zaměstnance	Přihlášení zaměstnance Odhlášení zaměstnance Zpracování změny stavu zaměstnance	Zprostředkování requalifikace	
			Zprostředkování nabídky práce	
			<i>Zápis do evidence</i>	
			Zpracování ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem	<i>Zápis do evidence</i>
			Zpracování změny stavu zaměstnance	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání potvrzení</i> <i>Výplata soc. dávek</i>
Občanství	Správa občanství	Nabytí občanství Pozbytí občanství	Zpracování žádosti o občanství	
			Zpracování ohlášení narození/úmrť	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
			Provedení obřadu	
Kompenzace	Zajištění kompenzací	Zajištění výplaty kompenzací	Zpracování žádosti o kompenzace	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
			<i>Výplata soc. dávek</i>	
Oprávnění	Vyřízení oprávnění	Vydání oprávnění Zamítnutí oprávnění	Zpracování žádosti o vydání oprávnění	
			Zprostředkování kurzu	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
Právní způsobilost	Pozbytí způsobilosti	Pozbytí způsobilosti	Posouzení případu	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
Svatba	Svatba	Svatba	Provedení obřadu	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
Rozvod	Rozvod	Rozvod	Rozvodové řízení	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
Stavba	Vyřízení žádosti	Vyřízení žádosti o stavební povolení	Pomoc s tvorbou žádosti	
			<i>Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi</i>	
			<i>Správní řízení</i>	
			<i>Pomoc s dotacemi</i>	
			<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i> <i>Vydání dokladu</i>
	Monitoring stavby		<i>Kontrola</i>	

Kulturní památka	Vyřízení žádosti	Vyřízení žádosti o zařazení objektu na seznam kulturních památek	Viz výše	
	Správa kulturní památky	Správa kulturní památky		
Cestovní ruch	není	Konkrétní podoba služby v rámci procesů Pomoc s podnikatelským záměrem a Investiční pobídka, Public relationship		
Kriminalita	Prevence kriminality	Prevence kriminality		

Tabulka 8: Nově identifikované objekty a příslušné procesy, zdroj: autorka

Stávající procesy objektů Školství byly modifikovány takto:

Objekt	Klíčový proces	Služby	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
Školství	Řízení kvality školství	Zajištění kvality školství	<i>Tvorba požadavku na rozpočet (na akci)</i>	
			Optimalizace školské sítě	Jmenování/odvolání ředitele
				Nákup nemovitostí
				Prodej majetku
				Pronájem nemovitostí obcí
				Zajištění provozu
			<i>Kontrola (majetku, výdajů, dodržování norem)</i>	
			<i>Grantové řízení</i>	
	Správa žáka	Přijímací řízení	Přijímací řízení	Zajištění podkladů pro přijímací řízení
				Organizace přijímacího řízení
				Zápis do evidence
		Vyřízení přerušení školní docházky/studia Ukončení školní docházky/studia	Zpracování změny stavu žáka	Zápis do evidence
				Vydání potvrzení
				Realizace kulturní akce

Tabulka 9: Modifikace stávajících procesů- objekt Školství, zdroj: autorka

Pro stávající proces Pomoc s tvorbou podnikatelského záměru byl definován generický proces „Vyřízení žádosti“. Tento proces využívá kromě objektu Živnost také objekt Stavba a Kulturní památka. Konkrétní žádost je pak reprezentovaná konkrétní službou, která je na výstupu procesu:

Objekt	Klíčový proces	Služby	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
Podnikatelský subjekt	Vyřízení žádosti	Vyřízení žádosti o založení živnosti (případně jiného podnik. subjektu)	Pomoc s tvorbou žádosti	
			<i>Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi</i>	

			Správní řízení	
			Pomoc s dotacemi	
			Správa občana	Zápis do evidence
				Vydání dokladu

Tabulka 10: Modifikace stávajících procesů – objekt Podnikatelský subjekt, zdroj: autorka

4.2.4 Doplnění modelu o obslužné procesní oblasti

Metodika MMABP je metodikou procesního řízení. Principiálně se tedy týká oblastí samosprávy, které je účelné řídit procesně. V celkovém procesním modelu (resp. modelu služeb) se tak metodika již detailněji nezaměřuje na dopracování těch částí, které procesně řídit účelné není. Těmito oblastmi je velká skupina procesních oblastí (resp. služeb), které nejsou pro samosprávu klíčové, pouze poskytují podporu jejímu provozu. Autorka na základě rozdělení uvedeném v kap. 4.2.2 tyto oblasti nazývá Obslužné procesní oblasti. Na základě analýzy, provedené v kap. Návrh referenčního modelu-procesní model-teoretická východiska, budou Obslužné procesní oblasti stanoveny na základě best practice, tedy na základě prozkoumání relevantních rámců pro Enterprise Architecture, využívaných ve veřejné správě.

Pro stanovení Obslužných procesních oblastí však nebylo třeba jen identifikovat činnosti, ve kterých je možné se zmíněnými rámci inspirovat. Autorka zde musela nejdřív vyřešit otázku entit, tedy vlastního metamodelu procesně řízené samosprávy ČR, která byla v části klíčových procesů zřejmá a předpokládala modelovat na úrovni procesů a služeb. Pro oblast Obslužných procesních oblastí se nicméně modelování na úrovni procesů a služeb nejeví jako optimální, z principu zde již není nutné použít přímo procesy a z nich vycházející služby. Takto identifikovaný problém byl vstupem do třetí iterace postupu DSR této disertační práce.

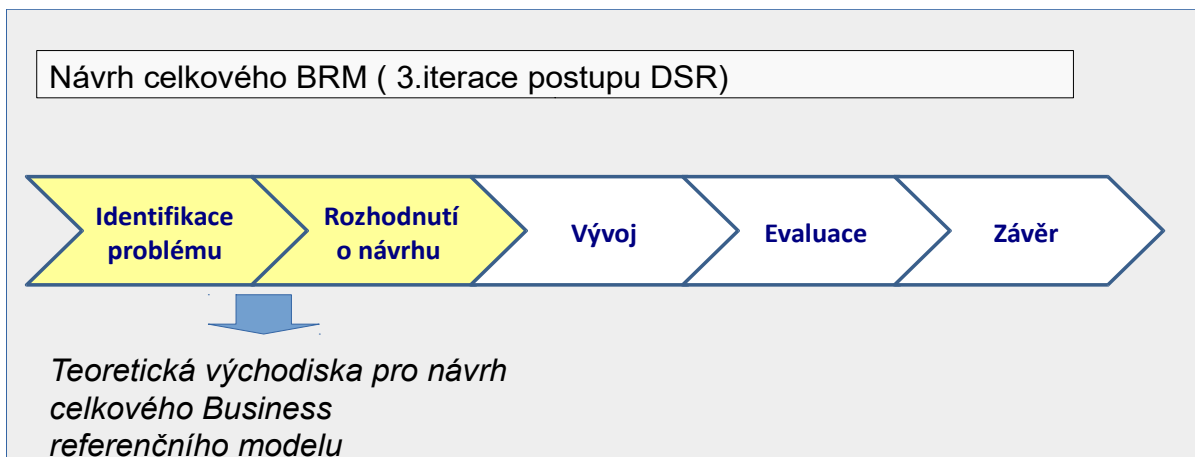
Naplnění cíle DC5 a DC7

Vytvořením referenčního modelu procesů (taxonomie) došlo k naplnění dílčího cíle 5: **DC5: Návrh referenčního modelu procesů.**

Kapitola 4.2 (konkrétně v části 4.2.2 Přepřacování výstupů projektu Parma) měla také naplnit dílčí cíl 7: **DC7: Provéřít možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR** K prověření skutečně došlo, bylo by však dále třeba detailněji analyzovat dopady do metodiky. V části 4.2.2 autorka uvedla a rozpracovala body, které buď z metodiky jednoznačně nevyplývaly, nebo byly v rámci projektu vykládány nekonzistentně. Pro konzistentní výklad těchto bodů autorka zvolila vlastní přístup definovaný v rámci zmíněné kapitoly. Rozsah práce bohužel neumožňuje hlubší analýzu, jaký reálný dopad tento přístup autorky má do metodiky MMABP a bude tak předmětem dalšího zkoumání autorky.

5 Návrh celkového Business referenčního modelu

5.1 Teoretická východiska pro návrh celkového Business referenčního modelu



Obrázek 36: Umístění kapitoly 5.1 v postupu DSR, zdroj: autorka

Dosavadní výzkum v rámci této disertaci prokázal, že využití entit proces a služba dává smysl pro “procesně řízenou” část úřadu, tedy pro část klíčových činností (procesů).

V analýze bylo třeba tedy dále rozhodnout o entitách, které je možné využít pro definici všech činností úřadu, tedy i těch obslužných. V následující kapitole jsou tak prozkoumána východiska pro stanovení modelu, který již není specificky jen o procesech a službách, ale jde o koncept celkového Business referenčního modelu.

Ve vztahu k naplnění dílčích cílů, směřuje tato kapitola také k naplnění dílčího cíle 7:

DC7:Provéřit možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR

5.1.1 Dělení činností úřadu do segmentů

To, že není třeba využívat tyto entity pro vedlejší činnosti úřadu, zmiňuje sama metodika MMABP [Řepa, 2012]“... ačkoliv lze řadu řadu aktivit v organizaci vnímat jako procesy (v „technickém“ smyslu postupu), je třeba přesně rozlišovat specifickou skupinu business procesů, jako procesů provozu organizace, strukturovaných podle pravidel Procesního řízení na klíčové a podpůrné. Tyto procesy tvoří jádro fungování organizace a z jejich hlediska jsou pak všechny ostatní procesy v organizaci fakticky podpůrné, ať mají řídicí provozní, vývojový (projekty) či dokonce strategický význam. Pro pochopení vzájemných nutných vztahů všech těchto druhů procesů je však nezbytné vnímat skupinu věcných procesů odděleně od ostatních, jako jádro výkonu organizace, neboť jenom tak jsou plně vidět jejich kauzální souvislosti. Proto je vhodné ostatní skupiny procesů buď vůbec nenazývat procesy (neboť je to z hlediska Procesního řízení irelevantní), nebo pro ně použít specifickou terminologii.”

Zároveň tento přístup dále podporuje myšlenku, že je vhodné formulovat oblast klíčových činností a oblast obslužných činností jako **dva různé segmenty**.

Většina níže porovnávaných rámců používá obdobnou logiku dělení na nejvyšší úrovni své taxonomie BRM a rozděluje činnosti úřadu na oblasti související přímo s vnějším zákazníkem úřadu (většinou rozděleno rovnou do více oblastí dle konkrétního zaměření) a na oblasti podpůrné (většinou jedna oblast).

Rámec UKRA k tomu přidává ještě další hledisko a formuluje oblasti BRM jako dva segmenty; to, co je pro organizaci **specifické** (Services for citizens) a to, co mají organizace **společné** (Managing the UK government). Vzhledem k tomu, že dle metodiky MMABP klíčové procesy jsou částí pro úřad specifickou a ostatní činnosti úřadu jsou činnosti přepoužitelné, odpovídá tato logika logice vytváření BRM procesně řízené samosprávy ČR.

5.1.2 Role Služby v BRM procesně řízené samosprávy ČR – současné definice služby

Pro dokončení BRM je dále třeba znovu rozvážit původní záměr, tedy kromě procesního modelu, sestavit také model služeb. Za tímto účelem v této části disertační práce autorka nejdříve uvede některé definice služeb, bude analyzovat vztah SOA a procesního řízení, zaměří se na granularitu služeb a konečně bude definovat to, jakým způsobem by měla být služba vytvářena BRM procesně řízené samosprávy.

Definice služby dle metodiky MMABP

Pojem služba je v metodice použit jako výstup procesu – a to jak směrem ven k externímu zákazníkovi, tak jako vyjádření rozhraní mezi dvěma procesy. V obsahovém smyslu je služba základním prvkem spolupráce dvou účastníků -zákazníka a dodavatele.

Obsahem služby by tedy měly být jak věcné, tak společenské náležitosti.

1) Věcné náležitosti. Např. časové aspekty, kvalita služby, množství a další charakteristiky samotné služby.

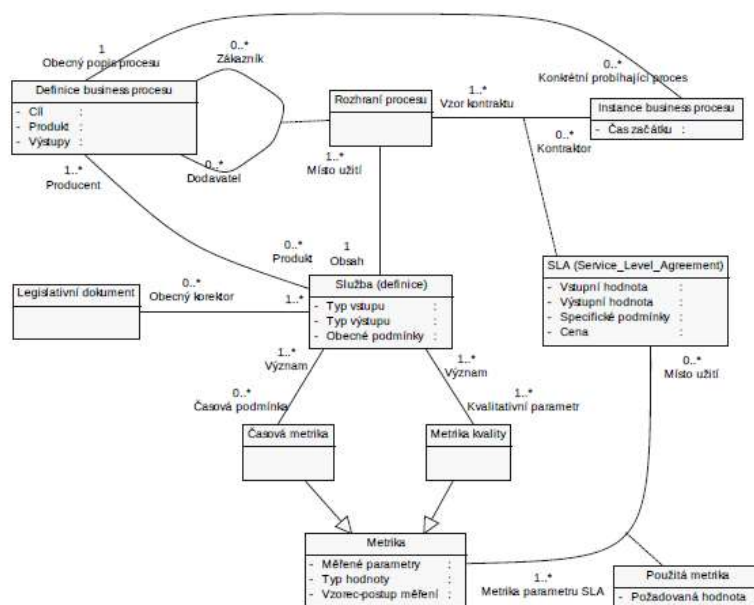
2) Společenské náležitosti. Zejména cena (je abstrakcí hodnoty v celém systému) – skládá se z objektivních aspektů (přímé náklady na službu, amortizace apod.) a subjektivních (subjektivní cena pro zákazníka, momentální dostupnost apod.)

Tyto náležitosti jsou upraveny v **SLA (Service Level Agreement)**. Typicky SLA obsahuje:

- popis služby (charakteristiky poskytované služby, její význam, smysl)
- popis základních parametrů služby (co na službě měřit)

metriky jakosti služby (jak měřit)

- cena



Obrázek 37: Metamodel služby dle metodiky MMABP, zdroj: [Řepa, 2012]

Vydeme-li z metodiky, má tedy potřeba definovat business službu dvojí opodstatnění:

- 1) „interní“. V rámci organizace má služba klíčovou hodnotu, protože práce s rozhraním procesů je základem o rozhodování o uspořádání celého systému a zároveň tvoří nutný můstek při přechodu k infrastruktuře.
- 2) „externí“. V rámci řízení služeb samosprávy (resp. veřejné správy) má význam definovat tyto služby pro určení rozsahu kvality a ceny jednotlivých služeb, poskytovaných napříč samosprávou za účelem služby zkvalitnit a snížit jejich náklady. Výstupem by měl být katalog služeb samosprávy (resp. veřejné správy).

Definice služby v rámci pro Enterprise architecture

Vzhledem ke kontextu, v jakém bude služba definována, tedy kontextu metamodelu Enterprise Architecture, považuje autorka za relevantní vzít v úvahu zejména to, jak služby definují současné nejpoužívanější **rámce pro Enterprise Architecture**. Podíváme se tedy na službu tak, jak ji definuje nejrozsáhlejší rámec pro EA TOGAF, reprezentant

EA ve veřejném sektoru FEAF (verze FEA) a vzhledem k některým shodám v metamodelu s metamodelem MMABP také ArchiMate.

TOGAF hovoří o business službě, kterou považuje za jeden z základních kamenů svého metamodelu. „Business služba je věc, kterou business dělá a která má definované, měřitelné rozhraní a smlouvy s uživateli služby. Business služba je podporována kombinací lidí, procesů a technologií. Business služba zprostředkovává řízené rozhraní pro přístup k funkcím.“ [The Open Group’s Architecture Forum. 2009]

Inspirací pro definici služby v rámci metamodelu EA samosprávy v jazyce **ArchiMate** není ani tak fakt, že jde o modelovací jazyk, ale zejména vlastní metamodel, který dává velký důraz na služby. ArchiMate také definuje business službu a to v rámci svého konceptu chování jako „funkcionalitu, která nabízí prostředí přidanou hodnotu, nezávislou na způsobu, jakým je vnitřně realizována [The Open Group, 2009, 2016]. ArchiMate verze 1.0 rozlišuje “externí business službu, která přináší hodnotu externímu zákazníkovi a interní službu, nabízející funkcionality procesům nebo funkcím v rámci organizace.” [The Open Group, 2009] Rámec také zdůrazňuje, že je přínosné v rámci interních elementů chování odlišit procesní pohled (přináší hodnotu

pro zákazníka, kterým může být i jiný process) od funkčního pohledu (nabízí funkcionalitu pro jeden nebo více procesů). Ve verzi ArchiMate 3.0 již není dělení na externí a interní služby explicitně zmíněno, zákazníkem služby zde však může být jak externí zákazník, tak interní zákazník (v rámci organizace).

Pojetí služeb u FEA [FEAPMO, OMB, 2007] je trochu rozdílné. Souvisí s konceptem segmentů, kde business službou je nazýván segment, který v rámci organizace řeší podpůrné funkcionality na rozdíl od funkcionalit klíčových, případně mluví o “enterprise service” jako o funkcionalitách, které jsou užívány napříč organizacemi. Také vlastní Model Služeb je funkčně orientovaný, pro procesní přístup tedy méně využitelný než předchozí zmiňované rámce, inspiraci ve FEA je však možné najít pro část agendy úřadu, která nemusí být nutně procesně orientována (služby obslužných procesních oblastí viz níže).

Procesní řízení a SOA

Důležité postavení služby v procesně řízené samosprávě může principiálně narazit na **konflikt dvou paradigmat: Procesního řízení a orientace na služby** (reprezentované SOA). Kompatibilita a přínos kombinace těchto řešení je předmětem diskuzí v odborných časopisech a na relevantních diskuzních fórech, např. na SOA institute, obecná shoda v nich panuje v přínosech kombinace BPM a SOA, které se dají shrnout tak, že *BPM poskytuje business kontext pro implementaci SOA*.

S nutností dát SOA business kontext souvisí také to, co o přístupech k SOA říká TOGAF. Tento rámec zmiňuje důležité přístupy k SOA: “*Business-led SOA*” a “*Developer-led SOA*”. První se ptá: “Jaké služby jsou potřeba a jak budou řízeny a naplněny”, druhý řeší: “Jaký je nejlepší způsob jakým navrhnout, postavit a provozovat služby? Přestože Business-led SOA a Developer-led SOA spočívají v rozdílném pohledu, jejich aktivity se doplňují a potkávají v konceptu „služby“.” [The Open Group, 2009] Jinými slovy, SOA nutně neznamená jen způsob implementace, ale jde také o konzistentní logiku, kterou je třeba použít při identifikaci a komponování důležitých prvků architektonického řešení, které nazýváme služby a jaké parametry jim přidělit pro maximální kontrolu efektivity jejich provádění a pro jejich srovnatelnost.

Vztáhneme-li to, co říká o SOA TOGAF zpět k možné kombinaci BPM a SOA, na otázku, jaké služby jsou potřeba z pohledu „Business-led SOA“, je možné odpovědět na základě identifikace procesů v rámci BPM. Tento přístup podporuje také zřejmě nejznámější autor věnující se SOA, Thomas Erl, který BPM zmiňuje jako jeden z možných přístupů, který zvolit k identifikaci tzv. služeb řízení. Služba řízení tak může „reprezentovat krok procesu, dílčí proces většího procesu nebo dokonce celý proces.“ [Erl, 2009] Ačkoliv T. Erl nečiní rozdělení ve stejném smyslu jako TOGAF, nejbližší business úrovni je u něj právě služba řízení. Jde o “úlohy vztahující se k nějaké aktivitě” [Erl, 2009], které v SOA reprezentují logiku řízení. Oddělení tzv. vrstvy řídicích služeb umožňuje, aby se „automatická reprezentace logiky řídicího procesu vyvíjela nezávisle na aplikační logice na úrovni technologie“ [Erl, 2009] Aplikační logika by pak dle Erla měla být oddělena do samostatné vrstvy tzv. aplikačních služeb. Pro zavedení SOA je dle Erla možné využít top-down přístup (od služeb řízení ke službám aplikačním), bottom-up přístup nebo agilní strategii, která tyto přístupy kombinuje.

Součástí definice služby v procesně řízené samosprávě ČR je bezesporu právě specifikace toho, jakým způsobem kombinovat orientaci na služby s procesním řízením.

Granularita a kategorizace služeb

Z hlediska definice služby v samosprávě ČR (a veřejné správě ČR jako takové) je velmi důležité, jakou zvolíme granularitu služeb. Granularita služeb je zejména důležitá, budeme-li se snažit o zařazení služby v samosprávě do širšího kontextu služeb ve veřejné správě. Definice služby v samosprávě ČR tak získává další opodstatnění, a to jako prostředek pro porovnání a zejména hlídání efektivity vynaložených nákladů ve

veřejné správě jako takové.

Granularita služeb se z velké části odvíjí od toho, jak budeme služby kategorizovat, což je na nejobecnější úrovni reprezentováno tím, co dále bude autorka nazývat **business službou** a **ICT službou**.

Podívejme se na dva možné přístupy ke kategorizaci služeb. Jedním je již zmiňované pojetí SOA T.Erla, druhým přístup Voříška [Voříšek a kol., 2008]. Ačkoliv Erl hovoří o službě ve smyslu jednotky zapouzdřující určitou logiku (dokonce možnou na úrovni celého procesu), což teoreticky znamená, že může jít o službu, která není nutně podpořena IT technologiemi, o takové službě explicitně nehovoří a jeho výklad se týká služeb, které jsou implementovány pomocí IT technologií. Voříšek oproti tomu jmenovitě zmiňuje ICT službu, jako službu, která “je vytvářena ICT procesy, které při svém průběhu konzumují ICT zdroje (hardware, software, data, lidé)” [Voříšek a kol., 2008], a která buď podporuje dílčí aktivity business procesu, který dodává business službu nebo je ICT služba přímo dodávána jako celá business služba (např. e-banking).

Vlastní kategorizace služeb respektuje dva z možných pohledů na služby, které mají svá opodstatnění a praktický přínos pro uživatele, který ví, za jakým účelem chce služby používat. Erlův pohled (respektive SOA jako taková) je praktickým *implementačním přístupem k podnikové architektuře*. Erl v ní sleduje základní IT architekturu podniku a vkládá vrstvu rozhraní služeb mezi vrstvu řídicích procesů a vrstvu aplikační. Od toho se také odvíjí již částečně zmíněná základní kategorizace služeb – řídicí služby, služby aplikace a služby instrumentace (které komponují další služby [Erl, 2009]).

Voříškův pohled vyplývá z širšího pojetí ICT služby jako důležitého *aktiva řízení podnikové informatiky* a z toho důvodu chápe vhodně zvolenou kategorizaci jako „jeden z předpokladů kvalitní podpory byznysu informatikou [Voříšek a kol., 2008].“ Kategorizaci nabízí hned několik, zmiňme tu pro naše účely zřejmě nejdůležitější (minimálně z toho důvodu, že nejvíce souvisí se zmiňovaným architekturním pojetím) a to je kategorizace dle předmětu služby. Jedná se o služby, které „bezprostředně podporují podnikové procesy a koncové uživatele. Patří mezi ně informační služby (poskytují požadovanou informaci), aplikační služby (jde o funkcionalitu byznys aplikace), infrastrukturní služby (vybudování a provoz ICT infrastruktury) a podpůrné služby (zajišťují ostatní služby)“ [Voříšek a kol., 2008]

Společné těmto dvěma přístupům je to, že chápou ICT služby jako vrstvu na rozhraní mezi businesssem (u Erla reprezentovaným řídicími procesy) a podnikovou informatikou (u Erla aplikační vrstvou).

Zmíněné přístupy ke kategorizaci služeb je třeba při definici služby v samosprávě ČR zvážit. Níže proto autorka přistoupila k analýze pozitiv a negativ využití SOA při rozhodnutí o celkovém řešení a také k návrhu logiky, se kterou kategorizovat služby ve smyslu řízení podnikové informatiky, která se bude v procesně řízeném modelu odvíjet od kategorizace procesů.

5.1.3 *Role Služby v BRM procesně řízené samosprávy ČR – definice služby v procesně řízené samosprávě*

Logika vytváření business služby v metamodelu EA procesně řízené samosprávy

Předchozí analýza v rámci vytváření metamodelu EA procesně řízené samosprávy vzala v úvahu specifika samosprávy ČR a zahrnula je do úvah o optimálním konceptu pro procesně řízenou samosprávu ČR. Vzniklý metamodel tak respektuje nutnost zavedení měřitelných výstupů, které zprostředkovávají hodnotu pro zákazníka na výstupu procesů stejně tak jako na rozhraní mezi procesy, kde slouží k monitoringu průběhu procesů a které jsou možným způsobem, jak tyto procesy nejen průběžně zlepšovat a jak na ně vázat hodnocení zaměstnanců a tím zvyšovat jejich motivaci. Takovým **rozhraním procesu je business služba**.

Z pohledu řízení podnikové informatiky tedy můžeme na základě dělení procesů (provedené v kapitole 4.2.2) na klíčové a obslužné definovat dva základní typy business služby procesně řízené samosprávy:

- **Business služba klíčových procesů**
- **Business služba obslužných procesních oblastí**

Toto dělení je trochu odlišné od zmíněného dělení služeb Voříška, ale respektuje jedno zásadní kritérium, které pak dále ovlivňuje způsob určení služeb a s tím související způsob jejich implementace. Tímto kritériem je vztah k businessu (respektive strategickým cílům) organizace. Zatímco první skupina služeb **podporuje business přímo**, druhá skupina jej ovlivňuje **nepřímo**. Toto rozdělení by zhruba odpovídalo Voříškovu dělení, kdy informační a aplikační služby podporují business přímo a infrastrukturní a podpůrné služby jej podporují nepřímo (není to však úplně přesné, aplikační služby mohou být součástí např. i infrastrukturních služeb, vhodností tohoto dělení se autorka zabývá ještě dále v této kapitole při odlišení business a ICT služby). Důležité je nicméně, co Voříšek říká o variantách postupu při strukturaci aplikačních služeb. Těmito variantami jsou „aplikační služby dle podnikových procesů, aplikační služby dle softwaru instalovaného a dostupného na trhu a aplikační služby dle typů uživatelů a dle útvarů organizace [Voříšek a kol., 2008]“. Vztáhneme-li toto dělení na business službu definovanou výše, dělení na služby přímo a nepřímo podporující business nám dává do ruky silný nástroj k tomu, jaký ze zmíněných postupů zvolit.

Rozdělení služeb na služby klíčových procesů a služby obslužných procesních oblastí je v souladu s analýzou, provedenou výše, která směřuje k dělení činností procesně řízené samosprávy do segmentu činností klíčových (specifických) a činností obslužných (obecných). Business služby klíčových procesů jsou ve stejné logice spjaty se strategickými a business cíli organizace a odvíjí se od jejich business procesů, které jsou pro organizaci specifické. V samosprávě, která je procesně řízená, tak logicky nedává smysl použít jiný přístup, jak určit služby, než právě podle podnikových procesů. Oproti tomu business služby obslužných procesních oblastí nestojí až tolik na procesní orientaci. Na skupinu obslužných procesních oblastí je možné podívat se také jako na skupinu objektů, kterým jsou příslušné určité funkce a tak je možné služby těchto oblastí definovat. Skupina těchto služeb bude pro podnik méně specifická než jeho služby související přímo s obchodními (klíčovými) procesy a je možné je určit buď pomocí best practice, reprezentovanou například právě dostupným balíkovým řešením nebo dle zájmů konkrétních uživatelů nebo útvarů organizace (ačkoliv autorka tento poslední přístup z důvodu jeho velké rigidity nepovažuje za úplně optimální). Tento přístup je tak plně v souladu s přístupem metodiky MMABP.

Dělení služeb na interní a externí

V závislosti na provedené analýze služeb a rozdělení procesů při tvorbě procesního modelu, je možné do obecného metamodelu, uvedeného v kapitole 3.2.1 zavést pojem **externí (business) služba**, jako výstup procesu, který přináší výslednou hodnotu pro zákazníka a naplňuje strategické cíle organizace, tedy **klíčového procesu**. Dále je možné zavést pojem **interní (business) služba**, která je rozhraním procesu, který plní v rámci organizace podpůrnou funkci, tedy **procesu obslužného**. Toto dělení rámcově odpovídá např. původnímu dělení rámce ArchiMate.

Je třeba rozhodnout o dělení služeb na interní a externí také u podpůrných procesů (podprocesů). K tomu bude využita kategorizace podpůrných procesů, provedená v rámci vytváření procesního modelu (4.2.2). Shrňme-li výstup této kategorizace, je možné rozdělit podpůrné procesy a služby, které jsou jejich výstupem takto:

1. PP (podpůrný proces) typ 1 – je nutnou podmínkou pro průběh a dokončení klíčového procesu (KP); je seskupením aktivit v KP, které je možné vyčlenit jako logický celek z důvodů např. dosavadní praxe, větší přehlednosti KP apod. Služby těchto procesů nestojí na výstupu procesu klíčového.
2. PP typ 2 – je variantou v postupu KP, nemusí být tedy nutně proveden, aby mohl KP pokračovat; tento proces může také teoreticky existovat sám o sobě a služba tohoto procesu je konkrétní variantou služby

procesu klíčového

Je možné přidat ještě jeden typ podpůrného procesu

3. PP typ 3 – je podpůrným procesem k jinému PP, služba tohoto procesu zde tedy není na výstupu procesu klíčového

Všechny typy podpůrných procesů mohou mít i tzv. průřezový charakter, který znamená, že jde o podpůrný proces použitelný pro více procesů. Dle [Řepa, 2007] má takový proces „relativně samostatnou logiku průběhu, slouží mnoha okolním procesům, jímž poskytuje dílčí služby dle potřeby.“ Pro určení typu služby, kterou proces nabízí, však není důležité, jestli je průřezový či nikoliv, důležité je, o který typ z výše zmíněných procesů se jedná.

Shrnutím výše zmíněného přístupu k definici business služby v metamodelu procesně řízené samosprávy je následující tabulka:

Typ business procesu (BP)	Typ business služby (BS)	Postup při určení BS	Příklady BP	Příslušná BS
Klíčový proces	Externí	Dle business procesu v poměru KP:BS = 1:N	Vyřízení žádosti	Vyřízení žádosti (o živnost, o stavbu....)
Podpůrný proces typ 1 (PP1)	Interní	Dle business procesu v poměru PP1:BS = 1:1	Některé PP příslušné ke KP Vyřízení žádosti (např. Správa občana)	Založená živnost
Podpůrný proces typ 2 (PP2)	Externí	Dle business procesu v poměru PP2:BS = 1:1, tato BS může být na výstupu klíčového procesu	Některé PP příslušné ke KP Vyřízení žádosti (např. Pomoc s dotacemi)	Vyřízené dotace
			PP příslušné ke KP Realizace změny živnosti (např. Změna nebo zrušení živnosti)	Např. Zrušení živnosti
Podpůrný proces typ (PP 3)	Interní	Dle business procesu v poměru PP3:BS = 1:1	PP příslušné k PP Správa občana (např. Zápis do evidence)	Zápis do rejstříku
Obslužná procesní oblast	Interní	Dle best practice v poměru OPO:BS=1:1	Např. rámec FEAF,GEA NZ: Nábor pracovníků	Např. rámec FEAF,GEA NZ: Nábor pracovníků

Tabulka 11: Logika vytváření business služby v metamodelu procesně řízené samosprávy, zdroj: autorka

Velmi důležitým výstupem tohoto přehledu je, že zasadíme-li granularitu vytváření služeb do kontextu dalších rámců pro EA v oblasti veřejného sektoru, dostáváme důležitý rozdíl v logice vytváření business služeb pro oblast klíčových a obslužných činností:

Pro segment klíčových procesů je poměr business proces vs. business služba 1:N

Pro segment obslužných procesních oblastí je poměr procesní oblast vs. business služba: 1:1

Toto implikuje důležitý závěr:

Entity metamodelu se budou odlišovat v závislosti na segmentu. Pro segment klíčových procesů je přínosné využít entitu proces a služba. Pro segment obslužných procesních oblastí stačí jediná entita. Další analýza v této oblasti bude zaměřena na to, zda je vhodné použít entitu služba nebo jinou možnost.

5.1.4 Porovnání taxonomie za účelem nalezení vhodných úrovní taxonomie

Předchozí analýza v rámci této kapitoly dospěla k závěru, že je relevantní pro business referenční model EA samosprávy ČR zvážit také jiné entity, které bude autorka v rámci BRM modelovat, než je entita proces a entita služba.

Tato kapitola má za cíl, na základě studia a porovnání relevantních EA rámců pro veřejnou správu, poskytujících referenční modely na business úrovni, zjistit odpovídající úrovně taxonomie pro takové entity, a využít je pro sestavení BRM. Dále je toto porovnání prováděno za účelem nalezení zdroje pro „best practice“ čerpající z těchto modelů, která bude využita pro naplnění taxonomie u segmentu obslužných činností úřadu.

Jako zdroj byly zvoleny již zmiňované rámce:

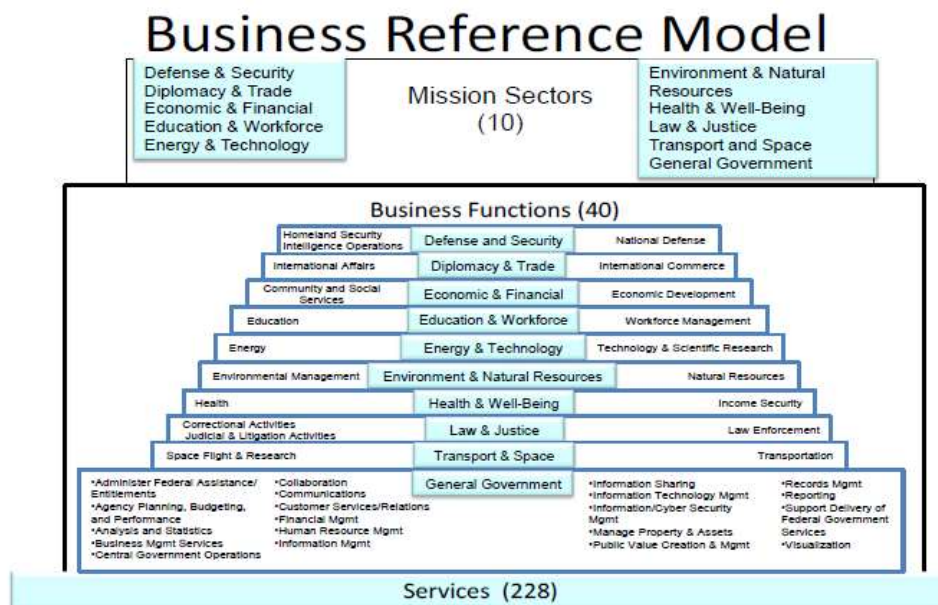
- Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF) - USA,
- Government Enterprise Architecture (GEA NZ) – Nový Zéland,
- UK Reference Architecture(UKRA),
- Australian Government Architecture Reference Model (AGA),

Obecnému popisu těchto rámců již byla věnována kapitola 3.2.2, zde se autorka zaměří na relevantní referenční modely ve smyslu jejich taxonomií na business úrovni.

Federal Enterprise Architecture Framework (FEAF)

Na rozdíl od předchozí verze – FEA- nabízí FEAF verze 2 na business úrovni pouze jediný model (došlo ke spojení původního Business Reference Modelu a Service Reference Modelu do jediného) a to Business Reference Model. BRM taxonomie se skládá ze tří úrovní:

- Mission Sectors (Sektory)
- Business functions (Business funkce)
- Services (Služby)

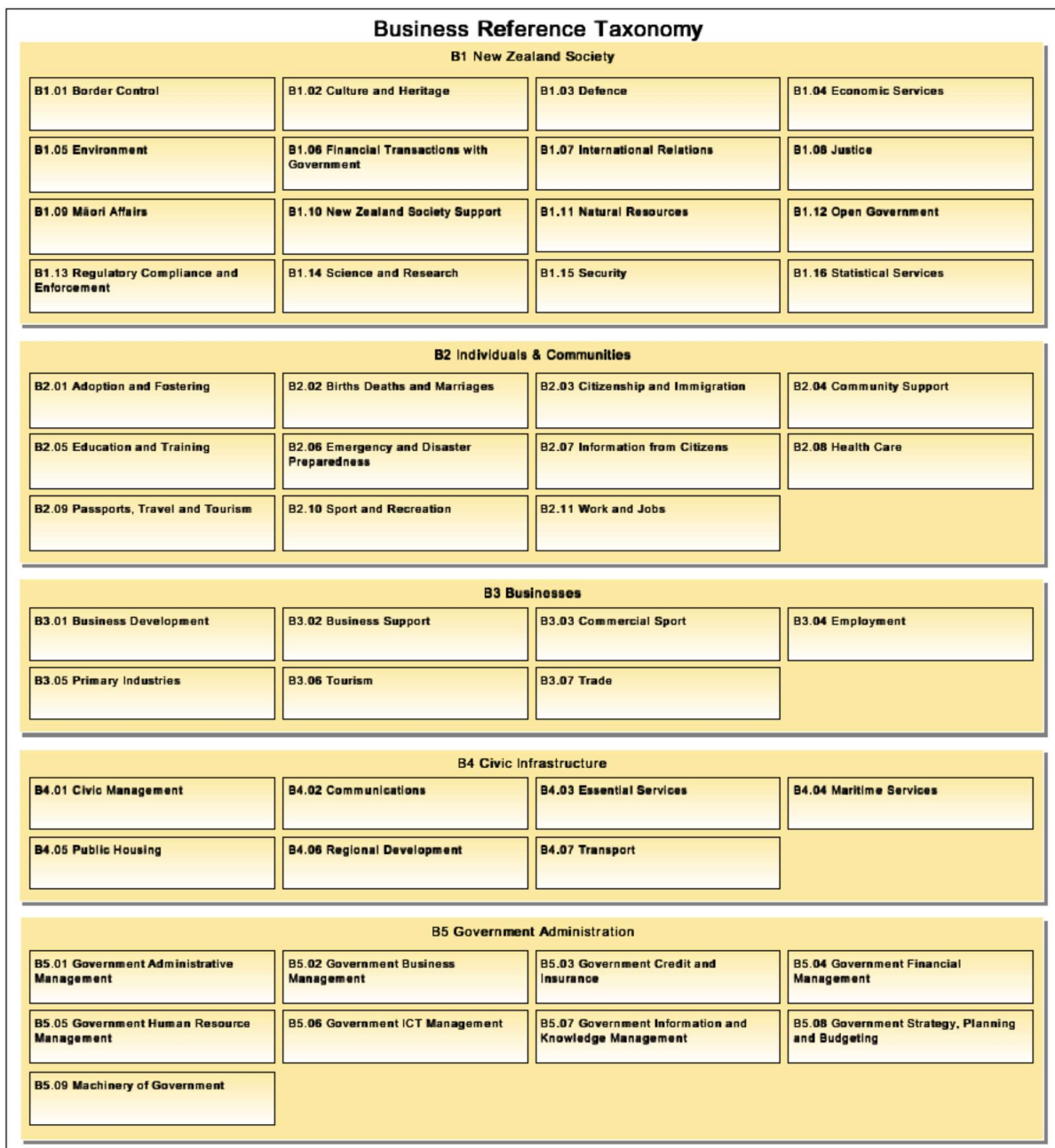


Obrázek 38: Business referenční model FEAF verze 2, zdroj: [Gotze, 2015]

Government Enterprise Architecture (GEA NZ)

Taxonomie BRM, který nabízí GEA NZ, se skládá z těchto tří hierarchických úrovní:

- Business Area (Business oblast)
- Line of business (Business linie)
- Business function (Business funkce)



Obrázek 39: Business referenční model GEA NZ, zdroj: [NZ Government, 2014]

UK Reference Architecture(UKRA)

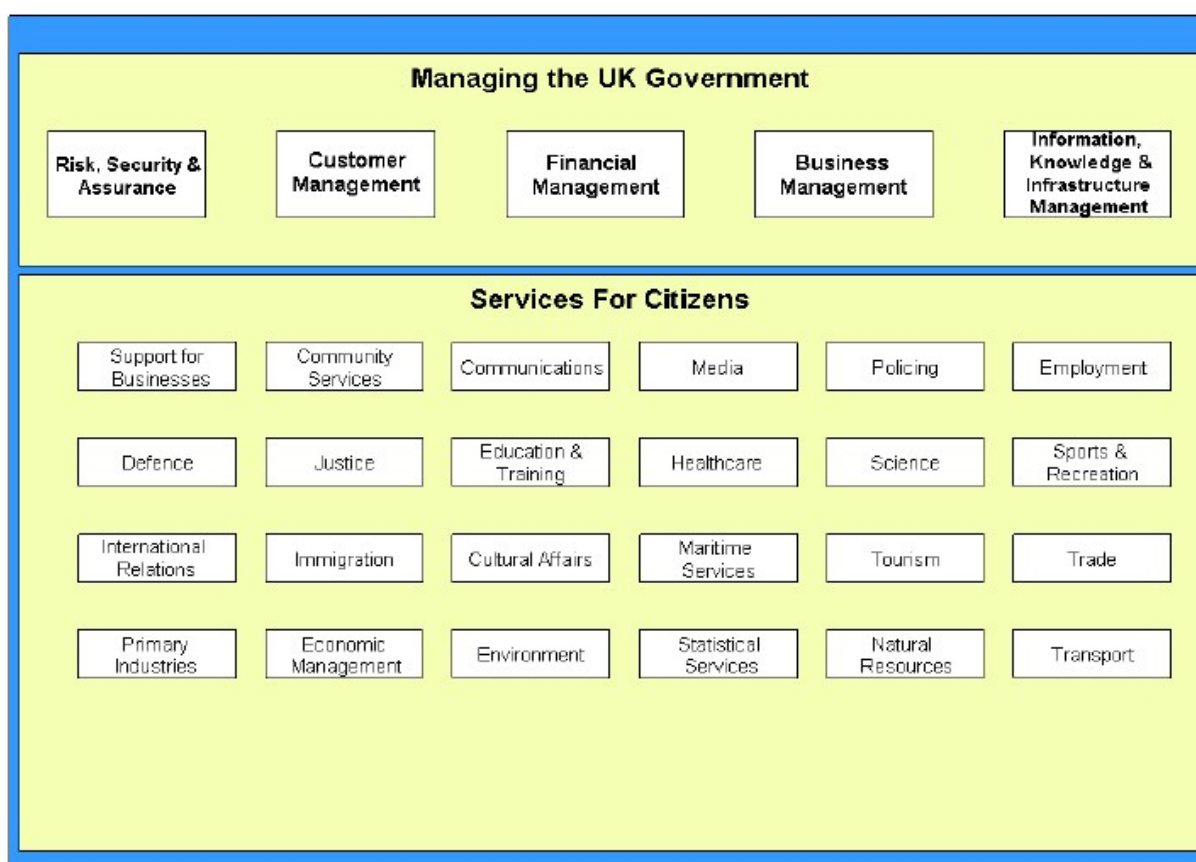
UKRA nabízí v podstatě dva BRM.

- Managing the UK government (Řízení vlády UK)
- Services for citizens (Služby pro obyvatele)

Od začátku tak rozděluje to, co je pro organizaci specifické (Services for citizens) od toho, co mají organizace společné (Managing the UK government). Tímto přístupem je tato architektura velmi blízká přístupu metodiky MMABP a logice sestavování procesního modelu a modelu služeb v rámci této disertace.

Pro každý z těchto modelů jsou v dalších vrstvách definovány:

- Business capabilities (Business dovednosti)
- Business functions (Business funkce)



Obrázek 40: Business capabilities pro oba BRM, zdroj: [HM Government, 2012]

	Risk, Security & Assurance	Customer Management	Financial Management	Business Management	Information, Knowledge & Infrastructure Management
Strategy	Strategic Risk Assessment	Customer Strategy Development	Strategic Financial Management Development	Strategy & Direction Development	Information Management Strategy Development
		Channel Strategy Development		Policy & Legislation Development	Information Systems & Infrastructure Strategy Development
Management	Risk Management Effectiveness Development & Improvement	Customer Relationship Management	Financial Planning & Control	Business Performance Management	Information Structure Management
				Process Design & Improvement	
				Change Management	Information Lifecycle Planning & Control
				Commercial Partnership Management	IS Infrastructure Effectiveness Development & Improvement
Operations	Internal Compliance Assurance	Customer Identity Management	Trust Accounting	Resource Forecasting & Planning	
	Service Access Control	Customer Profile Management		Communications Planning	Information Analysis, Insight Reporting & Sharing
	Internal Business Risk Management Delivery	Customer Contact Management	Resource Accounting	Commercial Partnership Operations	
	Legal Compliance	Customer Support & Education		Communications	
	Risk Intervention Delivery		Payments Management	HR Management	
				Facility Management	
				Legal Operations	IS Infrastructure Development & Support

Obrázek 41: Business funkce pro jednotlivé capabilities na příkladu BRM Managing UK government, zdroj: [HM Government, 2012]

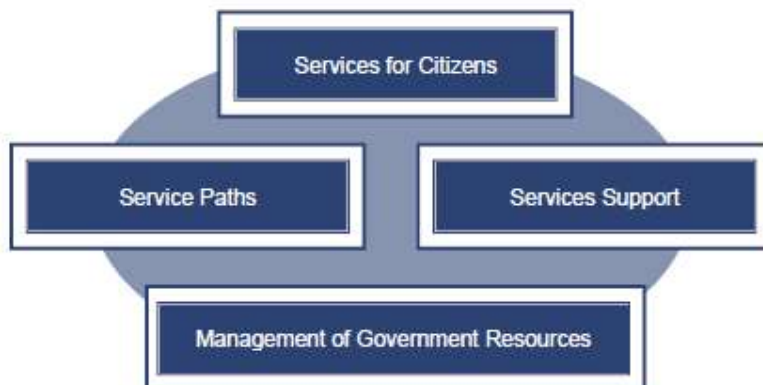
Australian Government Architecture Reference Model (AGA)

AGA je výrazně inspirována rámcem FEA (předchozí verzi FEAF 2). Na business úrovni tedy přebírá jeho strukturu a mezi BRM a DRM (Data Reference Model) vkládá ještě SRM (Service Reference Model). Služby již ale nejsou v SRM vnímány jako business služby, naopak jde o služby na informační úrovni a svou strukturou jsou podobné ARM (Application Reference Model), který prezentuje FEAF 2. Pro porovnání modelů na business úrovni bude proto i v tomto rámci sloužit BRM (Business Reference Model).

Struktura modelu je opět třívrstvá:

- Business Areas (Business oblasti)
- Lines of Business (Business linie)
- Business Sub Functions

Business linie a sub-funkce jsou řazeny pod čtyři business oblasti:



Obrázek 42: AGA BRM Business oblasti, zdroj: [Australian Government, 2011]

Porovnání entit na stejných úrovních granularity u zmiňovaných referenčních modelů uvádí následující tabulka:

Rámec	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
FEAF	Sektor	Business Funkce	Služby
GEA NZ	Business Oblast	Business linie	Business Funkce
UKRA		Dovednosti	Business Funkce
AGA	Business Oblast	Business linie	Business Sub-funkce

Tabulka 12: Porovnání entit referenčních modelů, zdroj: autorka

Jediným rámcem, který na některé z úrovní zmiňuje pojem Služba, je FEAF. V rámci taxonomie žádný z rámců přímo nepoužívá entitu Proces.

Zařazení konkrétní dovednosti do tohoto přehledu je obsahem další tabulky, ve které byl použit příklad dovednosti „Lidské zdroje“ (Human Resources), která je v zásadě dobře dohledatelná a podobně specifikovaná ve všech zkoumaných rámcích (ponecháno v původní anglické verzi):

Rámec	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3
FEAF	General Government	Central Personnel Management	Workforce planning, Staffing and Recruiting, Employee Benefits and Compensation etc.
GEA NZ	Government administration	Government Human Resource Mng.	Government Benefits Mng., Gov.Employee Performance Mng., Gov.Recruitment etc.
UKRA	Managing UK Government	Business Management	HR Management
AGA	Management of Government Resources	Human Resource Management	Benefits Management, Employee Performance Mng., Recruitment etc.

Tabulka 13: Zařazení entity Lidské zdroje v porovnávaných referenčních modelech, zdroj: autorka

U většiny zkoumaných rámců je patrné, že byly sobě navzájem inspirací. To se odráží v dobré porovnatelnosti jednotlivých úrovní granularity. Z té lehce vybočuje pouze UKRA, která v prvé řadě dělí dovednosti na specifické a společné a další rozdělení řeší až na další úrovni granularity, což působí drobné rozdíly ve vnímání

úrovně 2 a úrovně 3 v porovnání s ostatními rámci. (někdy je identickou dovednost možné v porovnání s úrovní 2 ostatních rámců dohledat na úrovni 2, někdy až na úrovni 3). Přesto je rozdělení rámce UKRA velmi vhodné do porovnání zahrnout a inspirovat se v něm právě kvůli tomu, že od začátku zdůrazňuje rozdíl mezi segmentem dovedností specifických a segmentem dovedností společných.

5.1.5 Srovnání popisovaných aspektů, jejich vztahů a logiky jejich vytváření (srovnání metamodelu)

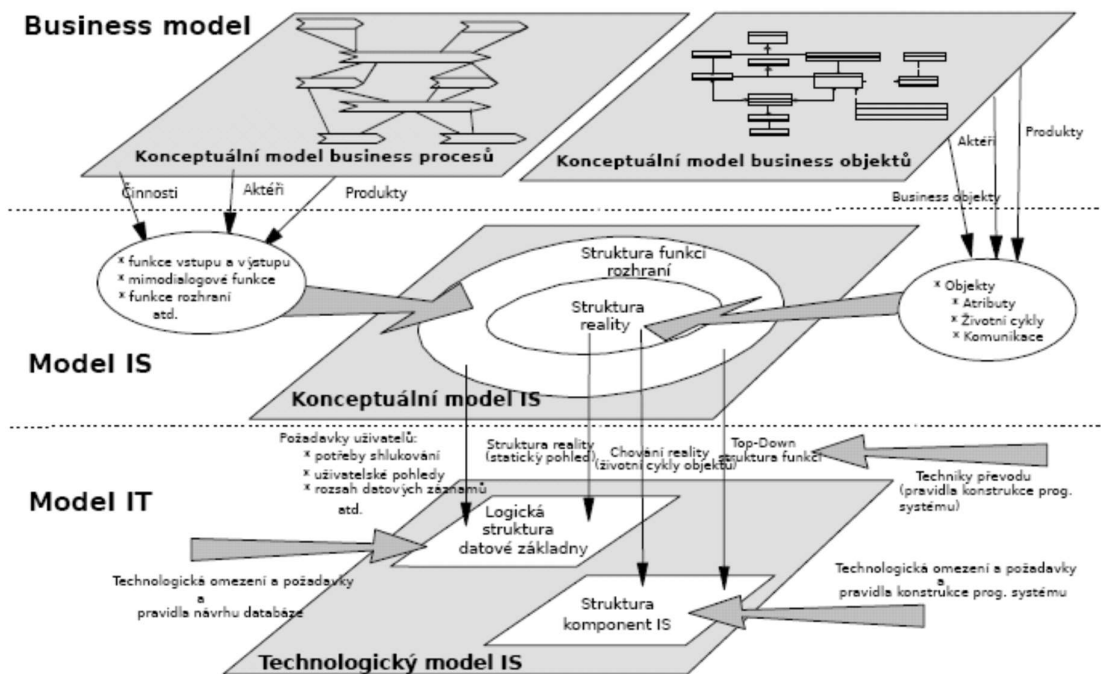
Posledním krokem, který je třeba provést za účelem nalezení vhodných entit pro BRM procesně řízené samosprávy ČR, je porovnání metodiky MMABP z pohledu jejího metamodelu na business úrovni – tj. z pohledu toho, jaké aspekty využívá k popisu organizace, jaké jsou jejich vztahy a logika jejich vytváření - s metamodely BRM, které nejvíce splňují požadavky na metamodel procesně řízené samosprávy, které byly porovnávány v kapitole 3.2.3.

Na základě dosavadního zkoumání jednotlivých rámců a metodiky MMABP autorka stanovila hypotézu, že existují shodné prvky metodiky MMABP, ArchiMate a GEA NZ a primární inspirací pro metamodel procesně řízené samosprávy budou tyto dva rámce.

Srovnání metamodelu metodiky MMABP tedy bude provedeno vůči metamodelu pro BRM:

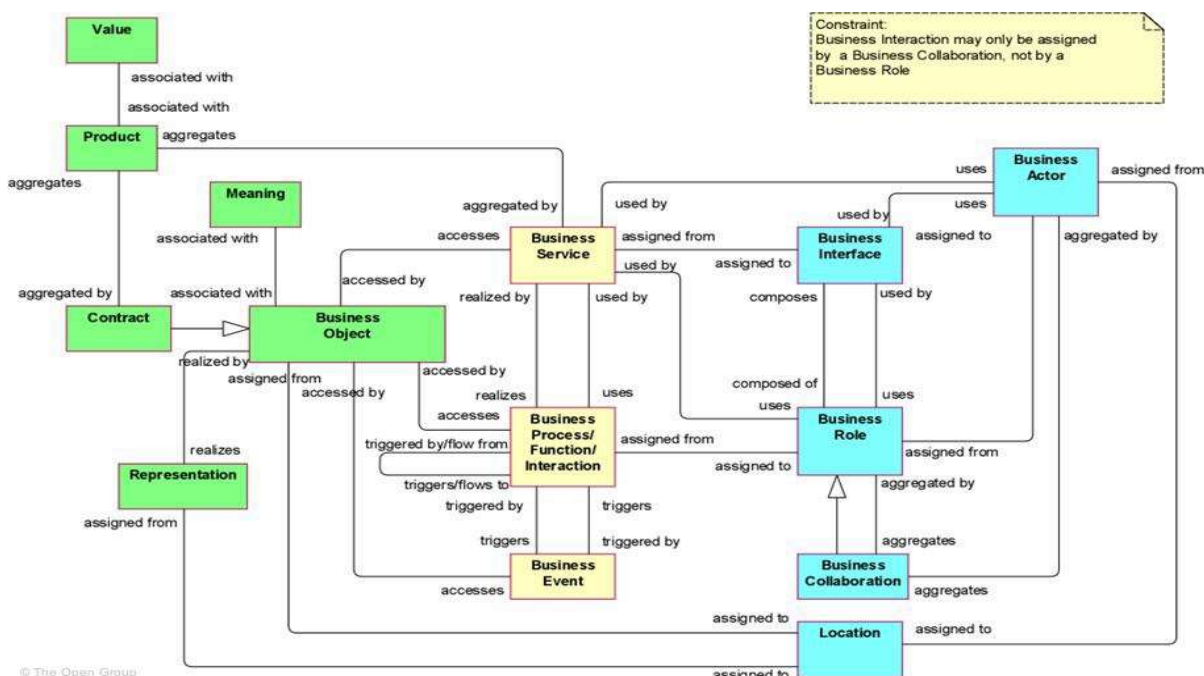
- ArchiMate
- GEA NZ

Popis aspektů, které modeluje metodika MMABP, je rámcově uveden již výše. Podstatou přístupu této metodiky jsou **Služby**, které svému okolí a sobě navzájem poskytují **Procesy**. Na službu jsou pak navázány důležité **Metriky**, jako je např. časový parametr, kvalita nebo zejména cena služby. Metodika tedy v tomto smyslu plně naplňuje požadavky na minimální sadu prvků metamodelu EA procesně řízené samosprávy. Uspořádání a struktura těchto služeb určuje strukturu **Rolí (aktérů)** a jejich vztahů v **Organizaci** (a na dalších úrovních pak strukturu funkcí a informačního systému).



Obrázek 43: Východiska MMABP a její vztah k IS, zdroj: [Řepa, 2012]

Jak je patrné z obrázku, metodika dále na business úrovni pracuje s entitami **Produkt** jako výstup procesů a **Business objekt**, který (na rozdíl od procesů, které reprezentují chování reality, tedy prvek dynamický) modeluje statickou strukturu reality.



Obrázek 44: Základní koncepty jazyka ArchiMate dle ArchiMate 2.1, zdroj: [The Open Group, 2013]

Podíváme-li se na **základní koncepty jazyka ArchiMate** (představeno v kapitole 3.2.1, zde na obrázku ve verzi ArchiMate 2.1), spočívající v dělení na pasivní (zeleně), behaviorální (dynamický, žlutě) a aktivní aspekt (modře), nacházíme zde jednoznačnou paralelu s metamodellem metodiky MMABP. Dynamickým prvkem je v obou přístupech proces, jehož výstupem je služba a který je spouštěn nějakou událostí. Pasivním prvkem je objekt, ke kterému se proces vztahuje, aktivní strukturou potom role, případně aktér.

Zajímavě vychází z porovnání konceptů ArchiMate s MMABP zejména porovnání dynamických (behaviorálních) prvků Business služba, Business proces a Business funkce.

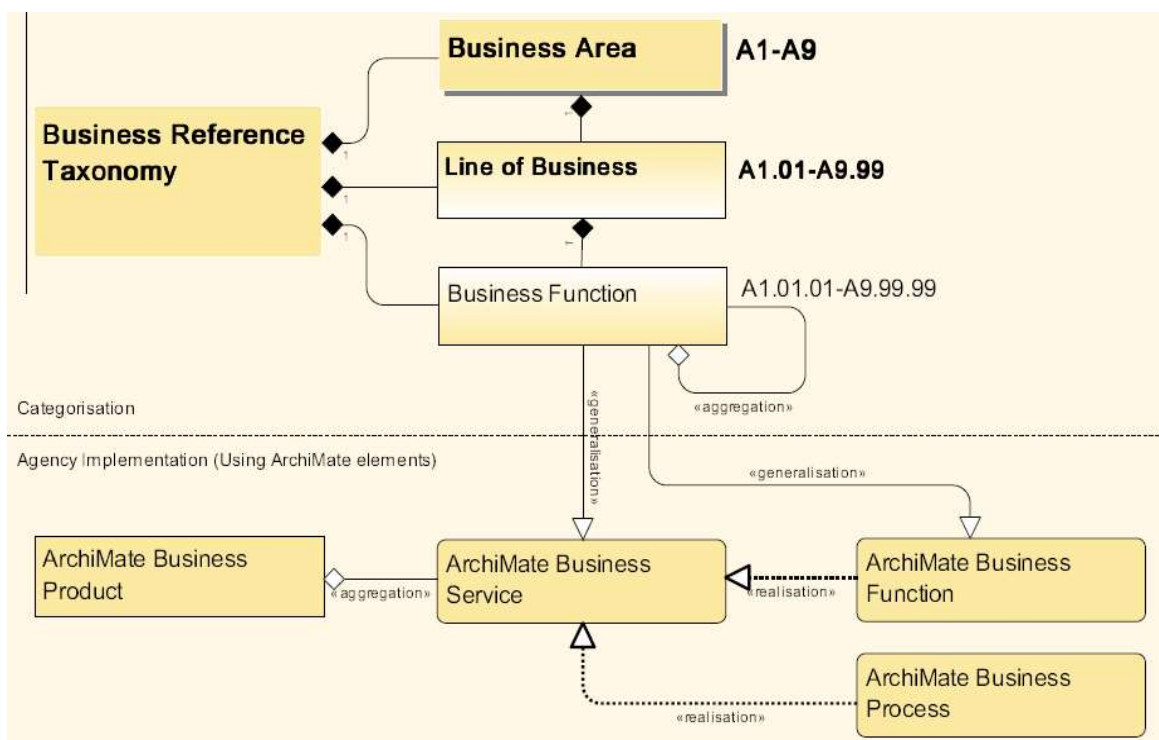
ArchiMate chápe Business službu jako chování, které je viditelné směrem ven – nabízí přidanou hodnotu okolnímu prostředí. Může tak přinášet hodnotu externímu zákazníkovi nebo také internímu zákazníkovi v rámci podpory ostatních procesů nebo funkcí. Konzistentně s definicí služby definuje také Business proces: “Business proces popisuje vnitřní chování prováděné business rolí, které je vyžadováno k vytvoření produktů nebo služeb.” [The Open Group, 2016]. Business proces tak uspokojuje potřebu jeho zákazníka. Zákazník může být ve stejné logice také zde vnější nebo vnitřní. Z modelování procesů a služeb pomocí MMABP a analýzy, která v předchozí kapitole dospěla k sestavení procesní části modelu, vyplývá, že potřeby tohoto modelu ve smyslu využití konceptu externích a interních služeb (resp. procesů) jsou s tím, co nabízí ArchiMate, kompatibilní. Externí služby jsou výstupem klíčových procesů (a některých procesů podpůrných ke klíčovým – pokud stojí na výstupu procesu klíčového), interní službu nabízí většina podpůrných procesů a procesní oblasti obslužené (výstup ani jednoho z těchto procesů, resp. procesní oblasti není na interakci s externím zákazníkem).

Posledním zmiňovaným behaviorálním prvkem jazyka ArchiMate je Business funkce (BF). BF typicky sdružuje chování, založené na požadovaných business zdrojích, schopnostech, kompetencích, znalosti apod. BP může realizovat jednu nebo více Business služeb. [The Open Group, 2016]

Z této definice je možné učinit závěr, že ačkoliv metodika MMABP s tímto prvkem přímo nepracuje, pro BRM samosprávy ČR se v oblasti obslužných procesních oblastí jeví využití prvku Business funkce jako vhodnější než Business proces.

Novozélandský rámec GEA NZ pro svůj metamodel přímo využívá prvky ArchiMate a mapuje jej na strukturu taxonomie svého BRM. Výběr elementů jazyka ArchiMate je zde zúžen na minimum a využívá sadu Business Product, Business Service, Business proces a Business funkce.

Mapování na taxonomii pak vypadá takto:



Obrázek 45: Mapování taxonomie GEA NZ na ArchiMate, zdroj: [NZ Government, 2014]

Využívaná sada prvků ArchiMate je v podstatě identická s tím, co bylo analyzováno výše, je však třeba zvážit, do jaké míry vystihuje v BRM samosprávy ČR třetí úroveň granularity vlastní taxonomie právě pojem Business funkce. Na základě definice ArchiMate totiž může být poměr Business funkce k Business službě 1:1 a BRM samosprávy ČR navíc počítá s tím, že na třetí úrovni granularity pro klíčové činnosti úřadu využije prvek Business služba (resp. Business proces). Proto bude logičtější volbou pro taxonomii BRM samosprávy ČR využít na třetí úrovni prvek Služba (resp. Business služba).

Budeme-li dále hledat oporu pro toto rozhodnutí v dalších rámcích, je možné zmínit FEAF (viz výše), který na třetí úrovni granularity využívá pojem Služba pro aktivity shodné s business funkcemi rámce GEA NZ, což implikuje, že hranice mezi těmito dvěma pojmy jsou často zanedbatelné.

5.1.6 Závěr

Analýza potvrdila hypotézu autorky, že rámce ArchiMate a GEA NZ využívají obdobné prvky jako metodika MMABP a jsou tak vhodnými zdroji pro metamodel BRM procesně řízené samosprávy ČR.

Konkrétním zdrojem pro taxonomii v oblasti služeb obslužných procesních oblastí (resp. tedy obslužných business funkcí) bude tedy primárně rámec GEA NZ a obdoba jeho mapování na prvky ArchiMate, v oblasti služeb také rámec FEAF.

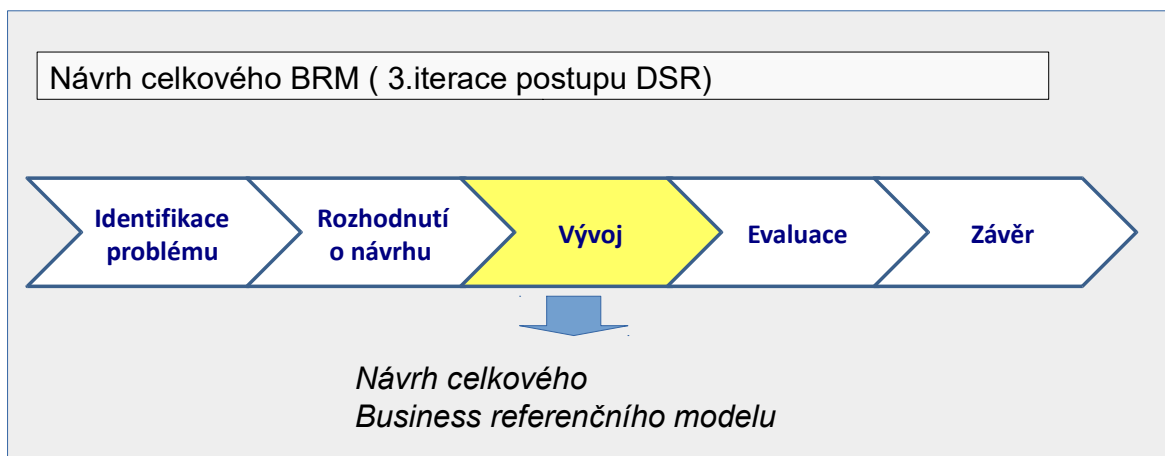
Rozhodnutí o návrhu

Na základě analýzy, provedené v této kapitole, je možné učinit následující rozhodnutí o návrhu:

1. BRM bude formulován jako dva segmenty: segment klíčových činností a segment obslužných činností.
2. Pro segment obslužných činností není vhodné využít entitu proces. Použití jiných entit v této oblasti navrhuje sama metodika MMABP.
3. Na úrovni segmentu klíčových činností bude v modelu využita entita proces a služba.
4. Porovnáním rámců, které nejvíce splňují požadavky na základní strukturu modelu EA pro samosprávu ČR, s metodikou MMABP, byla nalezena značná shoda s metamodelem ArchiMate. Návaznost ArchiMate na taxonomii BRM dobře řeší rámec GEA NZ, tedy taxonomie samosprávy ČR se bude značně odvíjet od tohoto rámce.
5. Na základě zkoumaných rámců je nejvíce relevantní použít pro taxonomii BRM na třetí úrovni pojem služba.

Využití metodiky MMABP ve smyslu naplnění dílčího cíle 7:**DC7:Prověřit možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR**, zde bylo potvrzeno a to zejména ve smyslu výše uvedeného bodu 2 a 5.

5.2 Návrh celkového Business referenčního modelu



Obrázek 46: Umístění kapitoly 5.2 v postupu DSR, zdroj: autorka

Závěry učiněné v rámci rozhodnutí o návrhu jsou v této kapitole využity pro sestavení vlastního Business referenčního modelu procesně řízené samosprávy ČR následovně:

1. Metamodel BRM
2. BRM: Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu
 - pro klíčové oblasti
 - pro obslužné oblasti
3. BRM: Detailní taxonomie do úrovně 3 modelu

Tato kapitola směřuje k naplnění dílčího cíle: **DC6: Návrh celkového business referenčního modelu.**

Detailní taxonomie je nejpodrobněji definovanou úrovní detailu modelu. Model neobsahuje konkrétní rozpracování (popisy) procesů (např. v duchu metodiky KBPR). Přesto je vlastní struktura natolik odlišná od současných struktur využívaných v samosprávě, že i tato málo detailní úroveň podrobnosti výrazně mění kulturu podniku (samosprávy) a to i v případě, že se za novou strukturou mnohdy skrývají dílčí obdobné procesy (sekvence činností) jako v současném pojetí.

5.2.1 Metamodel BRM

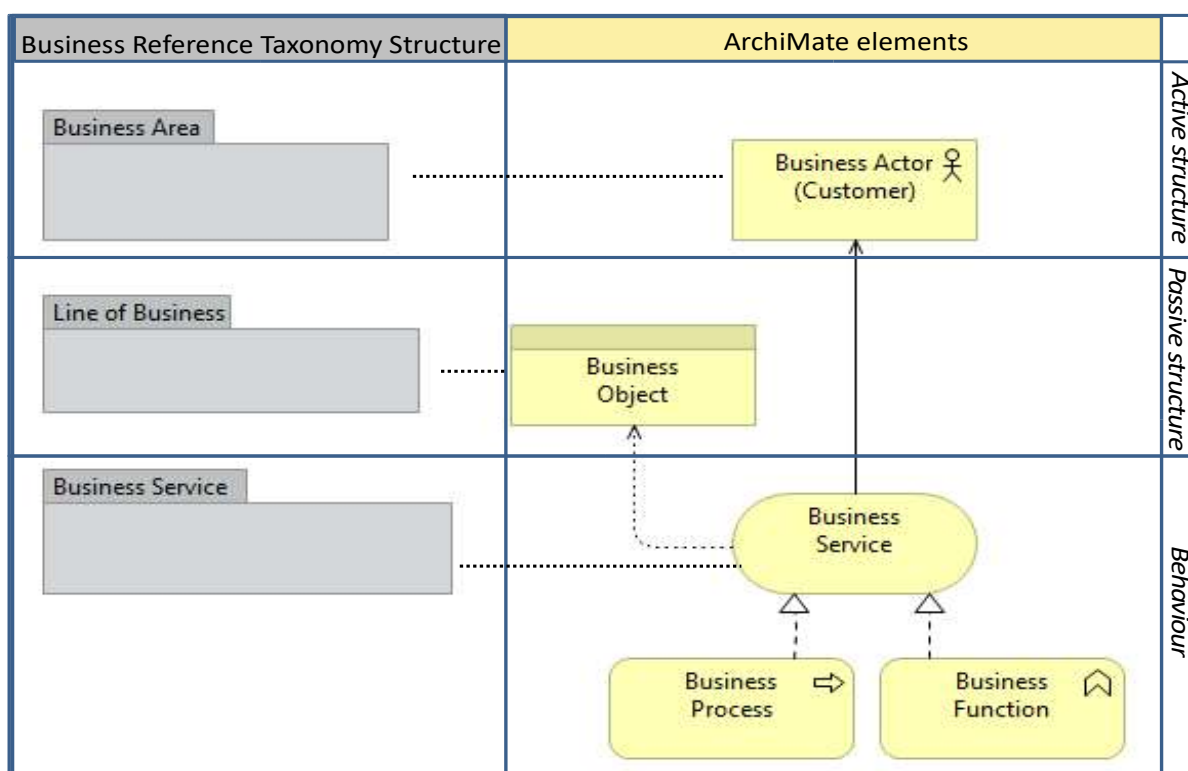
Následující obrázek zobrazuje návrh metamodelu BRM procesně řízené samosprávy ČR.

Výstupy předchozí analýzy, shrnuté v Rozhodnutí o návrhu, se v metamodelu prakticky promítají takto:

- Metamodel využívá stejně jako GEA NZ nebo AGAF mapování prvků taxonomie na elementy rámce ArchiMate.
- Vrstvení do tří vrstev je obdobné jako u zkoumaných taxonomií GEA NZ a AGAF (na první úrovni

Business oblast, na druhé Business linii), pouze na třetí úrovni je zde využita business služba dle FEAF.

- Využívanými prvky ArchiMate jsou
 - Business actor (aktér). Jde o zákazníka klíčové nebo obslužné oblasti činností – tedy úřad, občan jako PO, občan jako FO a veřejný zájem. V levé straně obrázku tomuto dělení odpovídá 5 základních Business oblastí: S1 a S2 pro zákazníka Úřad (případně jiný subjekt veřejné správy), C1 pro zákazníka Občan jako PO, C2 pro zákazníka Občan jako FO a C3 pro zákazníka Veřejný zájem.
 - Business object (objekt) Objekt, který je definován stavem zákazníka procesů (viz popis v kapitole Návrh procesního modelu). V levé straně obrázku tomuto dělení odpovídá Business linie (např. Zaměstnání)
 - Business service (služba). Pro segment klíčových činností (resp. procesů) je služba reprezentovaná Business procesem a je výstupem tohoto procesu. V levé straně obrázku tomu odpovídá např. Business služba Zprostředkování zaměstnání. Pro segment obslužných činností je služba reprezentovaná Business funkcí. V levé straně obrázku tomu odpovídá např. Business služba Nábor zaměstnanců.



Obrázek 47: Metamodel BRM procesně řízené samosprávy, zdroj: autorka

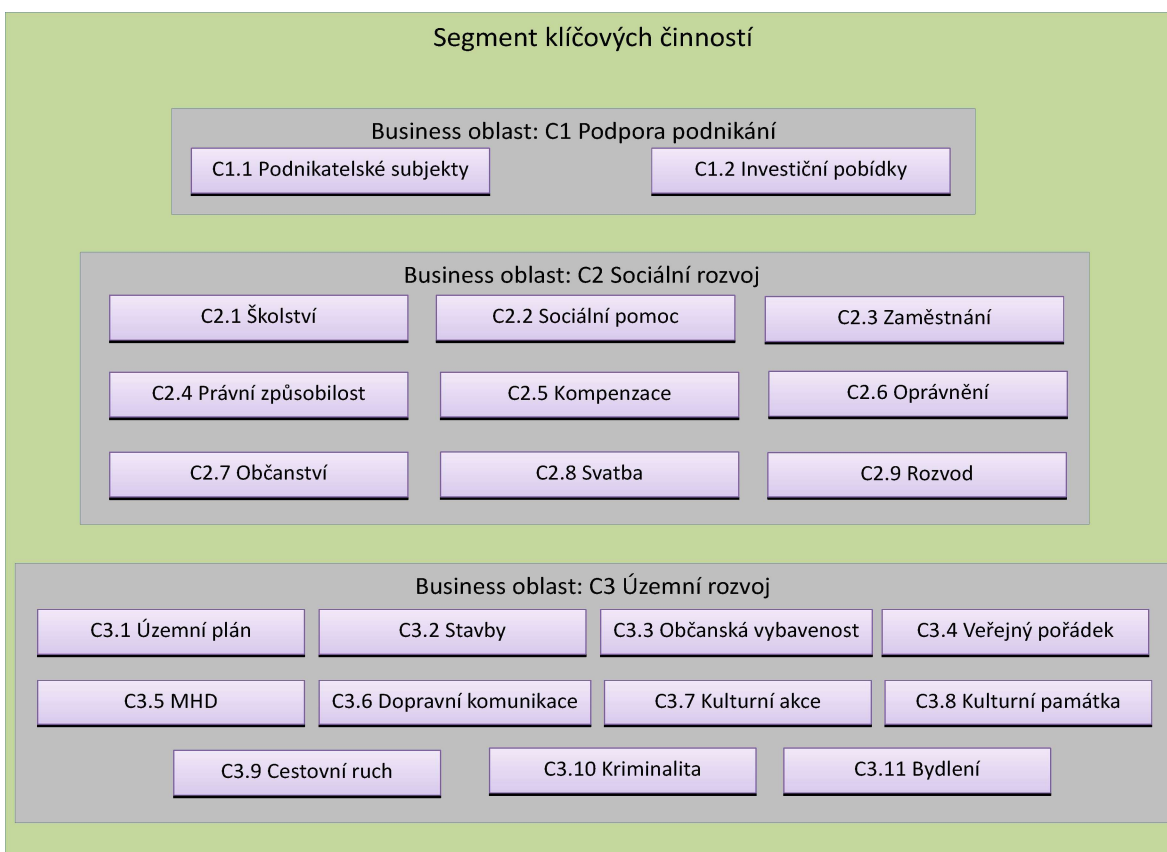
5.2.2 BRM: Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu

Struktura taxonomie pro segment klíčových činností

Segment klíčových činností reflektuje dosavadní stav poznání dělením do třech Business oblastí:

- C1 – Podpora podnikání
- C2 -Sociální rozvoj
- C3 – Územní rozvoj

Každá oblast pak zahrnuje 1-N Business linií viz následující obrázek:



Obrázek 48: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 2, zdroj: autorka

Struktura taxonomie pro segment obslužných činností

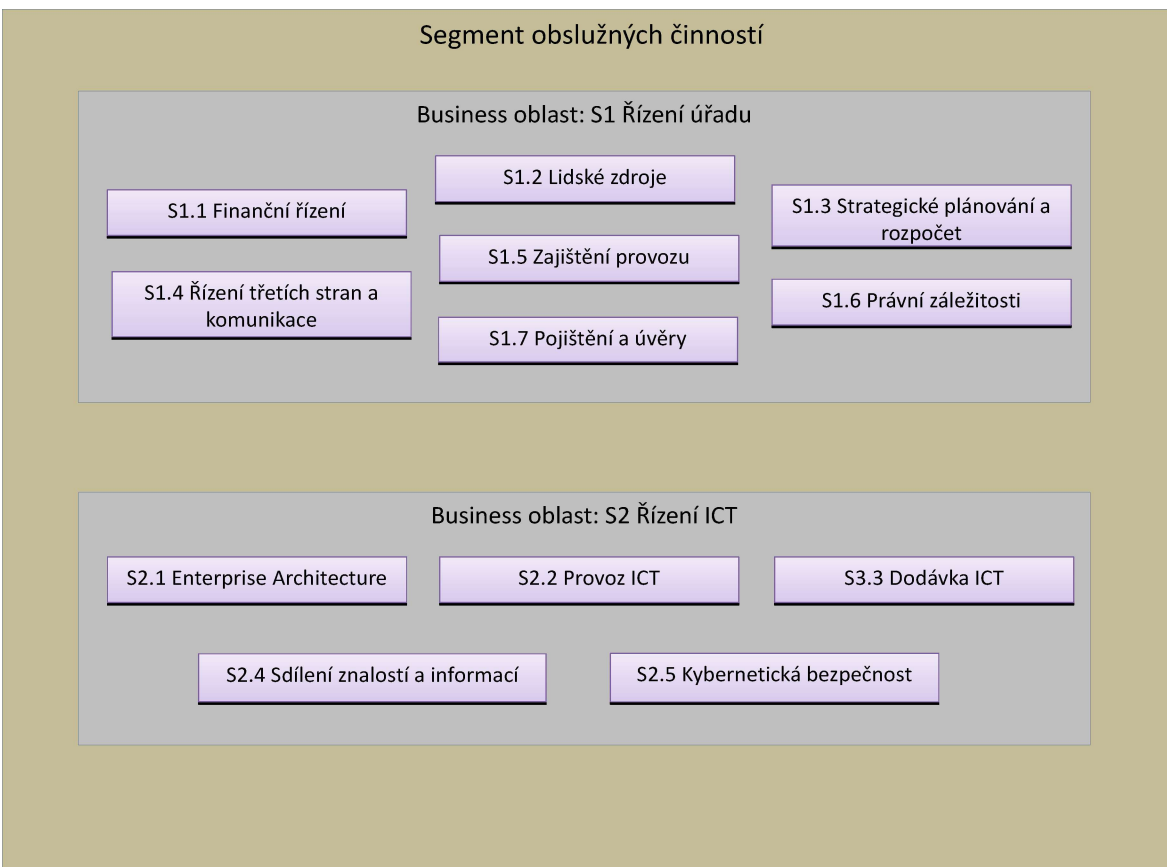
Segment obslužných činností reflektuje dosavadní stav poznání dělením do dvou Business oblastí:

- S1 – Řízení úřadu (Řízení financování, Řízení lidských zdrojů, Obchodně analytické procesy apod.)
- S2 -Řízení ICT (činnosti) související se správou, provozem, údržbou a zaváděním IS (Služby helpdesku, správy dat, bezpečnosti IS apod.)

Důvodem pro toto základní dělení segmentu obslužných činností je rozhodnutí, zda jejich výstupy, tedy služby,

zařazovat do nějaké formu přehledu služeb (za účelem zajištění konzistence jejich poskytování ve smyslu kvality a ceny) pro veřejnou správu či nikoliv. První skupina služeb je totiž velmi často v organizacích zaváděna na základě příslušných standardů (ITIL, Cobit apod.), jejichž použití je čistě věcí rozhodnutí konkrétního podniku a proto se rozsah i způsob jejich implementace bude v podnicích odlišovat. Autorka se domnívá, že dokud nebude přímo uzákoněno použití některých konkrétních standardů nebo jiná kritéria pro implementaci takových služeb v organizaci, nemá smysl tyto služby zahrnovat do katalogu služeb pro veřejnou správu.

Každá oblast pak zahrnuje 1-N Business linií viz následující obrázek:

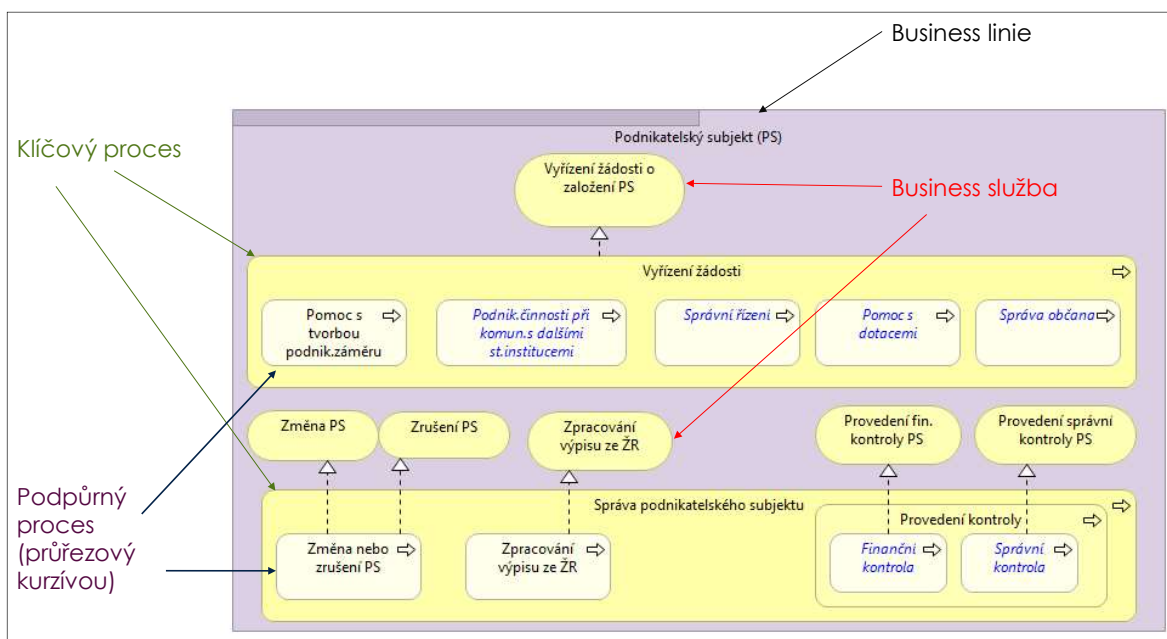


Obrázek 49: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 2, zdroj: autorka

5.2.3 BRM: Detailní taxonomie do úrovně 3 modelu

Podoba detailní taxonomie pro segment klíčových činností je v této fázi shrnutím analýzy provedené v kapitole 4.2 Návrh procesního modelu. Taxonomie je v této podobě určena k evaluaci a k předpokládaným doplněním, které z této evaluace vzejdou.

Logika struktury, ve které je vedle Business služby v taxonomii zachycen i příslušný Business proces (klíčový i podpůrný), je zobrazena na následujícím obrázku na příkladu Business linie Podnikatelské subjekty:



Obrázek 50: Struktura procesů a služeb v business linii, zdroj: autorka

Taxonomie pro segment klíčových činností:

Business oblast	Business linie	Business proces (klíčový)	Business služba	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
C1 Podpora podnikání	C 1.1 Podnikatelské subjekty (PS)	Vyřízení žádosti	C 1.1.1 Vyřízení žádosti o založení PS	Pomoc s tvorbou žádosti	
				Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi	
				Správní řízení	
				Pomoc s dotacemi	
				Správa občana	Zápis do evidence
					Vydání dokladu
		Správa PS	C 1.1.2 Změna PS	Změna nebo zrušení PS	
			C 1.1.3 Zrušení PS		
			C 1.1.4 Zpracování výpisu ze ŽR	Zpracování výpisu ze ŽR	
			C1.1.5 Provedení fin.kontroly PS	Provedení kontroly	Finanční kontrola
			C1.1.6 Provedení správní kontroly PS		Správní kontrola
	C 1.2 Investiční pobídka	Investiční pobídka	C 1.2.1 Poskytnutí investiční pobídky	Poskytnutí informací o možnostech IP	Informace prostřednictvím inform. kanálů
				Kontrola žádosti o IP	
				Monitoring investice v případě schválení	Účetnictví

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

				<i>Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi</i>	
C2 Sociální rozvoj	C 2.1 Školství	Řízení kvality školství	C2.1.1 Zajištění kvality školství	<i>Tvorba požadavku na rozpočet (na akci)</i>	
				Optimalizace školské sítě	Jmenování/odvolání ředitele
					Nákup nemovitosti
					Prodej majetku
					Pronájem nemovitosti obcí
					Zajištění provozu
				<i>Kontrola (majetku, výdajů, dodržování norem)</i>	
				<i>Grantové řízení</i>	
		Správa žáka	C2.1.2 Provedení přijímacího řízení	Přijímací řízení	Zajištění podkladů pro přijímací řízení
			C2.1.3 Vyřízení přerušení školní docházky/studia	Zpracování změny stavu žáka	Organizace přijímacího řízení
					Zápis do evidence
			C2.1.4 Ukončení školní docházky/studia		Vydání potvrzení
					Realizace kulturní akce
	C2.2 Sociální pomoc	Řešení obtížné sociální situace občana	C2.2.1 Sociální poradenství	Poskytnutí sociálního poradenství	
			C2.2.2 Poskytnutí příspěvku	Poskytnutí příspěvku	Schvalování
			C2.2.3 Umístění v DD	Umístění v DD, DPS	Účetnictví
			C2.2.4 Umístění v DPS		Schvalování
					Účetnictví
		Řešení obtížné sociální situace dítěte	C2.2.5 Služba Home Care	Poskytnutí služby Home Care	Tvorba rozpočtu na akci
					Schvalování
					Účetnictví
					Tvorba rozpočtu na akci
	C2.3 Zaměstnání	Zprostředkování zaměstnání	C2.3.1 Zprostředkování zaměstnání	Registrace nezaměstnaného	Zápis do evidence
				Výplata soc. dávek	
				Zprostředkování rekvalifikace	
				Zprostředkování nabídky práce	
				Zápis do evidence	
		Správa zaměstnance	C2.3.2 Přihlášení zaměstnance	Zpracování ohlášení zaměstnance zaměstnavatelem	Zápis do evidence
			C2.3.3 Odhlášení zaměstnance		
			C2.3.4 Zpracování změny stavu zaměstnance	Zpracování změny stavu zaměstnance	Zápis do evidence
		Pozbytí způsobilosti		Posouzení případu	Vydání potvrzení
					Výplata soc. dávek

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

	C2.4 Právní způsobilost		C2.4.1 Pozbytí způsobilosti	<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
	C2.5 Kompenzace	Zajištění kompenzací	C2.5.1 Zajištění výplaty kompenzací	Zpracování žádosti o kompenzace	<i>Vydání dokladu</i>
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
				<i>Výplata soc. dávek</i>	<i>Vydání dokladu</i>
		Odebrání kompenzací	Bude dopracováno v rámci evaluace		
	C2.6 Oprávnění	Vyřízení oprávnění	C2.6.1 Vydání oprávnění	Zpracování žádosti o vydání oprávnění	
			C2.6.2 Zamítnutí oprávnění	Zprostředkování kurzu	
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
	C2.7 Občanství	Správa občanství	C2.7.1 Nabytí občanství C2.7.2 Pozbytí občanství	Zpracování žádosti o občanství	<i>Vydání dokladu</i>
				Zpracování ohlášení narození/úmrtí	
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
				<i>Provedení obřadu</i>	<i>Vydání dokladu</i>
	C2.8 Svatba	Svatba	C2.8.1 Svatba	<i>Provedení obřadu</i>	
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
	C2.9 Rozvod	Rozvod	C2.9.1 Rozvod	<i>Vydání dokladu</i>	
				Rozvodové řízení	
C3 Územní rozvoj	C3.1 Územní plán	Změna územního plánu	C3.1.1 Rozhodnutí o změně územního plánu	<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
				<i>Vydání dokladu</i>	
				Přijetí a posouzení podnětu	
				Vyhodnocení podnětu	
				Vyřazení k oznámení posouzení vlivu na živ. prostředí	
	C3.2 Stavba	Vyřízení žádosti	C3.2.1 Vyřízení žádosti o stavební povolení	Vytvoření oznámení o posouzení vlivu na živ. prostředí	
				<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů (web, telefon, média)</i>	
		Monitoring stavby	C3.2.2 Monitoring stavby	<i>Viz Podnikatelské subjekty</i>	
				Bude dopracováno v rámci evaluace	
	C3.3 Občanská vybavenost	Rozšiřování občanské vybavenosti	C3.3.1 Zřízení parku C3.3.2 Zřízení hřiště apod.	Přijetí a posouzení podnětu	<i>Zhotovení analýzy proveditelnosti</i>
				Příprava projektového záměru	<i>Výběrové řízení</i>
				Realizace a údržba	<i>Informace prostřednictvím inform. kanálů</i>
	C3.4 Veřejný pořádek	Úklid veřejného prostranství	C3.4.1 Úklid veřejného prostranství	<i>Výběrové řízení</i>	
				<i>Reklama</i>	
		Údržba a rozvoj zeleně	C3.4.2 Údržba a rozvoj zeleně	<i>Výběrové řízení</i>	
		Zajištění ochrany zvířat proti týrání	C3.4.3 Zajištění ochrany zvířat proti týrání	<i>Správní řízení</i>	
		Správa odpadového hospodářství		<i>Výběrové řízení</i>	
				<i>Správní řízení</i>	

			C3.4.4 Správa odpadového hospodářství	Nakládání s majetkem městské části	
	C3.5 MHD	Optimalizace MHD	C3.5.1 Zajištění MHD	Kapacitní plánování dopravy	Schvalování Účetnictví Tvorba rozpočtu na akci
				Změna dopravce	Výběrové řízení
				Návrh a vznik nového spoje	
	C3.6 Dopravní komunikace	Optimalizace dopravních komunikací	C3.6.1 Zajištění dopravních komunikací	Plánování dopr.komunikací	Schvalování Účetnictví Tvorba rozpočtu na akci
				Změna dopr.komunikace (omezení neg.vlivů,značení)	
				Oprava a údržba komunikace	Výběrové řízení
				Návrh a vznik nové komunikace	Výběrové řízení
	C3.7 Kulturní akce	Naplnění kulturní potřeby občana	C3.7.1 Realizace kulturní akce	Plánování kulturních akcí	Schvalování Tvorba rozpočtu na akci
				Realizace kulturní akce	Informace prostřednictvím inform. kanálů
				Zabezpečení PR tiskovým mluvčím	
	C3.8 Kulturní památka	Vyřízení žádosti	C3.8.1 Vyřízení žádosti o zařazení objektu na seznam kulturních památek	Viz Podnikatelské subjekty	
		Správa kulturní památky	Bude dopracováno v rámci evaluace		
	C3.9 Cestovní ruch	Bude dopracováno v rámci evaluace	Bude dopracováno v rámci evaluace		
	C3.10 Kriminalita	Prevence kriminality	Bude dopracováno v rámci evaluace		
	C3.11 Bydlení	Řešení situace bydlení	C3.11.1 Pronájem nemovitosti (bytu)	Pronájem nemovitosti (bytu)	Informace prostřednictvím inform. kanálů
			C3.11.2 Deregulace	Deregulace	Informace prostřednictvím inform. kanálů Soudní řízení
			C3.11.3 Privatizace	Privatizace	Informace prostřednictvím inform. kanálů
			C3.11.4 Provedení úprav bytu	Provedení úprav bytu	Stavební povolení Výběrové řízení
			C3.11.5 Výměna bytu	Výměna pronajatého bytu	
				Nakládání s majetkem městské části	Nákup nemovitosti Pronájem nemovitosti obcí Prodej majetku

Tabulka 14: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 3, zdroj: autorka

Také podoba detailní taxonomie pro segment obslužných činností je v této podobě určena k evaluaci a k předpokládaným doplněním, které z této evaluace vzejdou. Její návrh vychází z kombinace

- výstupů analýzy procesního modelu – obslužné procesní oblasti
- toho, co nabízí rámce GEA NZ a FEAF (rámcově také AGAF)

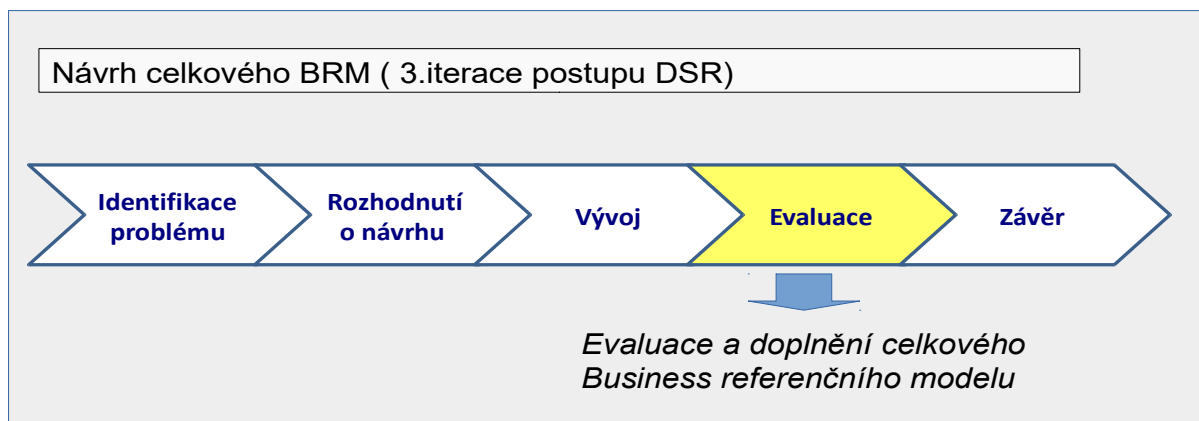
Taxonomie je zpracována do úrovně Business služby. Její reprezentace v podobě Business funkce je v některých případech navržena, v ostatních bude její doplnění předmětem evaluace. Taxonomie pro segment obslužných činností:

Business oblast	Business linie	Business služba	Rámcový popis příslušných business funkcí
S1 Řízení úřadu	S1.1 Finanční řízení	S1.1.1 Účetnictví	Nákladové účetnictví, Finanční reporting, Řízení fin. zdrojů, Výkaznictví,
		S1.1.2 Správa movitého majetku	Nákup majetku, Prodej majetku, Pronájem majetku ve vlastnictví obce
		S1.1.3 Správa nemovitého majetku	Nákup nemovitosti, Prodej nemovitosti, Pronájem nemovitosti ve vlastnictví obce
		S1.1.4 Finanční investice	
		S1.1.5 Granty	
		S1.1.6 Dotace	
	S1.2 Lidské zdroje	S1.2.1 Nábor zaměstnanců	
		S1.2.2 Odměny a příspěvky	
		S1.2.3 Hodnocení zaměstnanců	
		S1.2.4 Pracovní cesty	
		S1.2.5 Kariérní rozvoj a školení	
		S1.2.6 Poradenství pro zaměstnance	
	S1.3.Strategické plánování a rozpočet	S1.3.1 Strategický plán	
		S1.3.2 Tvorba rozpočtu	Tvorba rozpočtu na akci, Schvalování, Zajištění zdrojů
		S1.3.3 Enterprise Architecture	Enterprise Architecture governance, Business architektura, Business procesy
	S1.4.Řízení třetích stran a komunikace	S1.4.1 Řízení vztahů s dodavateli	Outsourcing, Výběrové řízení, Smlouvy, Kontrola splnění zakázky, Reklamace
		S1.4.2 Řízení vztahů s dalšími subjekty veř. správy	Smlouvy, Meziregionální spolupráce
		S1.4.3 Poskytování informací občanům	Zabezpečení PR tiskovým mluvčím, Tiskové konference, Informace prostřednictvím informačních kanálů
		S1.4.4 Monitoring tisku a médií	
	S1.5.Zajištění provozu	S1.5.1.Zajištění provozu budov	
		S1.5.2.Zajištění bezpečnosti provozu	
		S1.5.2.Vnitřní předpisy	
	S1.6. Právní a administrativní záležitosti	S1.6.1 Místní vyhlášky	
		S1.6.2 Správní řízení	
		S1.6.3 Kontrola	Finanční kontrola, Správní kontrola, Kontrola majetku
		S1.6.4 Sčítání lidu	
		S1.6.5 Zajištění voleb	
	S1.7 Pojištění, úvěry a investice města	S2.1 .1 Půjčky	
		S2.1 .2 Pojištění	
		S2.1 .3 Záruky	
S2 Řízení ICT	S2.1 Enterprise Architecture	S2.1.1 Datová architektura	
		S2.1.2 Aplikační architektura	
	S2.2. Provoz ICT	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT	
	S2.3. Dodávka ICT	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT/EA rámce	
	S2.4 Sdílení znalostí a informací	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT/EA rámce	
	S2.5. Kybernetická bezpečnost	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT/EA rámce	

Tabulka 15: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 3, zdroj: autorka

Sestavením modelu byl splněn dílčí cíl 6: **DC6: Návrh celkového business referenčního modelu.** Jde o podobu modelu před evaluací, v rámci které doznal ještě výrazných doplnění.

5.3 Evaluace a doplnění celkového Business referenčního modelu



Obrázek 51: Umístění kapitoly 5.3 v postupu DSR, zdroj: autorka

Zvolený přístup k evaluaci Business referenčního modelu procesně řízené samosprávy ČR zohledňuje omezení vyplývající z obtížné aplikovatelnosti a ověření výsledků v praxi.

Jak vyplývá již z úvodních kapitol této práce, koncepční změny, jako je zavedení Business referenčního modelu, jsou realizovány v rámci stanovených strategií a může být obtížné, ne-li nemožné vyzkoušet v praxi také nějaký další přístup, který navíc nerespektuje současnou legislativu.

Proto autorka zvolila přístup, který umožní v rámci stávajících možností dvojí evaluaci:

1) **Přístup validace „seshora“.** Jde o validaci základních premis modelu, které odvozují základní procesy od životních situací, vůči analýze životních událostí, která proběhla v rámci projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“ na MVČR a ukončena byla v roce 2015.

V rámci tohoto přístupu autorka zmapovala rozdíly a byla provedena jejich analýza za účelem případného zahrnutí do modelu tam, kde tyto rozdílné výstupy nebyly v rozporu s přístupem autorky.

2) **Přístup validace „zespoda“.** Jedná se o studii využitelnosti modelu v praxi. V rámci tohoto přístupu byla základní taxonomie modelu

- validována do úrovně business služeb oproti modelu CIEM (viz kapitola 1.2.3, 3.1.6 nebo dále v textu) Ačkoliv přímé ověření koncepce naráží na problémy zmíněné výše, měla autorka možnost být součástí pracovní skupiny, složené ze zástupců MVČR a samosprávy a aplikovat koncepci prezentovanou v této disertační práci na agendy definované v modelu CIEM, které představují současnou praxi. Cílem této aplikace je zasazení současné praxe do kontextu modelu a sestavení v praxi využitelných, definovaných a zejména měřitelných výstupů na úrovni katalogu služeb.
- validována vůči vznikající NA VS ČR formou konzultací s autorem koncepce P. Hrabětem

Kapitola naplňuje dílčí cíl 8: **DC8: Ověřit principiální správnost navrženého modelu a možnosti jeho aplikace v praxi.**

Evaluace měla významný dopad na podobu modelu, proto i v této kapitole byl zohledněn dílčí cíl 6:

DC6: Návrh celkového business referenčního modelu

5.3.1 Evaluace vůči analýze životních událostí

Cílem této evaluace bylo potvrzení principiální správnosti modelu tak, jak ji popisuje Hrabě v [Hrabě, 2012]. Jedním ze stupňů ověření správnosti obsahu architektury je míra její „oprávněnosti“, tj. Do jaké míry varianta To-Be architektury naplňuje poslání organizace (pro zákazníky, klienty) a která dle autora nemá vypracovaný způsob ověření.

Aplikací tohoto stupně správnosti obsahu architektury je následující **hypotéza**:

Při aplikaci základních principů metodiky MMABP v její čisté podobě tak, jak byla provedena v rámci projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, tak při její aplikaci ve výkladu autorky této práce, bylo dosaženo obdobných výstupů, ze kterých je možné odvodit klíčové procesy samosprávy. Dvojí přístup k témuž s obdobným výsledkem tak potvrzuje principiální správnost konání konkrétních činností v rámci samosprávy.

Prokázání hypotézy

Cílem projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“ je „zavést do prostředí veřejné správy upravené vnímání problematiky životních situací, jejich popisu a řešení. Životní situace jsou základem fungování veřejné správy a spouštěcím impulzem většiny procesů, které jsou v rámci jednotlivých OVM realizovány.“ [Metodika přístupu k řešení ŽS, 2015]. Metodický přístup, navrhovaný v rámci projektu, se snaží reagovat na stávající situaci a řešit její slabiny v chápání životních situací, které spočívají v agendovém přístupu – tedy vnímání jednotlivých aktivit odděleně -, v zúženém pohledu na zákazníka veřejné správy a pro občana obtížně srozumitelných termínech.

Pro evaluaci v rámci této disertační práce bylo třeba zaměřit se na přístup k identifikaci životních událostí. Porovnání přístupu k určování životních situací v rámci projektu a přístupu k vytváření business procesů a služeb, se kterým pracuje autorka, má tyto závěry:

1. Identifikace životních událostí v rámci projektu vychází ze **třech základních oblastí** působení VS – rozvoj území, rozvoj sociálního prostředí a rozvoj podnikatelského prostředí.

Porovnání s přístupem k identifikaci business procesů a služeb v této práci

Tento přístup je plně kompatibilní.

2. Projekt pracuje s objekty a jejich rolemi jako s **objekty (aktéry) životních událostí**. Metodický přístup navrhovaný v rámci projektu zde zmiňuje aktivní objekty (aktéry v dané oblasti – např. Občan) i pasivní objekty (neživé objekty- např. Nemovitost).

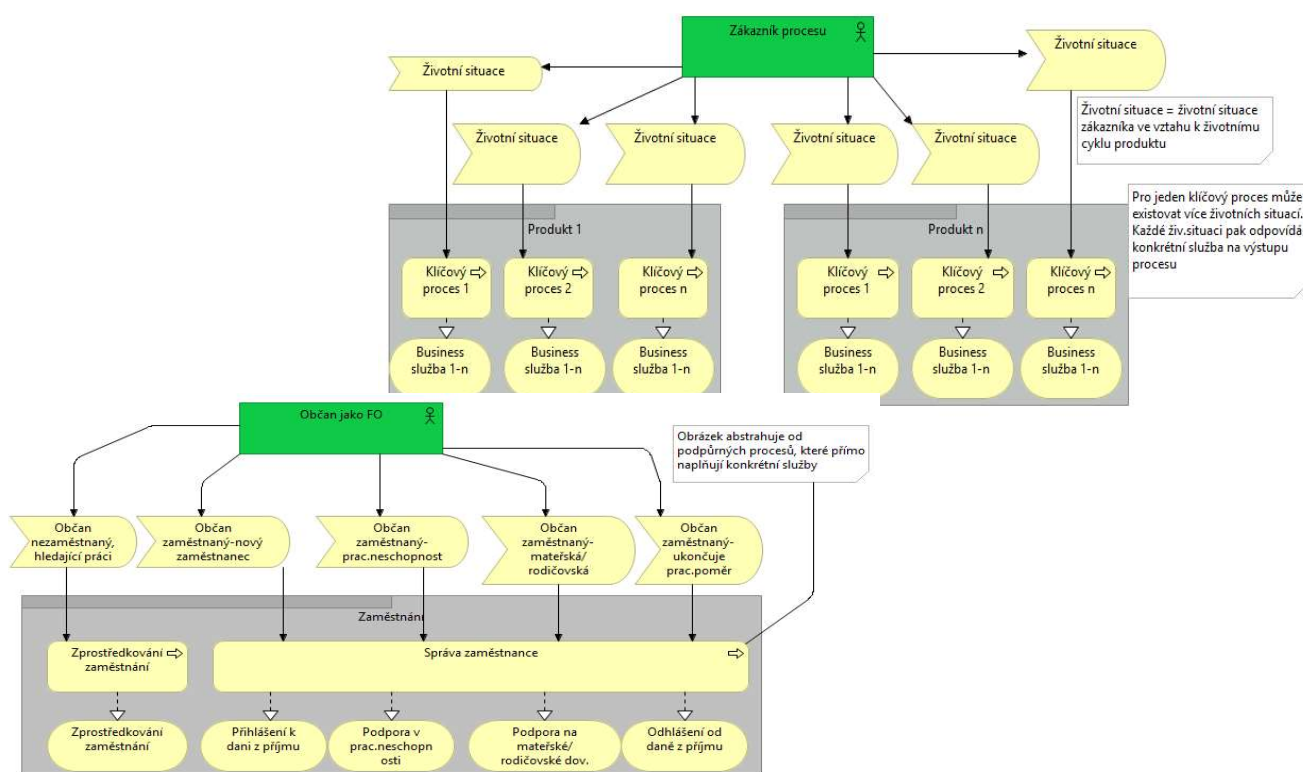
Porovnání s přístupem k identifikaci business procesů a služeb v této práci

V tomto bodě došlo k naprosté shodě v přístupu autorky i projektu, myšlenka je v souladu s konceptem ArchiMate.

3. Životní situace vyžadující nějakou akci úřadu (tj. spouštěč procesu) je v projektu dána přechody mezi stavy **životních cyklů objektů**, což mohou být jak aktivní, tak pasivní objekty (zřejmě vztaheno k nějaké konkrétní roli).

Porovnání s přístupem identifikace business procesů a služeb v této práci

Tento přístup není plně kompatibilní s přístupem použitým v této disertační práci. Autorka se domnívá, že potřeba pasivního objektu je dána stavem objektu aktivního. (např. objekt „nezaměstnaný občan“, má potřebu pasivního objektu „zaměstnání“) Z toho důvodu je v přístupu autorky vždy role aktivního objektu odvozena od potřeby využívat aktivním objektem nějaký pasivní objekt. Životní situace je dána tím, jak aktivní objekt pasivní objekt používá a množství klíčových procesů je odvozeno od toho, do kolika částí je rozdělen životní cyklus pasivního objektu. **Životní situace pak spíše určují konkrétní služby**, než klíčové procesy (viz následující obrázek):



Obrázek 52: Určení business služeb na základě životních situací, zdroj: autorka

4. Projekt využil jako zdroje pro identifikaci životních událostí také legislativní dokumenty, vykonávané agendy VS a zkušenosti úředníků a případné další (např. zahraniční) zdroje.

Porovnání s přístupem k identifikaci business procesů a služeb v této práci

Tyto zdroje chápe autorka jako ideální způsob, jak doplnit stávající BRM, navržený v předchozí kapitole. Řada oblastí z praxe nebo legislativy v modelu nebyla zachycena, bylo však třeba podívat se na tyto oblasti stejnou logikou jaká je uplatněna při určení již identifikovaných business oblastí, linií, služeb, procesů a funkcí a doplnit je do modelu. Popis nejdůležitějších doplnění je uveden níže.

5. Kromě přístupu k identifikaci vlastních životních událostí, zdůrazňuje také projekt nutnost poskytování srozumitelných a zejména ucelených komplexních informací o životní události. „Je velice vhodné, pokud se

klient při řešení konkrétní životní situace dozví všechny potenciální souvislosti a může je případně řešit v jednom okamžiku nebo je alespoň o jejich existenci informován.“ [Metodika přístupu k životním situacím, 2015] Často tedy pro určitou životní situaci řeší více souvisejících agend. (u sňatku např. Matrika a státní občanství, doklady, trvalý pobyt, poplatky spojené s bydlením apod.)

Porovnání s přístupem k identifikaci business procesů a služeb v této práci

Principiálně s tímto přístupem nelze nesouhlasit. Jedná se o návod pro občana, jakým způsobem postupovat v nastalé životní situaci, kdy je v řadě kroků odkazován také na řešení mimo úřad. Z pohledu přístupu k určení business procesů a služeb se jedná o zřetězení několika služeb za účelem splnění potřeby vyplývající z životní situace. Tyto návody (resp. zřetězení služeb) nejsou předmětem této disertační práce a příslušného referenčního modelu, opět ale slouží k identifikaci a doplnění chybějících služeb do modelu.

V těchto pěti bodech, které shrnují podstatu přístupu projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, došlo v bodech 1 a 2 k plné shodě s přístupem autorky, kompatibilní je také bod 5, jehož rozpracování není přímo předmětem disertační práce. Bod 4 je pro autorku inspirací k doplnění modelu. V bodě 3 nenastala plná shoda, přístup k následnému určení procesů/služeb se mírně odlišuje.

Lze tedy konstatovat, že **výsledná podoba modelu, tak jak je prezentována v další kapitole po relevantních doplněních, je do úrovně 2 (business linie) plně kompatibilní s přístupem projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“.** Na úrovni služeb a procesů využívá obdobné premisy, proto je přístup kompatibilní obsahově, struktura se při použití těchto dvou přístupů bude mírně odlišovat.

Doplnění modelu

Rozdílová analýza modelu a projektu životních situací měla významný přínos v obohacení modelu o některé další oblasti, které dosud nebyly zahrnuty. Vzhledem k rozdílné logice přístupu nešlo o převzetí konkrétních rolí nebo oblastí, ale přímo konkrétních životních situací a jejich zasazení do kontextu autorky.

Takto převzaté životní události tedy generovaly nové objekty a jím příslušné procesy a zpětně z nich také byly odvozeny faktory, které ovlivňují stavy jednotlivých zákazníků procesů.

Hlavní změny jsou tyto:

1. Pro stavy fyzické osoby byl v tomto smyslu přidán faktor vlastnictví (např. vozidla, nemovitost) Do této skupiny pak byly přesunuty objekty Bydlení a Stavba.
2. Byly přidány služby Vítání občánků a Pohřeb jako separátní služby pro proces Provedení obřadu v rámci KP Správa občanství
3. Do Zajištění kompenzací byla přidána
 - služba Podpora při mateřské/rodičovské dovolené a všechny varianty služeb spadajících pod sociální pomoc občanovi a dítěti
 - proces Zpracování žádosti o kompenzace doplněn o průřezové procesy Schvalování a Účetnictví
4. Poskytnutí příspěvku u Sociální pomoci bylo nahrazeno procesem Zajištění kompenzací
5. Byl doplněn proces Řešení obtížné sociální situace dítěte
6. Došlo k přidání služeb spojených s akreditací do Správy podnikatelského subjektu
7. Byl přidán objekt Daně, poplatky a pokuty
8. Byl přidán objekt Poradenství

Mapování životních situací na produkty dle BRM je součástí přílohy 8.3.

Konečná podoba modelu, do které byly zapracovány zmíněné změny spolu se změnami vyplývajících z evaluace v rámci CIEM viz níže, je součástí výstupů uvedených v následující kapitole 5.4 Návrh celkového BRM - závěr.

5.3.2 *Evaluace v rámci CIEM*

Evaluace „zespoda“ v rámci CIEM probíhala v těchto rovinách:

- Opakované diskuze nad modelem a taxonomií s autorem konceptu CIEM R. Fišerem
- Prezentace modelu autorky v rámci schůzek pracovní skupiny CIEM, která se skládá ze zástupců samosprávy
- Diskuze nad modelem autorky se zástupcem města Kopřivnice A. Dreslerem které má dobře rozpracovaný model z pohledu životních situací

Výsledkem této evaluace je:

Na straně CIEM:

- Namapování stávajících agend na služby identifikované v rámci BRM autorky pro klíčový segment (R. Fišer a M. Zimmermannová). Konkrétní mapování je obsahem přílohy 8.4.
- Převzetí části logiky BRM autorky do modelu CIEM

Na straně modelu:

- Doplnění BRM o služby/produkty, které při porovnání s agendami v modelu autorky chyběly (při zachování logiky modelu)
- Změněná formulace názvů jednotlivých business oblastí BRM

Převzetí logiky BRM autorky do modelu CIEM

Aplikace do modelu CIEM proběhla na úrovni základního členění služeb – Business areas. V dalších fázích by mělo dojít také k další dekompozici, ta je však závislá na dalším postupu eGovernmentu.

Ohledně dalšího časování je zásadní, že první fáze eGovernmentu nepočítá s legislativními změnami. Bude vytvořen nový Portál občana, který bude po identifikaci občana nabízet služby relevantní jeho životní situaci a úplně elektronicky podávat na vybraný úřad. V této fázi tedy dojde k testování, co to udělá s procesy na úřadech, jak bude probíhat koordinace při komplexním řešení životní situace apod. Výstupem této první fáze bude, aby agendy měly jasně definované a registrované služby a aby plně využívaly propojený datový fond. Vzhledem k tomu, že další dekompozice služeb v BRM autorky je kompatibilní s přístupem k životním situacím a lze tyto služby řetězit v závislosti na řešení konkrétní situace, je jejich aplikace následně možná a bude se odvíjet od ochoty provádět také související legislativní změny.

Doplnění BRM a změněná formulace názvů

Na základě porovnání s agendami byly doplněny zejména některé produkty a jim příslušné služby v oblasti C3: Koncepce a rozvoj města, Životní prostředí, Živelné pohromy a obrana, Komunikace s úřadem.

Oblasti C1-C3 byly také přejmenovány, aby více odpovídaly náplni a zákazníkovi procesu při zachování původní myšlenky rozvoje prostředí ve třech oblastech. Výstupem je přejmenování na oblasti:

- Služby pro podnikání
- Služby občanům
- Rozvoj prostředí

Konečná podoba modelu, do které byly zapracovány zmíněné změny spolu se změnami vyplývajících z

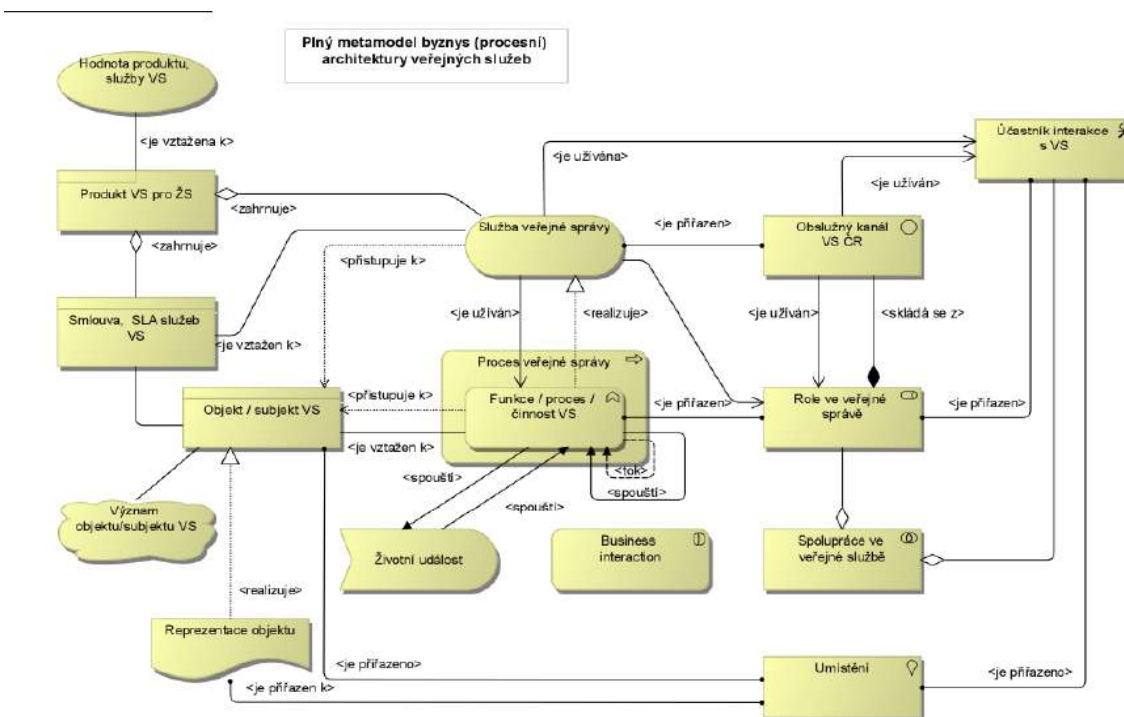
evaluace vůči Životním událostem, viz výše, je součástí výstupů uvedených v následující 5.4 Návrh celkového BRM - závěr.

5.3.3 Evaluace vůči BRM NAČR

Během práce na této disertační práci nebyl po většinu času ještě k dispozici Business referenční model NA VS ČR (procesní metamodel). Při sestavování metamodelu BRM, který slouží k vysvětlení a opodstatnění kategorizace použité ve zde vytvářené taxonomii, však byla zřejmá inspirace stejnými zdroji (ArchiMate, GEA NZ, důležitost Životních událostí). Z toho důvodu považovala autorka za důležité konzultovat svůj postup vůči sestavovanému Referenčnímu modelu business architektury (RMBA) NA VS ČR a stanovit hypotézu, že metamodel a taxonomie autorky jsou kompatibilní s přístupem NA VS ČR.

Prokázání hypotézy

1. Porovnání metamodelu autorky s business (procesní) architekturou veřejných služeb NA VS ČR

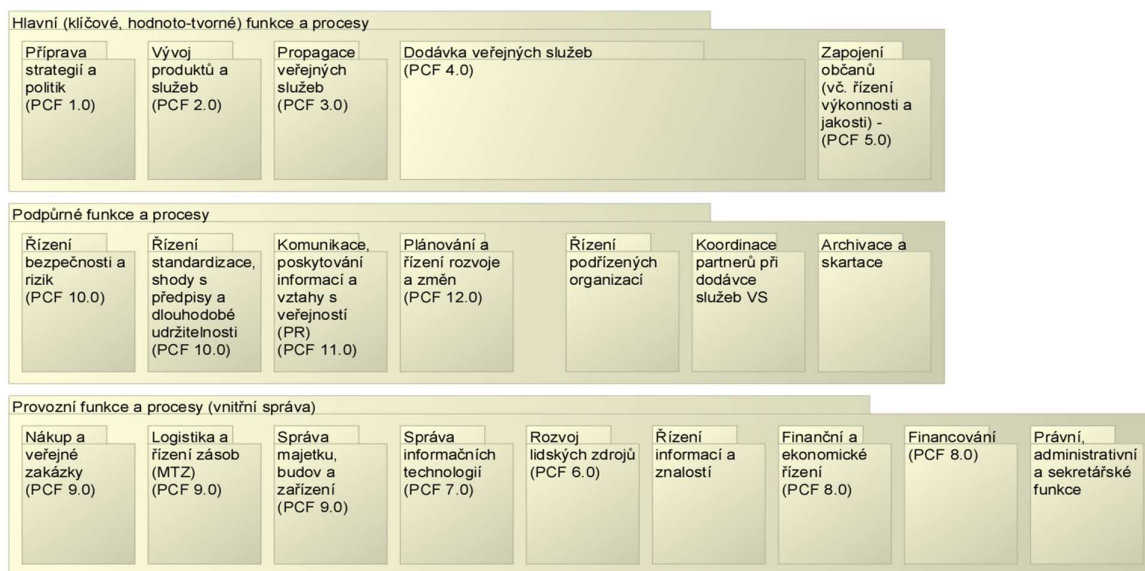


Obrázek 53: Architektura veřejných služeb NA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2016]

Metamodel celkového BRM tak, jak jej koncipuje autorka pro účely sestavení taxonomie, je možnou podmnožinou business procesního metamodelu NA VS ČR a je tedy s tímto konceptem kompatibilní.

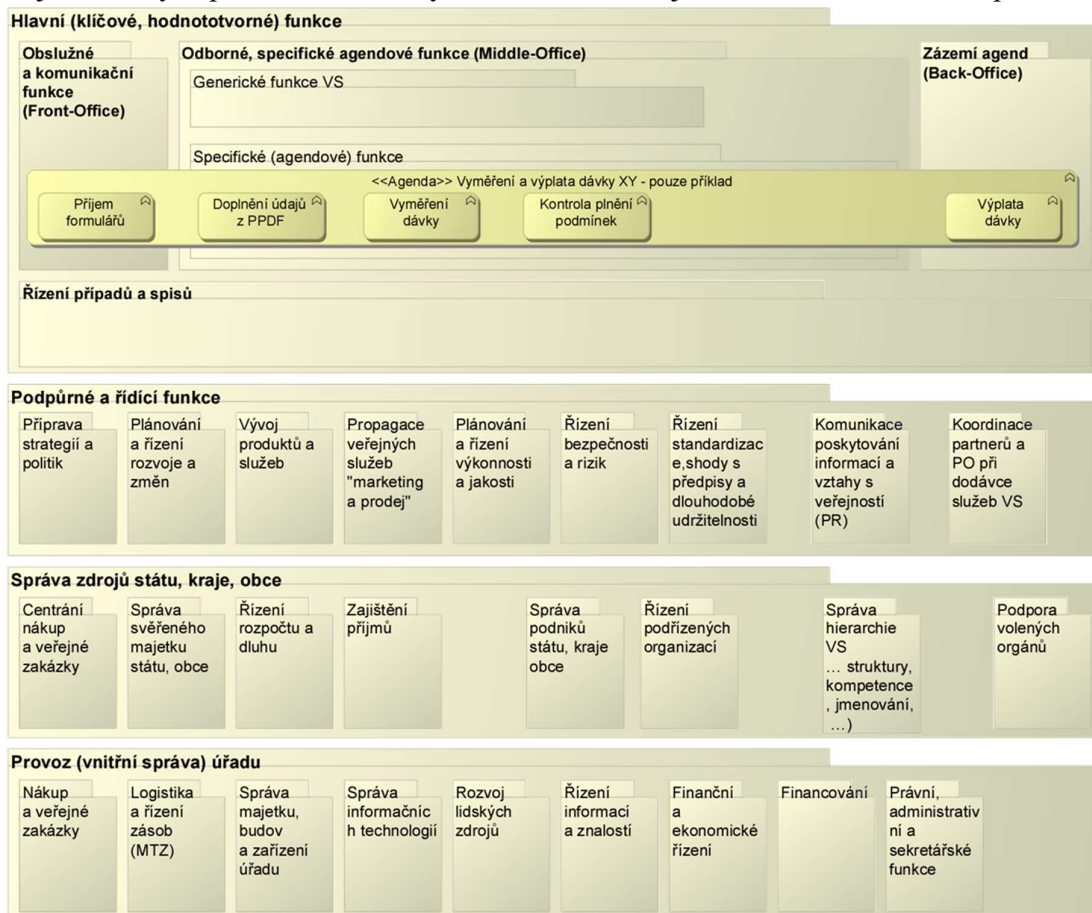
2. Porovnání BRM autorky s RMBA (Referenčním model business architektury) NA VS ČR

RMBA počítá s více dimenzemi taxonomie, z nichž jedna z nich počítá také s procesy. Ty jsou zaměřeny na hodnotový řetězec (od strategie ke službě), viz následující obrázek:



Obrázek 54: RMBA NA VS ČR dle hodnotového řetězce, zdroj: [Hrabě, 2016]

Pojetí klíčových procesů dle autorky se však více shoduje s dimenzí RMBA, která počítá s funkcemi:



Obrázek 55: Funkční dělení RMBA VS ČR, zdroj: [Hrabě, 2016]

Jak je zřejmé z obrázku, RMBA ČR využívá čtyři základní skupiny funkcí a procesů:

- Hlavní (klíčové) funkce. Zde je rozdíl od rozdělení dle hodnotového řetězce viz výše, kde jsou procesy koncipovány jako co možná nejvíc univerzální skupiny činností a nezohledňují specifika veřejné správy (činnosti jako vývoj produktů a služeb nebo příprava strategií a politik jsou v zásadě klíčové všude).
V tomto funkčním rozdělení jsou totiž zohledněny činnosti pro správu specifické (zde ještě děleno na části front office, middle office a back office). V tomto smyslu je přístup shodný s přístupem BRM autorky.
- Kromě zmíněných Hlavních funkcí, jsou dalšími skupinami Podpůrné a řídicí funkce, Správa zdrojů státu, kraje, obce a Provoz (vnitřní správa úřadu). Při porovnání s BRM autorky není možné provést jednoduché mapování druhých dvou skupin na Segment obslužných činností, některé z podpůrných funkcí a procesů jsou totiž v modelu autorky vnímány jako klíčové činnosti, některé jako činnosti obslužné. Zároveň by bylo třeba rozdělit služby segmentu obslužných činností do více funkcí.

Je tedy možné konstatovat, že v oblasti vlastního referenčního modelu jsou mezi oběma modely styčné body. Při detailnějším mapování obou taxonomií by některé procesy a služby klíčového segmentu dle BRM autorky spadaly do Podpůrných a řídicích funkcí a služby obslužného segmentu by byly dále děleny.

Dopady do BRM autorky

V rámci této disertační práce již nebyl prostor na rozsáhlejší evaluaci segmentu obslužných činností. Porovnání v této oblasti provedla autorka alespoň z pohledu použité granularity ve vlastním modelu a modelu RMBA ČR. Důsledkem je úprava počtu business oblastí na jednu – vyčlenění Řízení ICT do samostatné oblasti má sice důvod v možné úpravě těchto oblastí v rámci nějaké konkrétní metodiky, pro použitou úroveň podrobnosti business oblastí je zde však zachycena příliš velká míra detailu.

V této fázi představuje segment obslužných činností pouze jednu business oblast. Je otázkou další analýzy, zda by také v tomto segmentu dávalo smysl ještě další rozdělení dle zákazníka oblastí – např. Oblasti pro zákazníka Úřad a oblasti pro zákazníka Veřejná správa.

Konečná podoba modelu, do které byla zapracována zmíněná změna spolu se změnami vyplývajících z evaluace vůči Životním událostem a změnami, vyplývajících ze spolupráce a evaluace v rámci CIEM viz výše, je součástí výstupů uvedených v následující kapitole Závěr.

5.3.4 Shrnutí evaluace

Jak evaluace “seshora” vůči projektu životních událostí, tak “zespoda” vůči modelu CIEM a NAČR potvrzují principiální správnost premis, na kterých stojí BRM české samosprávy, prezentovaný autorkou v rámci této DP. Jedná se především o:

- Životní události (resp. životní situace) jako spouštěč pro poskytnutí služby nebo balíčku služeb ze strany úřadu.
- Strukturování činností samosprávy do procesů a služeb. Jedná se o opuštění tradičního systému agend.
- Způsob dělení procesů, který zohledňuje fakt, že existuje skupina procesů klíčových a procesů neklíčových.

Dále bylo v rámci evaluace potvrzeno, že BRM autorky je po nutných doplněných, vyplývajících z evaluace, ve své základní struktuře aplikovatelný pro strukturování vlastní taxonomie úřadů samosprávy ČR. V současnosti je základní struktura rozdělení služeb součástí modelu CIEM.

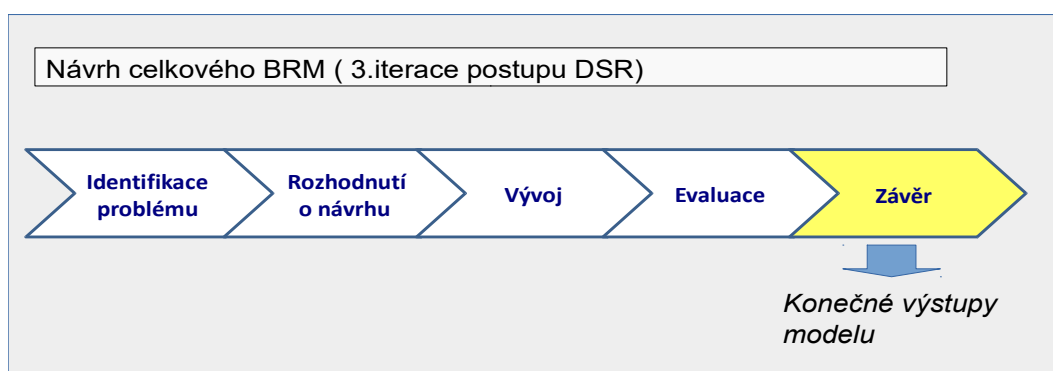
Evaluace měla významný dopad na podobu modelu autorky. Došlo k důležitým doplněním modelu na úrovni

business oblastí, služeb i procesů a k úpravám formulací. V oblasti klíčového segmentu byla zdrojem úprav porovnání s projektem „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, s modelem CIEM a vůči modelu města Kopřivnice jako reprezentanta samosprávy ČR. V oblasti obslužného segmentu bylo zdrojem úprav zejména porovnání vůči RMBA ČR.

Kapitola naplnila cíle **DC8: Ověřit principiální správnost navrženého modelu a možnosti jeho aplikace v praxi** a zpětně také **DC6: Návrh celkového business referenčního modelu**.

Výstupem je konečná podoba modelu, prezentovaná v následující kapitole.

5.4 Konečné výstupy modelu



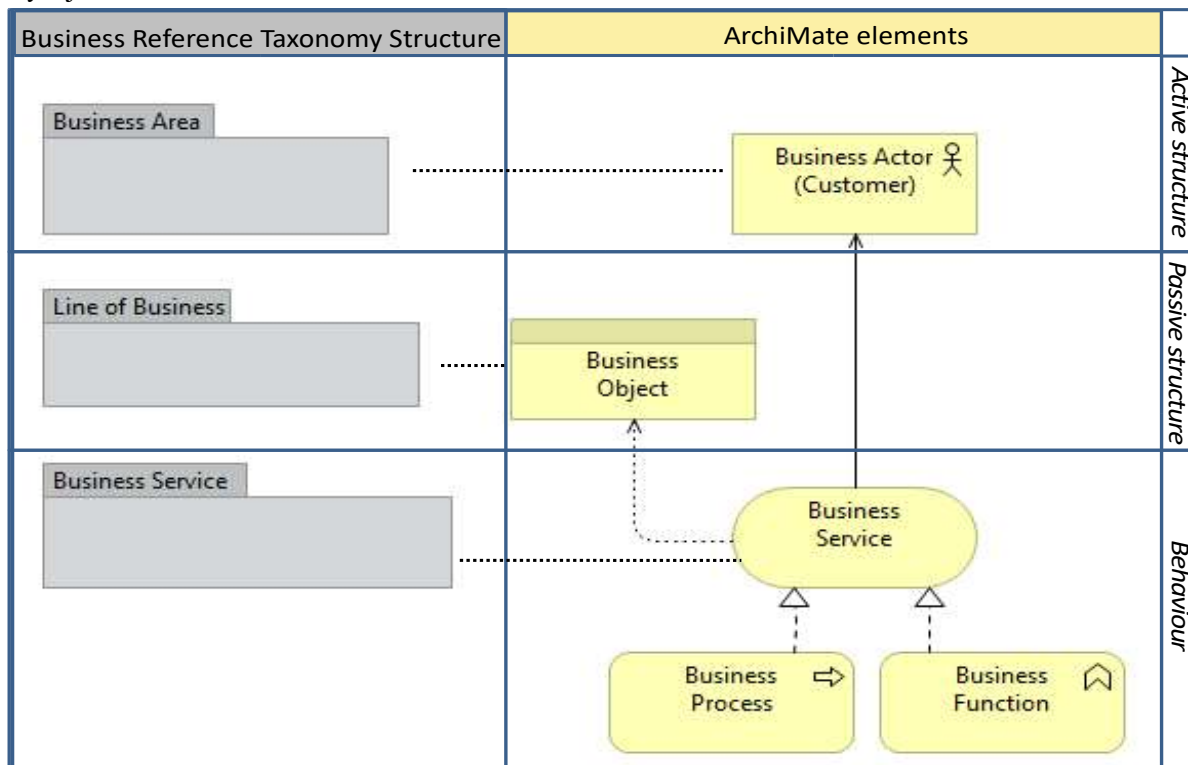
Obrázek 56: Umístění kapitoly 5.4 v postupu DSR, zdroj: autorka

Evaluace měla dopad na konečnou podobu modelu. Tato kapitola shrnuje konečné výstupy modelu, které jsou praktickou realizací hlavní cíle práce:

Hlavní cíl: Prozkoumat a navrhnout možnosti využití Procesního řízení a prvků Enterprise Architecture (EA) pro optimalizaci fungování samosprávy ČR.

5.4.1 Metamodel BRM

Evaluace neměla přímý dopad na metamodel BRM procesně řízené samosprávy prezentovaný v kapitole Vývoj.



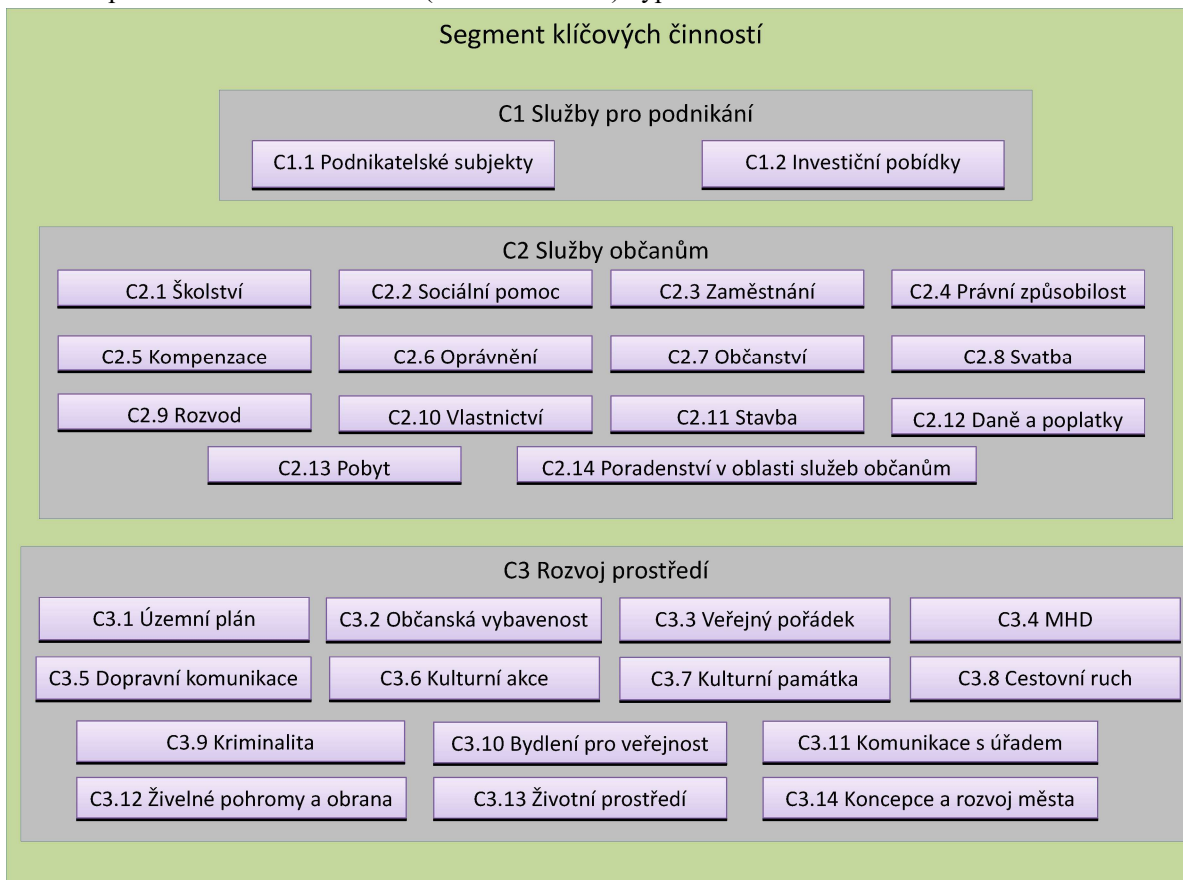
Obrázek 57: Metamodel BRM procesně řízené samosprávy ČR, zdroj: autorka

5.4.2 BRM: Struktura taxonomie do úrovně 2 modelu

Ve struktuře taxonomie této úrovně došlo k:

- úpravě názvů oblastí klíčového segmentu C1, C2 a C3
- snížení počtu oblastí obslužného segmentu na jednu

Konečná podoba taxonomie úrovně 2 (Business oblasti) vypadá takto:



Obrázek 58: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 2: konečný výstup, zdroj: autorka



Obrázek 59: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 2:konečný výstup, zdroj: autorka

5.4.3 BRM: Struktura taxonomie do úrovně 3 modelu

Ve struktuře taxonomie této úrovně došlo k řadě doplnění služeb a procesů.

Konečná podoba struktury taxonomie pro **segment klíčových činností** je zachycena v následující tabulce; červeně vyznačené jsou činnosti, které souvisí s předmětnou business linií, ale místem jejich výkonu pravděpodobně nebude přímo úřad:

Business oblast	Business linie	Business proces (klíčový)	Business služba	Podpůrný proces (1.úroveň)	Podpůrný proces (2.úroveň)
C1 Služby pro podnikání	C1.1 Podnikatelské subjekty (PS)	Vyřízení žádosti související s oprávněním	C1.1.1 Vyřízení žádosti o založení PS	Pomoc s tvorbou žádosti	
				Poradenské činnosti při komunikaci s dalšími státními institucemi	
				Správní řízení	
				Pomoc s dotacemi	
				Správa občana	Zápis do evidence
		Správa PS	C1.1.2 Změna PS	Změna nebo zrušení PS	Vydání dokladu
			C1.1.3 Zrušení PS		
			C1.1.4 Zpracování výpisu ze ŽR	Zpracování výpisu ze ŽR	

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

			C1.1.5 Provedení kontroly PS	Provedení kontroly	<i>Finanční kontrola</i>
					<i>Správní kontrola</i>
			C1.1.6 Vyřízení žádosti o akreditaci/povolení	Vyřízení žádosti související s oprávněním	Viz příslušný KP
			C1.1.7 Registrace vlastnictví PO	Viz příslušné procesy u FO	
			C1.1.8 Registrace změny vlastnictví PO	Viz příslušné procesy u FO	
			C1.1.9 Vyřízení žádosti o dotace	<i>Pomoc s dotacemi</i>	
			C1.1.10 Správa odvodů PS (loterie, hry)		
	C1.2 Investiční pobídka	Investiční pobídka	C1.2.1 Poskytnutí investiční pobídky	Poskytnutí informací o možnostech IP	<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
				Kontrola žádosti o IP	
				Monitoring investice v případě schválení	<i>Účetnictví</i>
				<i>Porad. činnosti při komunikaci s dalšími st. institucemi</i>	
C2 Služby občanům	C2.1 Školství	Řízení kvality školství	C2.1.1 Zajištění kvality školství	<i>Tvorba požadavku na rozpočet (na akci)</i>	
				Optimalizace školské sítě	Jmenování/odvolání ředitele
					<i>Nákup nemovitosti</i>
					<i>Prodej majetku</i>
					<i>Pronájem nemovitosti obcí</i>
					Zajištění provozu
				<i>Kontrola (majetku, výdajů, dodržování norem)</i>	
				<i>Grantové řízení</i>	
		Správa žáka	C2.1.2 Provedení přijímacího řízení	Přijímací řízení/Zápis	Zajištění podkladů pro přijímací řízení/Zápis
			C2.1.3 Provedení zápisu		Organizace přijímacího řízení
					<i>Zápis do evidence</i>
	C2.2 Sociální pomoc	Řešení obtížné sociální situace občana	C2.1.4 Zpracování změny stavu žáka	Zpracování změny stavu žáka	<i>Zpracování žádosti/stížnosti</i>
					<i>Zápis do evidence</i>
					<i>Vydání potvrzení</i>
					<i>Provedení obřadu</i>
			C2.2.1 Sociální poradenství	Poskytnutí sociálního poradenství	
			C2.2.2 Poskytnutí příspěvku	Zajištění kompenzací	Viz příslušný klíčový proces
			C2.2.3 Umístění v DD	Umístění v DD, DPS	<i>Schvalování</i>
			C2.2.4 Umístění v DPS		<i>Účetnictví</i>

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

					<i>Tvorba rozpočtu na akci</i>
			C2.2.5 Služba Home Care	Poskytnutí služby Home Care	<i>Schvalování</i>
					<i>Účetnictví</i>
			C2.2.6 Přímá sociální práce	Činnosti přímé sociální práce	<i>Tvorba rozpočtu na akci</i>
		Podpora národnostních menšin	C2.2.7 Podpora národnostních menšin		
		Řešení obtížné sociální situace dítěte	C2.2.8 Sociální poradenství	Poskytnutí sociálního poradenství	
			C2.2.9 Poskytnutí příspěvku na dítě	Zajištění kompenzací	Viz příslušný klíčový proces
			C2.2.10 Zajištění náhradní rodinné péče	Zajištění náhradní péče	
			C2.2.11 Zajištění ústavní péče		
			C2.2.12 Zajištění Asistence		
			C2.2.13 Zajištění ochrany dítěte	Zajištění ochrany dítěte	Provádění dohledu nad dítětem
	C2.3 Zaměstnání	Zprostředkování zaměstnání	C2.3.1 Zprostředkování zaměstnání	Registrace nezaměstnaného	<i>Zápis do evidence</i>
				<i>Výplata soc. dávek</i>	
				Zprostředkování rekvalifikace	
				Zprostředkování nabídky práce	
				<i>Zápis do evidence</i>	
		Správa zaměstnance	C2.3.2 Přihlášení zaměstnance	Zpracování ohlášení zaměstnance	<i>Zápis do evidence</i>
			C2.3.3 Odhlášení zaměstnance	zaměstnavatelem	
			C2.3.4 Zpracování změny stavu zaměstnance	Zpracování změny stavu zaměstnance	<i>Zápis do evidence</i>
	C2.4 Právní způsobilost	Pozbytí způsobilosti	C2.4.1 Pozbytí způsobilosti	Posouzení případu	<i>Vydání potvrzení</i>
				<i>Správa občana</i>	<i>Výplata soc. dávek</i>
					<i>Vydání dokladu</i>
	C2.5 Kompenzace	Zajištění kompenzací	C2.5.1 Zajištění výplaty kompenzace (starobního důchodu, vdovského důchodu, kompenzace při pozbytí pr.způsobilosti, podpory mateřské/rodičovské dovolené/pracovní neschopnosti)	Zpracování žádosti o kompenzace	<i>Schvalování</i>
					<i>Účetnictví</i>
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
				<i>Výplata soc. dávek</i>	<i>Vydání dokladu</i>
		Správa kompenzací			
	C2.6 Oprávnění	Vyřízení oprávnění	C2.6.1 Zpracování žádosti o vydání oprávnění (OP, CP, RP, ryb.lístek, myslivecký průkaz, zmocnění, průkazy ZTP...)	<i>Pomoc s tvorbou žádosti</i>	
				Zprostředkování kurzu	
				<i>Správa občana</i>	<i>Zápis do evidence</i>
		Správa oprávnění	C2.6.2 Správa údajů		<i>Vydání dokladu</i>
			C2.6.6 Ukončení oprávnění	Ukončení oprávnění	
	C2.7 Občanství	Vyřízení občanství	C2.7.1 Nabytí občanství	Zpracování žádosti o občanství	

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

				Zpracování ohlášení narození	
				Správa občana	Zápis do evidence
					Vydání dokladu
				Provedení obřadu	
		Správa občanství	C2.7.2 Pozbytí občanství	Zpracování ohlášení úmrtí	
				Zpracování žádosti o ukončení občanství	
				Správa občana	Zápis do evidence
					Vydání dokladu
				Provedení obřadu	
	C2.8 Svatba	Svatba	C2.8.1 Svatba C2.8.2 Registrované partnerství	Zpracování žádosti o svatbu/reg.partnerství	
				Provedení obřadu	
				Správa občana	Zápis do evidence
	C2.9 Rozvod	Rozvod	C2.9.1 Rozvod		Vydání dokladu
				Poradenství ohledně rodinných vztahů	
				Správa občana	Zápis do evidence
	C2.10 Vlastnictví	Vyřízení nabytí vlastnictví	C2.10.1 Registrace vlastnictví movitého a nemovitého majetku C2.10.2 Registrace vlastnictví zvířete	Zpracování žádosti o zápis vlastnictví	
				Správa občana	Zápis do evidence
		Správa vlastnictví	C2.10.3 Správa vlastnictví movitého a nemovitého majetku C2.10.4 Správa vlastnictví zvířete		Vydání dokladu
	C2.11 Stavba	Vyřízení žádosti	C2.11.1 Vyřízení žádosti o stavební povolení	Viz Podnikatelské subjekty	
			C2.11.2 Kolaudace		
		Monitoring stavby	C2.11.3 Pozastavení stavby		
			C2.11.4 Zrušení stavby		
	C2.12 Daně, poplatky a pokuty	Registrace k platbě daně/poplatku	C2.12.1 Registrace k platbě daně/poplatku	Správa občana	Zápis do evidence
					Vydání dokladu
		Správa daní/poplatků	C2.12.2 Správa daně/poplatku/pokuty	Správa občana	Zápis do evidence
			C2.12.3 Vymáhání daně/poplatku/pokuty		Vydání dokladu
			C2.13.4 Převzetí ručitého závazku	Vymáhání daně/poplatku	
	C2.13 Pobyt	Zpracování přihlášení k pobytu	C2.13.1 Registrace/Zamítnutí přihlášení k pobytu (trvalý/přechodný)		
		Správa pobytu	C2.13.2 Změna/Ukončení pobytu		
	C2.14 Poradenství v oblasti služeb občanům	Poskytnutí poradenství v oblasti služeb občanům	C2.14.1 Poradenství ohledně kompenzací (důchody, dávky)		
			C2.14.2 Sociální poradenství		
			C2.14.3 Poradenství ohledně rodinných vztahů		
			C2.14.4 Poradenství ohledně daní a poplatků		
			C2.14.5 Poradenství v oblasti veřejného stavebního práva		

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

C3 Rozvoj prostředí	C3.1 Územní plán	Změna územního plánu	C3.1.1 Rozhodnutí o změně územního plánu	Přijetí a posouzení podnětu	
				Vyhodnocení podnětu	
				Vyjádření k oznámení posouzení vlivu na živ. prostředí	
				Vytvoření oznámení o posouzení vlivu na živ. prostředí	
				<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>	
	Správa územního plánu		C3.1.2 Vylvlastňovací řízení	<i>Správní řízení</i>	
			C3.1.3 Řízení o stavebních uzávěrách		
	C3.2 Občanská vybavenost	Rozšiřování občanské vybavenosti	C3.2.1 Zřízení parku C3.2.2 Zřízení hřiště apod.	Přijetí a posouzení podnětu	<i>Zhotovení analýzy proveditelnosti</i>
				<i>Pomoc s dotacemi</i>	
				Příprava projektového záměru	<i>Výběrové řízení</i>
				Realizace a údržba	<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
	C3.3 Veřejný pořádek	Úklid veřejného prostranství	C3.3.1 Úklid veřejného prostranství	<i>Výběrové řízení</i>	
				<i>Reklamace</i>	
		Údržba a rozvoj zeleně	C3.3.2 Údržba a rozvoj zeleně	<i>Výběrové řízení</i>	
		Zajištění ochrany zvířat proti týrání	C3.3.3 Zajištění ochrany zvířat proti týrání	<i>Správní řízení</i>	
		Správa odpadového hospodářství	C3.3.4 Správa odpadového hospodářství	Zajištění provozu systémů nakládání s komunálním a tříděným odpadem	
				Likvidace černých skládek	
				Zajištění stanovišť pro sběr odpadu a nádob na směsný/tříděný odpad	
				Zajištění provozu skládek a sběrných dvorů	
		Zajištění obecně a veřejně prospěšných prací	C3.3.5 Zajištění obecně a veřejně prospěšných prací		
	C3.4 MHD	Optimalizace MHD	C3.4.1 Zajištění MHD	Kapacitní plánování dopravy	Sběr podnětů
					<i>Schvalování</i>
					<i>Účetnictví</i>
					<i>Tvorba rozpočtu na akci</i>
	C3.5 Dopravní komunikace	Optimalizace dopravních komunikací	C3.5.1 Zajištění dopravních komunikací	Změna dopravce	<i>Výběrové řízení</i>
				Návrh a vznik nového spoje	
				Plánování dopr. komunikací	<i>Schvalování</i>
				Správa dopr.komunikace (omezení neg.vlivů, značení)	<i>Účetnictví</i>
					<i>Tvorba rozpočtu na akci</i>

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

				Oprava a údržba komunikace	<i>Výběrové řízení</i>
				Návrh a vznik nové komunikace	<i>Výběrové řízení</i>
C3.6 Kulturní akce	Naplnění kulturní potřeby občana	C3.6.1 Realizace kulturní akce	Plánování kulturních akcí		<i>Schvalování</i>
					<i>Tvorba rozpočtu na akci</i>
					<i>Výběrové řízení</i>
					<i>Pomoc s dotacemi</i>
			Realizace kulturní akce		<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
			Zabezpečení PR tiskovým mluvčím		
C3.7 Kulturní památka	Vyřízení žádosti	C3.7.1 Vyřízení žádosti o zařazení objektu na seznam kulturních památek	Viz Podnikatelské subjekty		
	Správa kulturní památky	C3.7.2 Obnova kult. památky C3.7.3 Zabezpečení provozu kult. památky C3.7.4 Prodej kult. památky			
C3.8 Cestovní ruch	Podpora cestovního ruchu	C3.8.1 Podpora cestovního ruchu	Marketingová studie cestovního ruchu		
C3.9 Kriminalita	Prevence kriminality	C3.9.1 Prevence kriminality			
C3.10 Bydlení pro veřejnost	Poskytnutí bydlení obcí	C3.10.1 Pronájem nemovitosti ve vlastnictví obce	Pronájem nemovitosti ve vlastnictví obce		<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
		C3.10.2 Deregulace	Deregulace		<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
		C3.10.3 Privatizace	Privatizace		<i>Soudní řízení</i>
		C3.10.4 Výměna bytu	Výměna pronajatého bytu		<i>Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
		Príslušné služby v rámci obecních činností	Nakládání s majetkem městské části		<i>Nákup nemovitosti</i>
					<i>Pronájem nemovitosti obcí</i>
					<i>Prodej majetku</i>
C3.11 Komunikace s úřadem	Volby	C3.11.1 Provedení voleb			<i>Bude využívat průřezové procesy z oblasti obecních činností</i>
	Vyřízení stížností	C3.11.2 Vyřízení stížností			
	Zabezpečení elektronické komunikace	C3.11.3 Zabezpečení el. Podpisu C3.12.1.4 Zprostředkování komunikace přes datovou schránku			<i>Bude využívat průřezové procesy z oblasti obecních činností</i>
C3.12 Živelné pohromy a obrana	Zajištění plánu pro krizové řízení	C3.12.1. Zajištění plánu pro krizové řízení (hosp. pomoc, nouzové služby, povod.ochrana, pož.a civilní ochrana)			
	Výkon krizového řízení	C3.12.2 Zabezpečení povodňové ochrany C3.12.3 Zabezpečení humanitární pomoci a nouzových služeb			
	Zabezpečení civilní ochrany	C3.12.4 Zabezpečení civilní ochrany			

		Zabezpečení požární ochrany	C3.12.5. Zabezpečení požární ochrany		
		Zabezpečení obranných zájmů státu	C3.12.6 Zabezpečení obranných zájmů státu	Správa úkrytových prostor a údržba technologií	
	C3.13 Životní prostředí	Zajištění prevence	C3.13.1 Prevence v oblasti ŽP		
		Ochrana lesa	C3.13.2 Ochrana lesa		
		Ochrana rostlin a včelstva	C3.13.3 Ochrana rostlin a včelstva		
		Ochrana zem. půdy	C3.13.4 Ochrana zem. půdy		
		Ochrana ovzduší	C3.13.5 Ochrana ovzduší		
		Ochrana přírody a krajiny	C3.13.6 Ochrana přírody a krajiny		
		Ochrana vod	C3.13.7 Ochrana vod		
		Řízení myslivosti	C3.13.8 Řízení myslivosti		
		Řízení rybářství	C3.13.9 Řízení rybářství		
	C3.14 Koncepce a rozvoj města	Zajištění koncepce a rozvoje města	C3.14.1 Zajištění koncepce a rozvoje města	Příprava a organizace koncepčních prací	Outsourcing
				Program podpory výstavby technické infrastruktury	
				Realizace koncepce	Editor čísel
					Návrhy na pojmenování ulic
					Realizace sloučení/rozdělení města
				Sledování a vyhodnocení plnění koncepce	

Obrázek 60: Taxonomie pro segment klíčových činností úrovně 3: konečný výstup, zdroj: autorka

Konečná podoba struktury taxonomie pro **segment obslužných činností** je zachycena v následující tabulce

Business oblast	Business linie	Business služba	Rámcový popis příslušných business funkcí
S1 Řízení úřadu	S1.1 Finanční řízení	S1.1.1 Účetnictví	Nákladové účetnictví, Finanční reporting, Řízení fin. zdrojů, Výkaznictví,
		S1.1.2 Správa movitého majetku	Nákup majetku, Prodej majetku, Pronájem majetku ve vlastnictví obce
		S1.1.3 Správa nemovitého majetku	Nákup nemovitosti, Prodej nemovitosti, Pronájem nemovitosti ve vlastnictví obce
		S1.1.4 Finanční investice	
		S1.1.5 Granty	
		S1.1.6 Dotace	
	S1.2 Lidské zdroje	S1.2.1 Nábor zaměstnanců	
		S1.2.2 Odměny a příspěvky	
		S1.2.3 Hodnocení zaměstnanců	
		S1.2.4 Pracovní cesty	
		S1.2.5 Kariérní rozvoj a školení	
		S1.2.6 Poradenství pro zaměstnance	
	S1.3. Strategické plánování a rozpočet	S1.3.1 Strategický plán	
		S1.3.2 Tvorba rozpočtu	Tvorba rozpočtu na akci, Schvalování, Zajištění zdrojů

Enterprise Architecture procesně řízené samosprávy ČR

		S1.3.3 Enterprise Architecture	<i>Enterprise Architecture governance, Business architektura, Business procesy</i>
	S1.4. Řízení třetích stran a komunikace	S1.4.1 Řízení vztahů s dodavateli	<i>Outsourcing, Výběrové řízení, Smlouvy, Kontrola splnění zakázky, Reklamace</i>
		S1.4.2 Řízení vztahů s dalšími subjekty veř. správy	<i>Smlouvy, Meziregionální spolupráce</i>
		S1.4.3 Poskytování informací občanům	<i>Zabezpečení PR tiskovým mluvčím, Tiskové konference, Informace prostřednictvím informačních kanálů</i>
		S1.4.4 Monitoring tisku a médií	
	S1.5. Zajištění provozu	S1.5.1. Zajištění provozu budov	
		S1.5.2. Zajištění bezpečnosti provozu	
		S1.5.2. Vnitřní předpisy	
	S1.6. Právní a administrativní záležitosti	S1.6.1 Místní vyhlášky	
		S1.6.2 Správní řízení	
		S1.6.3 Kontrola	<i>Fin.kontrola, Správní kontrola, Kontrola majetku</i>
		S1.6.4 Sčítání lidu	
		S1.6.5 Zajištění voleb	
	S1.7 Pojištění, úvěry a investice města	S2.1 .1 Půjčky	
		S2.1 .2 Pojištění	
		S2.1 .3 Záruky	
	S1.8 Řízení ICT	S1.8.1 Enterprise Architecture	S2.1.1 Datová architektura
			S2.1.2 Aplikační architektura
		S1.8.2 Provoz ICT	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT
		S1.8.3 Dodávka ICT	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT
		S1.8.4 Sdílení znalostí a informací	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT
		S1.8.5 Kybernetická bezpečnost	Dle zvoleného rámce pro řízení ICT

Tabulka 16: Taxonomie pro segment obslužných činností úrovně 3: konečný výstup, zdroj: autorka

6 Závěr

Kapitola shrnuje výsledky práce autorky zejména v návaznosti na splnění stanovených cílů a navrhuje, v jakém smyslu postupovat při dalším výzkumu.

6.1 Shrnutí výsledků práce v návaznosti na stanovené cíle

Je možné konstatovat, že došlo k naplnění hlavního cíle: **Prozkoumat a navrhnout možnosti využití Procesního řízení a prvků Enterprise Architecture (EA) pro optimalizaci fungování samosprávy ČR.** Za účelem naplnění tohoto cíle došlo ke splnění níže rozepsaných dílčích cílů a praktickým výstupem je business referenční model procesně řízené samosprávy ČR.

Pro naplnění cílů zvolila autorka postup Design science research, v rámci kterého docházelo k naplnění dílčích cílů v několika iteracích:

1. Návrh koncepce celkové EA procesně řízené samosprávy ČR
2. Návrh referenčního modelu – procesní model
3. Návrh celkového Business referenčního modelu EA procesně řízené samosprávy ČR

Přínosy práce je možné shrnout takto:

- Zmapování současných řešení pro optimalizaci fungování samosprávy ČR a identifikace potřeby vytvoření celkové koncepce.
- Identifikace Procesního řízení a EA jako nástrojů pro takovou optimalizaci a její praktické realizace ve formě referenčního modelu. V souvislosti s tímto bodem je přínosem práce zejména provedení vlastního průzkumu o stavu použití Procesního řízení v samosprávě ČR.
- Poukázání na možné synergie mezi EA a Procesním řízením (metodikou MMABP)
- Vytvoření procesního referenčního modelu na základě projektu Parma, který řeší primárně klíčové činnosti úřadu.
- Vytvoření celkového business referenčního modelu pro oblasti klíčových i obslužných činností úřadu. Jedná se o business referenční model, který kombinuje přístup EA s procesním řízením. V tomto smyslu autorka nenalezla existující model, který by odpovídal stanoveným požadavkům.
- Ověření metodiky MMABP v praxi. Rámcová identifikace dopadů do metodiky.
- Zasazení modelu do kontextu dalších aktivit, probíhajících v podobném smyslu ve veřejné správě ČR. Konkrétním dopadem je navázání modelu na předchozí analýzu projektu Parma, spolupráce v rámci Referenčního modelu CIEM a konzultace v rámci vznikajících modelů pro NA VS ČR.

Dílčí cíl 1: Prozkoumat důležitost a relevanci zavedení Procesního řízení do samosprávy ČR.

K naplnění tohoto cíle došlo na základě rešerší publikačních zdrojů o procesním řízení a na základě provedení průzkumu stavu procesního řízení v samosprávě ČR. Výstupem je konstatování, že Procesní řízení

- dokáže dobře reagovat na specifika veřejné správy (potažmo samosprávy),
- hraje ve veřejné správě čím dál větší roli (roste počet úřadů, které Procesní řízení již v nějaké podobě zavedly, nebo se k tomu chystají, zavedení spíše splňuje nastavená očekávání, převládá kladné hodnocení stanovených cílů.

Dílčí cíl 2: Prozkoumat důležitost a relevanci využití Enterprise Architecture (EA) pro celkovou koncepci procesně řízené samosprávy ČR

Autorka naplnila tento cíl na základě studia definic pojmu Enterprise Architecture a na základě potvrzení rozsáhlého využívání tohoto přístupu pomocí rešerší literatury, rešerší konkrétních rámců pro EA a průzkumů využívání těchto rámců. Výstupem je konstatování řady přínosů EA (např. to, že jde o jednotnou koncepci a dobře zvládnutý systém hodnocení úspěšnosti její implementace s nutnou zpětnou vazbou, které dlouhodobě výrazně snižují náklady oproti nahodilým projektům) a faktu, že EA je ve veřejné správě řady zemí využívanou a praxí ověřenou koncepcí.

Dílčí cíl 3: Najít vhodnou formu návrhu optimalizace fungování procesně řízené samosprávy

Praktickým výstupem naplnění tohoto cíle je rozhodnutí o využití referenčních modelů jako formy návrhu. Příslušná hypotéza H5 byla ověřena pomocí rešerší zdrojů a potvrzením existence referenčních modelů ve všech zkoumaných EA rámcích pro veřejnou správu. Referenční modely je možné považovat za akcelerátory zavádění EA.

Referenční modely včetně business referenčních modelů obsahují také všechny níže zkoumané rámce pro EA ve veřejném sektoru, potřebu referenčních modelů dokládají i průzkumy týkající se procesního řízení a EA ve veřejné správě ČR.

Dílčí cíl 4: Analyzovat a definovat vztah Procesního řízení (konkrétně metodiky MMABP) a EA a jak tyto přístupy kombinovat.

Cíl byl splněn pomocí analýzy metodiky MMABP a srovnáním stanovených aspektů u této metodiky a v EA. Výsledkem je konstatování, že:

- Oba porovnávané přístupy (EA i metodika MMABP) hrají roli v plánování organizace
- Na úrovni Business Architecture poskytuje metodika MMABP komplexní metamodel, navazuje na strategické cíle a řeší business procesy ve všech jejich souvislostech;
- Je zde možná a logická synergie obou přístupů a to tak, že je možné zasadit metodiku MMABP do životního cyklu EA

Dílčí cíl 5: Návrh referenčního modelu procesů

Ze závěrů učiněných při naplnění předchozích dílčích cílů, vyplynula potřeba návrhu referenčního modelu procesů a jeho zasazení do kontextu aktivit probíhajících v tomto smyslu v samosprávě ČR. Základem pro referenční model procesů autorky je proto projekt Parma, který aplikoval metodiku MMABP a směřoval k vytvoření takového modelu. Autorka převzala základní premisy modelu a model dopracovala. Výstupem je vytvoření procesního modelu pro oblast klíčových činností ve formě taxonomie. V rámci vypracování modelu došlo také k částečnému naplnění cíle 7 (viz Dílčí cíl 7)

Dílčí cíl 6: Návrh celkového business referenčního modelu

Potřeba pokrýt referenčním modelem všechny segmenty přinesla nutnost rozšíření modelu z procesního na celkový business referenční model, který zohledňuje i jiné prvky EA. K naplnění cíle došlo

- analýzou pojetí služeb v procesně řízené samosprávě, metamodelu MMABP a vybraných EA rámců (ArchiMate a GEA NZ) a struktury taxonomií příslušných dalších rámců pro veřejnou správu tak, aby mohly být stanoveny potřebné entity metamodelu a úrovně podrobnosti taxonomie
- dopracováním celkového business referenčního modelu ve formě
 - metamodelu
 - struktury taxonomie do úrovně 2 modelu
 - detailní struktury taxonomie úrovně 3 modelu

V rámci vypracování modelu došlo také k částečnému naplnění cíle 7 (viz Dílčí cíl 7)

Dílčí cíl 7: Provéřit možnosti aplikace metodiky MMABP při snaze o optimalizaci fungování samosprávy ČR.

Možnosti aplikace metodiky MMABP byly prokázány v rámci návrhu celkového business referenčního modelu ve smyslu kompatibility MMABP s přístupem rámce ArchiMate, na jehož entity je metamodel navázán.

V rámci sestavení procesního modelu při naplnění cíle 5, byly identifikovány některé oblasti, které buď z metodiky jednoznačně nevyplývaly, nebo byly v rámci projektu vykládány nekonzistentně. Pro konzistentní výklad těchto bodů autorka zvolila vlastní přístup definovaný v rámci zmíněné kapitoly. Rozsah práce bohužel neumožnil hlubší analýzu, jaký reálný dopad tento přístup autorky má do metodiky MMABP a je tak jednou z hlavních oblastí k dopracování v rámci dalšího výzkumu.

Dílčí cíl 8: Ověřit principiální správnost navrženého modelu a možnosti jeho aplikace v praxi

Naplnění tohoto cíle bylo ztíženo omezenými možnostmi praktické aplikace modelu. Autorka proto zvolila přístup validace ve dvojím smyslu:

- Ověření principiální správnosti komparací s přístupem projektu „Optimalizace životních situací ve vztahu k Registru práv a povinností“, který s navrhovaným modelem souvisí
- Ověření možnosti praktické realizace formou participace na rozvíjení Referenčního modelu řízení úřadu (viz níže) a konzultacemi v rámci vytváření Národní architektury veřejné správy ČR NA VS ČR.

Jak evaluace “seshora” vůči projektu životních událostí, tak “zespoda” vůči modelu CIEM a NA VS ČR potvrzují principiální správnost premis, na kterých stojí BRM české samosprávy, prezentovaný autorkou v rámci této disertační práce, v tomto smyslu došlo k naplnění cíle. Dále bylo v rámci evaluace potvrzeno, že BRM autorky je po nutných doplněných, vyplývajících z evaluace, ve své základní struktuře aplikovatelný pro strukturování vlastní taxonomie úřadů samosprávy ČR. V současnosti je základní struktura rozdělení služeb součástí modelu CIEM. Další aplikace v praxi v rámci tohoto modelu se bude odvíjet od postupu eGovernmentu (viz doporučení pro další postup výzkumu).

Evaluace měla významný dopad na podobu modelu autorky. Došlo k důležitým doplněním modelu na úrovni business oblastí, služeb i procesů a k úpravám formulací.

6.2 Doporučení pro další postup výzkumu

Rozsáhlost tématu nedovolila plně dopracovat některé části. Jsou to zejména tyto tři hlavní oblasti:

- Segment obslužných činností
- Další postup implementace řešení
- Dopady do MMABP metodiky
- Dopady do legislativy a další podmínky úspěšného uplatnění modelu

Business referenční model je v oblasti taxonomie **obslužného segmentu** navržen jen do úrovně 2 podrobnosti (tedy na úrovni Business linie). Detailní struktura (Business služby) je zde jen rámcově navržena a v dalším výzkumu bude třeba ji dopracovat. Stejně jako pro určení Business linií budou pravděpodobným zdrojem taxonomie jiné taxonomie pro veřejnou správu (GEA NZ, FEAF atd.). Na úrovni Business linie bude přínosné provést mapování a zvážit případné úpravy dle struktury RMBA NA VS ČR.

Kroky provedené autorkou v rámci **evaluace modelu** jsou začátkem v celkovém postupu implementace modelu. V dalších fázích výzkumu by měla být implementace rozšířena na další stupně modelu a zvolena

vhodná metoda pro vyhodnocení jeho účelnosti (viz metody pro hodnocení uvedených na začátku této práce). Autorka doporučuje volbu multikriteriální analýzy, kdy hodnotící kritéria vzata v potaz budou velmi obdobná těm, které byly stanoveny v kapitole 3.1.4 Průzkum stavu Procesního řízení v samosprávě ČR 2016 a týkají se cílů zavedení procesního řízení a do jaké míry byly tyto cíle splněny. Těmito kritérii mohou být zvýšení kvality nabízených služeb, snížení nákladů, snížení časové náročnosti na provádění procesu, zvýšení motivace zaměstnanců apod.

Model je sestaven na základě „principiální správnosti“ takového řešení odvíjejícího se od postupu, se kterým pracuje metodika MMABP, a který byl aplikován v projektu Parma. Rozsah práce neumožnil autorce zabývat se **legislativními dopady** tohoto řešení. V dalším výzkumu je třeba soustředit se také na tento aspekt, který bude mimo jiné zřejmě důležitým předpokladem pro pokračování v praktické implementaci. V práci dále nebyl prostor soustředit se na specifikaci dalších podstatných **organizačních, personálních, ekonomických i technologických** podmínek úspěšného uplatnění modelu a to jak na úrovni státu, tak na úrovni vlastních orgánů samosprávy a v dalším postupu by k nim měl být brán zřetel.

Dopady do MMABP metodiky byly identifikovány při přepracování výstupů projektu Parma. Autorka zde stanovila aspekty, které metodika buď detailněji nespecifikovala, nebo nebyly v rámci její aplikace v projektu formulovány konzistentně. Pro dokončení procesního modelu autorky tedy bylo nutné dopracovat tyto části ve smyslu dopracování vztahu mezi klíčovými objekty, aktéry, životními událostmi a klíčovými procesy, úpravy definice procesů a kategorizace vztahu mezi klíčovými a podpůrnými procesy. Účel těchto dopracování byla **dokončení modelu, který kombinuje procesní řízení s prvky EA**. V dalším výzkumu bude třeba stanovit, zda je třeba tyto úpravy aplikovat do metodiky jako takové.

Další postup realizace modelu bude souviset s tím, jak se bude vyvíjet chování klientů - občanů i podnikatelů - po zavedení životních událostí - tedy zda budou převažovat komplexní řešení životních situací či zda převáží dílčí, byť elektronizované, služby. Ministerstvo vnitra chce následně vytvořit katalog služeb a k nim příslušných funkcí, které budou postupně modelovány ve spolupráci s městy, ale hlavně měřit a hodnotit. Pak je možné mít přehled o chování klientů a jemu přizpůsobit optimalizované procesy. Toto řešení přinese i argumenty pro legislativní změny (vlastní model CIEM se do té doby bude soustředit na obecný model řízení nikoli jen úřadu, ale celé veřejnoprávní korporace). Další postup realizace modelu autorky by pak měl být zasazen do kontextu těchto aktivit.

7 Přehled použité literatury a dalších informačních zdrojů

AUSTRALIAN GOVERNMENT (Department of Finance and Deregulation). *Australian Government Architecture Reference Models. Version 3.0*. Australian Government Information Management Office (Agimo). August 2011. Dostupné z:

BASL, J., BUCHALCEVOVÁ, A., DOUCEK, P., GÁLA, L., HRABĚ, P., MARYŠKA, M., MELICHAR, D., TUPA, J. *Inovace podnikových informačních systémů*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING 2011. 151 s. ISBN 978-80-7431-045-4.

CIEM (Český institut efektivního managementu). *Referenční model řízení městského úřadu podle standardu CIMA F*. Verze:15102015. Český institut efektivního managementu (CIEM), z.ú. Národní síť zdravých měst České republiky. Dostupné z: www.ciem.cz

CLINE, O., OWEN, M.: Combining Business Process Management and Enterprise Architecture for Better Business Outcomes. *IBM Corp. 2004* [online]. Dostupné z:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2016. Dostupné z:

ČSN EN ISO9000, Norma ISO, 2001, místo neznámé

Další rozvoj procesního řízení ve veřejné správě. *Process Song s.r.o. a Ministerstvo Vnitra České republiky*. Verze 1.1 ze dne 30. 6. 2016.

Dotazník k aplikaci procesního řízení, *Ministerstvo Vnitra České republiky*, 2016. Dostupné z

ERL, Thomas. *Servisně orientovaná architektura – Kompletní průvodce*: Computer Press, a.s. Brno 2009. ISBN 978-80-251-1886-3

Evropská charta místní samosprávy. In: Sněmovní tisk /0, část č. ¼. Dostupná z

FEA Consolidated Reference Model In: *Wikipedia [online]*, last modified on 30 November 2016. Dostupné z:
https://en.wikipedia.org/wiki/Federal_enterprise_architecture#/media/File:FEA_Consolidated_Reference_Model.png

FEDERAL ENTERPRISE ARCHITECTURE PROGRAM MANAGEMENT OFFICE (FEAPMO), OMB, FEA Practice Guidance, 2007, http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/assets/fea_docs/FEA_Practice_Guidance_Nov_2007.pdf

GARTNER. Enterprise Architecture Program. © 2010 Gartner, Inc. and/or its affiliates. Dostupné z:

GÁLA, L., BUCHALCEVOVÁ, A., JANDOŠ, J. *Podniková architektura*. 1. vyd. u nakladatelství Tomáš Bruckner, Řepín-Živonín, 2012. ISBN 978-80-904661-6-6., str. 112

Markéta Zimmermannová, 2017

GÉNOVA, Gonzalo. *What is a metamodel: the OMG's metamodeling infrastructure*. Knowledge Reuse Group Universidad Carlos III de Madrid. Warsaw, May 14-15th 2009. Dostupné z:

GOTZE, John. FEAF II BRM in *European Interoperability Reference Architecture*. Qualiware Center of Excellence. July 24, 2015. Dostupné z www.coe.qualiware.com

GRASSEOVÁ, Monika. *Procesní řízení ve veřejném sektoru* 2008. ISBN: 978-80-251-1987-7

HAIPING, L.: What does EA mean?. Dostupné z: www.acablogs.org

HAMMER, Michael. The process audit. *Harward Business Review*, April 2007. Dostupné z:

HAMMER, Michael., CHAMPY, James. *Reengineering – radikální proměna firmy*, Management Press, 1993. ISBN 80-85603-73-X

HAMPLOVÁ, Jana. Novela zákona o obcích přináší zásadní změny. *Moderní obec*. Leden 2003. Dostupné z <http://moderniobec.cz/novela-zakona-o-obcich-prinasi-zasadni-zmeny/>

HEVNER, Alan, Salvatore MARCH, Jinsoo PARK, Sudha RAM. Design science research in information systems. *MIS quarterly*. 2004;28(1): 75–105. Dostupné z

HM GOVERNMENT. *UK Government Reference Architecture (UKRA)*. Version 1.0. Government ICT Strategy© Crown Copyright 2012, Publication date: April 2012

HRABĚ, Pavel: *Koncepce Národní architektury Veřejné správy ČR*. Systémová Integrace 4/2013. ISSN [1214-6242]. Dostupné z www.cssi.cz/cssi/systemova-integrace

HRABĚ, Pavel: *Koncepce podnikové architektury pro reformu veřejné správy ČR*, disertační práce, VŠE-FIS, Praha, 2014

HRABĚ, Pavel: *Předmět CASE: Enterprise Architecture*, 29.11.2012. Prezentace. Dostupné z:

HRABĚ, Pavel.: *Zpráva o případové studii ke Koncepci Národní architektury veřejné správy ČR*. Systémová Integrace 1-2/2014. ISSN [1214-6242]. Dostupné z www.cssi.cz/cssi/system/files/all/SI_2014_1-2_5_Hrabe.pdf

INFOSYS. *Enterprise Architecture Expands its Role in Strategic Business Transformation*. Infosys Enterprise Architecture Survey 2008/2009. Dostupné z:

LANKHORST, Marc: *The value of Enterprise architectures*. BiZZDesign , Apr28, 2014. Dostupné z:

Meta object facility. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, last modif. 4.7.2017 Dostupné z:

Metodika modelování a analýzy podnikových procesů MMABP. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online].

Markéta Zimmermannová, 2017

Wikimedia Foundation, last modif. 16.7.2016. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Metodika_modelov%C3%A1n%C3%AD_a_anal%C3%BDzy_podnikov%C3%BDch_proces%C5%AF_MMABP

Metodika přístupu k životním situacím v prostředí veřejné správy. Verze 0.80. *Ministerstvo vnitra ČR*. 25.8. 2015. Projekt „Optimalizace životních situací ve vztahu k registru práv a povinností“, reg. č. CZ.1.04/4.1.00/D9.00002. Dostupné z: www.mvcr.cz

and : Process Maturity Model Can Help Give a Business an Edge. *iSixSigma* [online]. Dostupné z: <https://www.isixsigma.com/methodology/business-process-management-bpm/process-maturity-model-can-help-give-business-edge/>

NEJVYŠŠÍ KONTROLNÍ ÚŘAD ČR. Efektivnější veřejná správa v ČR? Nesplněné cíle, špatná koordinace a nesrovnalosti za téměř 226 milionů korun. *Tisková zpráva ke KA č. 14/15* - 29. 6. 2015. Dostupné z: <https://www.nku.cz/cz/pro-media/tiskove-zpravy/efektivnejsi-verejna-sprava-v-cr--nesplnene-cile--spatna-koordinace-a-nesrovnalosti-za-temer-226-milionu-korun-id5460/>

NZ GOVERNMENT. *Government Enterprise Architecture GEA NZ-NZ v3.0. Business Reference Model and Taxonomy*. © Crown Copyright. November 2014, Dostupné z:

NZ GOVERNMENT. *Government Enterprise Architecture GEA NZ v3.1. Context document* © Crown Copyright. June 2015. Dostupné z:

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). *OMG Meta Object Facility (MOF) Core Specification Version 2.5.1. OMG Document Number: formal/2016-11-01*. Dostupné z: <http://www.omg.org/spec/MOF/2.5.1>

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). *Object Management Group Model Driven Architecture (MDA) MDA Guide rev. 2.0 OMG Document ormsc/2014-06-01*, Dostupné z: <http://www.omg.org/cgi-bin/doc?ormsc/14-06-01>

PEFFERS, Ken, Tuure TUUNANEN, Marcus A. ROTHENBERGER, Samir CHATTERJEE. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*. Volume 24 Issue 3, Winter 2007-8, pp. 45-78. Dostupné z

Reference architecture. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, last modif. 21 September 2017. Dostupné z:

Reference model. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, last modif. 22 September 2016. Dostupné z:

ŘEPA, Václav a kolektiv. *Public Administration Reference Model Administration (Parma) Project*. Naposledy editováno 10.5.2016. Dostupné z: http://parma.vse.cz/w/index.php/Public:%C3%A1vodn%C3%AD_strana

ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy - Procesní řízení a modelování (2. aktualizované a rozšířené vydání)*:

GRADA Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-2252-8

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. GRADA Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-4128-4

ŘEPA, V.: *Řízení procesů v podmínkách veřejné správy ČR, přínosy a rizika*, Sborník příspěvků, 4.národní konference kvality ve veřejné správě. 23.-25.ledna, 2008, Karlovy Vary. Dostupné z www.mvcr.cz/soubor/sbornik-prispevku-4nkk-pdf.aspx

Řepa: k procesnímu modelování agend, XVII. Celostátní finanční konference SMO ČR, prosinec 2014

SESSIONS, R.A. Comparison of the Top Four Enterprise-Architecture Methodologies. *ObjectWatch, Inc.* 2007. Dostupné z: <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb466232.aspx>

SKÁLA, J. Best Practice řízení ICT služeb, *Praha:Omnicom* 2004. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~ridelj/vsomis/MIS_LS03_ITIL_clanek.pdf

Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014 – 2020. Usnesení vlády č. 680 ze dne 27. srpna 2014. *Ministerstvo Vnitra České republiky*. Dostupné z: www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx

. *Ministerstvo Vnitra České republiky*. Dostupné z:

TEMNENCO, V.: TOGAF or not TOGAF: Extending Enterprise Architecture beyond RUP, *IBM developerWorks*, 2007, Dostupné z: <https://www.ibm.com/developerworks/rational/library/jan07/temnenco/>

THE OPEN GROUP'S ARCHITECTURE FORUM. *TOGAF version 9 „Enterprise Edition“* 2009. Dostupné z:

THE OPEN GROUP, *The ArchiMate 1.0 specification*, 2009. Dostupné z:

THE OPEN GROUP, *The ArchiMate 2.1 Specification*, 2013. Copyright © 2012-2013 The Open Group. Dostupné z: <http://pubs.opengroup.org/architecture/ArchiMate2-doc/toc.html>

THE OPEN GROUP, *The ArchiMate 3.0 Specification*, 2016. Copyright © 2012-2016 The Open Group. Dostupné z:

THORN, S.: Enterprise Architecture, TOGAF and Solution Architects. *SOAWorld Magazine*, 2009. Dostupné z: <http://soa.sys-con.com/node/1099170>

US OFFICE OF MANAGEMENT AND BUDGET. *FEA Consolidated Reference Model Document Version 2.3* (2007). Dostupné z: https://www.fsa.usda.gov/Assets/USDA-FSA-Public/usdafiles/SDLC-non-secure/Enterprise-Architecture-Program-/Training/Docs/FEA_CRM_v23_Final_Oct_2007_Revised.pdf

VAISHNAVI, Vijay and William KUECHLER. *Design Science Research in Information Systems*. January 20, 2004, last updated: November 15, 2015. Dostupné z

VORÍŠEK, Jiří. *Nová dimenze systémové integrace - integrace podnikových procesů a znalostí*. Červen 2000. Dostupné z <http://nb.vse.cz/~vorisek/texty.htm>

VORÍŠEK, Jiří a kolektiv. *Principy a modely řízení podnikové informatiky*. Vysoká škola ekonomická v Praze: Nakladatelství Oeconomica, Praha 2008. ISBN 978-80-245-1440-6

Vyhodnocení implementace Strategie Smart Administration. Equica a.s. pro *Ministerstvo Vnitra České republiky*. 9-10/2011. Dostupné z:

WU, John.: Reference model – The Enterprise Architecture Classification, *Toolbox for IT* (Enterprise Architecture and EAI – Blogs), Apr 25, 2010. Dostupné z: <http://it.toolbox.com/blogs/lea-blog/reference-model-the-enterprise-architecture-classification-38276>

ZACHMAN, John A.: A framework for information systems architecture, *IBM Systems Journal*, vol26, no 3, 1987, 1999. Dostupné např. z: <https://www.dragon1.com/downloads/the-zachman-framework-enterprise-architecture-original-paper-1987.pdf>

ZACHMAN INTERNATIONAL ENTERPRISE ARCHITECTURE. *The Concise Definition of The Zachman Framework* by: John A. Zachman © 2008 Dostupné z: <https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>

ZIMMERMANNOVÁ, Markéta a Václav ŘEPA. *Vztah Procesního řízení Enterprise Architecture*. Systémová Integrace 4/2011. ISSN [1214-6242]. Dostupné z: www.cssi.cz/cssi/systemova-integrace

8 Přílohy

Součástí disertační práce jsou následující přílohy:

- Dotazník k průzkumu využití procesního řízení v samosprávě ČR
- Mapování Životních situací na dělení služeb BRM autorky
- Mapování stávajících agend na dělení služeb BRM autorky

Přílohy jsou k dispozici elektronicky v systému Insis (<https://insis.vse.cz/>) nebo na vyžádání u autorky.