



*cutting through complexity*

## Závěrečná zpráva

**Optimalizace procesů klíčových agend  
MO a návrh jejich optimálního  
personálního zajištění**

14. listopadu 2014



	<b>Strana</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	2
<b>Manažerské shrnutí</b>	3
<b>Seznam hlavních zjištění</b>	14
<b>Návrh změn vedoucích k optimalizaci a zefektivnění</b>	30
■ Navrhované změny při realizaci analyzovaných agend	31
■ Návrh postupu implementace změn	43
■ Odhad finančních dopadů navrhovaných opatření	78
■ Návrh personálního zabezpečení analyzovaných agend	82
<b>Zhodnocení organizační struktury k 1. lednu 2015</b>	90

<b>ABI</b>	Agentura bezpečnosti informací	<b>OB MO</b>	Odbor bezpečnosti MO
<b>AF</b>	Agentura finanční	<b>OC MO</b>	Organizační celek, organizační celky MO
<b>AHNM</b>	Agentura hospodaření s nemovitým majetkem	<b>ODA MO</b>	Odbor dohledu nad akvizicemi MO
<b>AKIS</b>	Agentura komunikačních a informačních systémů	<b>OdPI MO</b>	Oddělení plánování MO
<b>ALog</b>	Agentura logistiky	<b>OIA MO</b>	Odbor interního auditu MO
<b>ANNM</b>	Agentura pro nakládání s nepotřebným majetkem	<b>OMDZ</b>	Organizačně mobilizační a dislokační změny
<b>AP AČR</b>	Agentura personalistiky Armády České republiky	<b>OŘO MO</b>	Odbor řízení organizací MO
<b>APRLZ</b>	Agentura plánování a rozvoje lidských zdrojů	<b>OSO MO</b>	Odbor správy organizace MO
<b>APV</b>	Aplikační programové vybavení	<b>OÚ MO</b>	Organizační útvar MO
<b>ARIS</b>	Softwarový nástroj pro zpracování procesního modelu	<b>OVL MO</b>	Odbor vojenského letectví MO
<b>ASI</b>	Agentura služeb	<b>OVV MO</b>	Odbor pro válečné veterány MO
<b>AVZdr</b>	Agentura vojenského zdravotnictví	<b>PPÚZ</b>	Přímo podřízený útvar a zařízení
<b>CNA</b>	Centrální nákupní agentura	<b>ŘeZA</b>	Ředitelství zahraničních aktivit
<b>ESS</b>	Elektronická spisová služba	<b>SE MO</b>	Sekce ekonomická MO
<b>FIS</b>	Finanční informační systém	<b>SLP MO</b>	Sekce legislativní a právní MO
<b>FS AČR</b>	Finanční správa AČR	<b>SM MO</b>	Sekce majetková MO
<b>ICT</b>	Informační a komunikační technologie	<b>SMART</b>	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound/oriented
<b>IMO</b>	Inspekce ministra obrany	<b>SOPS MO</b>	Sekce obranné politiky a strategie MO
<b>IS</b>	Informační systém	<b>SP MO</b>	Sekce personální MO
<b>ISDS</b>	Informační systém datových schránek	<b>SPod MO</b>	Sekce podpory MO
<b>ISL</b>	Informační systém logistiky	<b>SPSp MO</b>	Sekce průmyslové spolupráce MO
<b>ISSP</b>	Informační systém o službě a personálu	<b>SRPS MO</b>	Sekce rozvoje a plánování schopností MO
<b>KabMO</b>	Kabinet ministra obrany	<b>ŠIS</b>	Štábní informační systém
<b>MO</b>	Ministerstvo obrany	<b>Úř OSK SOJ</b>	Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti
<b>NGŠ</b>	Náčelník Generálního štábu	<b>ÚřSOD</b>	Úřad státního odborného dozoru
<b>NÚřV</b>	Národní úřad pro vyzbrojování	<b>ZSC</b>	Zahraněční služební cesta

# Manažerské shrnutí

Hlavním cílem projektu s názvem „**Optimalizace procesů klíčových agend MO a návrh jejich optimálního personálního zajištění**“ bylo poskytnout kvalifikovaný pohled na nastavení vybraných agend Ministerstva obrany České republiky jako ústřednímu orgánu státní správy a posoudit, jak lépe využít finanční, materiální a lidské zdroje při jejich realizaci. Projekt se týkal následujících agend realizovaných na úrovni sekcí MO a vybraných PPÚZ:

- Agendy řízení organizace a kontroly;
- Agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů;
- Finanční agendy;
- Personální agendy;
- Majetkové agendy;
- Agendy informační podpory.

Jednotlivé agendy byly posuzovány z následujících hledisek rozdělených do šesti částí:

1. **Nastavení a realizace procesů vybraných agend na MO** jako ústředním orgánu státní správy a u přímo podřízených útvarů, dále podíl organizačních útvarů na jejich realizaci, odhalení nelogičnosti v nastavení procesů, jejich úzkých míst, zauzlení a duplicitních činností a návaznost procesů a činností;
2. **Kapacitní vytiženost jednotlivých organizačních celků** vzhledem k prováděným činnostem v rámci zabezpečení agend MO;
3. **Dopady nastavení procesů** vybraných agend na jednotlivé stupně řízení;
4. **Informace, které jsou potřeba k efektivnímu vykonávání procesů** vybraných agend, vyhledání duplicitních informací a stanovení informačního „deficitu“ v souvislosti s realizací procesů vybraných agend MO;
5. **Účelnost a přidaná hodnota výstupů** (zejména ve formě dokumentů) jednotlivých činností v rámci vybraných agend MO;
6. **Procesy rozhodování a řízení, součinnost jednotlivých stupňů řízení a interní komunikace** na různých stupních řízení.

V **první fázi** byl analyzován **současný stav vybraných agend** a definován rámcový prostor ke zlepšení. Podkladem pro zpracování analýzy současného stavu byly:

- procesní model MO, který je veden s využitím softwaru ARIS;
- rozhovory se zástupci OC MO;
- dotazníkové šetření týkající se kapacitní vytíženosti OC MO v analyzovaných agendách;
- dotazníkové šetření týkající se intenzity komunikace mezi OC MO;
- vnitřní předpisová základna resortu MO (např. organizační řád a další vnitřní předpisy relevantní k analyzovaným agendám).

Ve **druhé fázi** projektu byla na základě analýzy současného stavu definována **doporučení vedoucí ke zefektivnění a optimalizaci vybraných agend**. U doporučení, jejichž realizace vyžaduje projektový přístup, byly definovány **akční plány** za účelem jejich implementace. Součástí návrhové části je také definování tzv. **Quick Wins, odhad finančních dopadů navrhovaných opatření a návrh personálního zabezpečení** analyzovaných agend.

V rámci analýzy současného stavu byla zpracována SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky a příležitosti a ohrožení jak na úrovni MO jako celku, tak v rámci jednotlivých agend.

**Silnou stránkou** MO je patrná snaha o změnu a zlepšení problematických oblastí, týkajících se například problémů akvizic, zabezpečování podpůrných služeb agenturami a integrace informačních systémů.

**Za slabé stránky** MO jako celku byly identifikovány:

- Časté reorganizace;
- Interní komunikace;
- Nedostatečná motivace k plnění úkolů;
- Zatěžování zaměstnanců úkoly administrativního, pomocného, řídicího a organizačního charakteru;
- Nepředávání know-how dalším zaměstnancům;
- Nezastupitelnost odborných pozic v případě čerpání dovolených apod.;
- Věková struktura – rostoucí věkový průměr;
- Svěření nové agendy nedoprovázené navýšením počtu úvazků;
- Decentralizované řízení IT;
- Nedostatečná integrace a překryv funkcí IS MO;
- Nedostatečná elektronizace agend.

**Příležitostí** pro MO v dalších letech je očekávané navýšení výdajů na obranu na 1,4 % HDP, což může pozitivně ovlivnit finanční situaci resortu MO jako takového. Příležitostí je také dostatek času na provádění potřebných změn před ukončením volebního období.

**Hrozbou** pro MO se jeví nesystémové organizační změny, vývoj politické situace, růst odchodovosti zaměstnanců, nedostatek vhodných uchazečů o volná pracovní místa na pracovním trhu, svěřování nové agendy zaměstnancům nedoprovázené navýšením počtu úvazků, silná závislost na dodavatelích klíčových IS. Ohrožením je také problém získat vysoce kvalifikované odborníky na trhu práce.

### Nastavení a realizace procesů vybraných agend na MO

Neefektivita v nastavení a realizaci procesů byly identifikovány v rámci všech analyzovaných agend. Mezi hlavní zjištění v rámci **agendy řízení organizace a kontroly** patří absence měřitelných kritérií v rámci soustavy cílů MO. V rámci procesního řízení je využíván detailní procesní model, nicméně nedochází k pravidelnému hodnocení fungování procesů na základě předem stanovených indikátorů výkonnosti. Mezi hlavní problémy patří také neefektivní proces připomínkového řízení.

V rámci **agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů** bylo identifikováno nedostatečné využívání elektronických dokumentů a elektronické komunikace, neexistence resortního úložiště metodik a formulářů a nízká uživatelská přívětivost informačního systému spisové služby. Problémem je také absence systému informačního managementu a řízení dokumentace.

Ve **finančních agendách** byl jako neefektivní identifikován proces potvrzování operací. Problémem je rovněž vysoká závislost na poskytovateli řešení FIS a nízké propojení tohoto informačního systému zejména s ISL.

Mezi hlavní zjištění v **personálních agendách** patří rozdílný přístup k nastavení jednotlivých personálních činností realizovaných pro vojáky z povolání a pro občanské zaměstnance, netransparentní systém obsazování míst občanským zaměstnancem vs. vojákem z povolání a nesystémové zařazení správy personálních informací mimo podřízenost SP MO.

V **majetkových agendách** není dořešeno u akvizičního procesu plánování životního cyklu majetku včetně zohlednění všech nákladů. Příprava a schvalovací proces nákupů vykazuje vysokou administrativní náročnost, což vede k pozdnímu zahajování akcí. Mezi další problémy patří absence metodického řízení akvizičních pracovišť a OC MO, vysoká administrativní náročnost procesu inventarizace zatěžující odborné pracovníky OC MO, silná závislost na dodavateli ISL a nedostatečné rozhraní tohoto informačního systému zejména na FIS.

V rámci **agend informační podpory** bylo identifikováno decentralizované řízení a nevyjasnění odpovědností v oblasti IT, neexistence modelů architektury IT a datového modelu resortu. Klíčové informační systémy MO nejsou dostatečně propojeny a funkčnosti jednotlivých systémů se často překrývají, což vede k neefektivnímu nakládání se zdroji při pořizování, správě a rozvoji těchto IS. Neefektivní je také proces obnovy IT komodit (zejména pracovních stanic a notebooků).

### Kapacitní vytíženost jednotlivých organizačních celků

Od roku 2005 došlo k postupnému snížení počtu zaměstnanců resortu MO z necelých 40 000 na 28 541, přičemž primárně byl snižován počet občanských zaměstnanců. Podíl zaměstnanců MO na celkovém počtu zaměstnanců resortu MO činí v současné době 24 %, což je méně než u ministerstev obrany v řadě jiných zemí. V rámci analýzy kapacitní vytíženosti OC MO bylo zjištěno, že některé OC MO se až z 50 % své kapacity věnují ostatním procesům, které představují zabezpečovací činnosti a přímo nesouvisí s primární činností daných OC MO. V některých OC MO je podíl neobsazených pracovních míst na celkovém tabulkovém počtu vyšší než 10 %.

### Dopady nastavení procesů vybraných agend na jednotlivé stupně řízení

Z hlediska zatíženosti jednotlivých úrovní řízení je problémem nízká míra delegace povinností na nižší úrovně řízení, která vede k zatěžování vyšších úrovní řízení řešením operativních úkolů. Na vedoucí OC MO jsou přenášeny povinnosti různých agend (např. zajištění bezpečnosti), které přímo nesouvisí s odborným zaměřením daného OC MO. Ve finančně nesamostatných OC MO jsou pracovníci pověřeni různými rolmi, což dále zatěžuje odborné pracovníky činnostmi, které nesouvisí s jejich odborností. Řada OC MO se tak do značné míry podílí na administrativních a zabezpečovacích procesech, které by měl zajišťovat jiný OC MO.

### Informace, které jsou potřeba k efektivnímu vykonávání procesů vybraných agend

Některé informační systémy vykazují nízkou vzájemnou propojenost, což vede k nutnosti zadávat stejná data do různých systémů (např. v rámci procesu plánování). Jako vstupy do některých procesů jsou od OC MO vyžadovány detailní specifikace (např. IT vybavení), namísto předem stanovených standardů podle pracovních pozic. Na centrálním úložišti nejsou zveřejňovány některé vzory formulářů či aktuální metodiky pro zadání požadavků. Základna vnitřních předpisů je značně rozsáhlá a zpravidla je jeden proces upraven několika vnitřními předpisy.

### Účelnost a přidaná hodnota výstupů

Výstupy procesů analyzovaných agend vykazují nízkou míru elektronizace. Jedním z klíčových dokumentů MO je organizační řád, kde však není standardizována forma popisu působností. Problémem jsou také právní stanoviska, která pro OC MO nejsou závazná, ale jedná se pouze o variantní návrhy řešení. Na základě analýzy vnitřní předpisové základny a seznamu vstupů a výstupů procesů byla napříč resortem identifikována vysoká periodičita vykazování různých druhů hlášení, přičemž u řady z nich není jasný jejich účel a návaznost.

### Procesy rozhodování a řízení, součinnost jednotlivých stupňů řízení a interní komunikace

V rámci jednotlivých stupňů řízení probíhá součinnost prostřednictvím porad a úkolů. Četnost a forma porad na řídicí úrovni MO je nastavena v souladu s požadavky vedení resortu a na nižších úrovních jsou porady organizovány dle požadavků dalších vedoucích pracovníků. Systém zadávání úkolů je řešen s využitím informačního systému GINIS, není však upraven žádným vnitřním předpisem ani zastřešen jedním orgánem, který by měl kompletní přehled o všech úkolech.

Interní komunikace ve velké míře probíhá formou spisů, které musejí být schvalovány vedoucími OC MO, čímž je proces komunikace prodlužován. V rámci resortu byl identifikován vysoký počet resortních pracovních skupin. Problematika pracovních skupin však není ošetřena vnitřním předpisem.

V rámci OC MO probíhá nejintenzivnější komunikace s ASI, tato komunikace týkající se zabezpečovaných aktivit v současné době nemá správně nastaveno komunikační rozhraní.

V návrhu nové organizační struktury civilní a správní části MO je ustanoveno osm sekcí s jednotlivými odbory a odděleními, čímž dochází k sloučení mnohých OC MO do sekcí při zachování podřízenosti vůči jednotlivým náměstkům (ve většině případů) a v konečném důsledku k **zpřehlednění a zjednodušení organizační struktury MO včetně snížení řídicí úrovně o jeden stupeň**, a tím i počtu vedoucích zaměstnanců.

Nová organizační struktura MO je současně navržena tak, aby **vyhovovala služebnímu zákonu** vstupujícímu v účinnost k 1. 1. 2015, a proto počítá s přeřazením zaměstnanců, na něž se vztahuje služební zákon, z PPÚZ do stanovených sekcí.

V souvislosti s návrhem organizační struktury lze **zvážit zařazení plánovací části SRPS MO s celoresortní působností do Sekce obranné politiky a strategie**.

Na základě analýzy současného stavu byla formulována následující doporučení, ke kterým jsou zpracovány akční plány za účelem jejich implementace. Vyšší prioritu mají akční plány s vyšším přínosem a relativně nižší náročností implementace.

**Akční plány s nejvyšší prioritou 1:**

- Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI (AP14)

**Akční plány s prioritou 2:**

- Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů (AP4)
- Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ (AP7)
- Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců (AP10)
- Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO (AP17)
- Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení (AP3)
- Nastavení a zavedení systému řízení obnovy komodit ICT (AP16)
- Optimalizace akvizičního procesu (AP12)
- Zavedení systému hodnocení efektivity procesů (AP2)
- Komplexní analýza IT a příprava IT strategie (AP15)

**Akční plány s prioritou 3:**

- Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO (AP9)
- Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií (AP1)
- Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO (AP8)
- Zavedení systému řízení tisku (AP6)
- Optimalizace procesu inventarizace (AP13)
- Vytvoření jednotného úložiště aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů (AP5)

**Akční plány s nejnižší prioritou 4:**

- Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO (AP11)

U jednotlivých akčních plánů byl posouzen dopad na procesy analyzovaných agend a stanovena předpokládaná **míra zefektivnění příslušných procesů** (např. 5–15 %). Aktuální počet úvazků, které se věnují daným procesům, byl poté vynásoben mírou zefektivnění, čímž byla tato míra zefektivnění vyjádřena jako počet ušetřených pracovních úvazků. **Finanční přínos** je pak vypočítán jako počet ušetřených pracovních úvazků vynásobený ročními náklady na 1 úvazek (tj. na 1 zaměstnance) ve výši 780 000,- Kč (včetně odvodu zaměstnavatele na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a včetně režie ve výši 20 %). Akční plán č. 6 Zavedení systému řízení tisku nevychází z počtu ušetřených úvazků, ale přímo z ušetřených nákladů na tisk.

**Finanční náročnost** vychází z počtu předpokládaných člověkodní nutných pro realizaci akčního plánu. Za účelem finančního vyjádření byl počet člověkodní vynásoben předpokládanou sazbou za člověkodeni v případě externího zajištění ve výši 12 000 – 15 000 Kč za 1 člověkodeni.

Finanční přínosy realizace všech akčních plánů jsou odhadovány ve výši **od 58 348 531 Kč do 502 290 671 Kč ročně** (bez zahrnutí přínosu akčního plánu č. 15 Komplexní analýza IT a příprava IT strategie), přičemž předpokládaná jednorázová finanční náročnost realizace všech navrhovaných akčních plánů činí celkem **33 270 000 Kč až 53 580 000 Kč**.

Realizací navrhovaných doporučení by mohlo dojít k **úspoře personálního zajištění analyzovaných agend** ve výši **od 59,82 do 499,08 pracovních úvazků**. Úspora pracovních úvazků v analyzovaných agendách nemusí vždy vést ke snížení počtu systemizovaných míst, nýbrž k uvolnění kapacity pracovníků pro plnění jejich odborných úkolů, které jsou v současnosti vázány na administrativní, podpůrné a zabezpečovací činnosti.

Zároveň byla definována další doporučení, která lze implementovat přímo, a u nichž tedy nebylo nutné vytvořit detailní akční plány. U těchto doporučení byly stanoveny priority a také tzv. Quick Wins.

Z dalších doporučení bez detailních akčních plánů lze považovat za **Quick Wins** následující doporučení:

- Zavést interní hot-linku na majetek a služby pro organizační celky zabezpečované ASI
- Zajistit aktualizaci telefonního seznamu v ŠISu
- Zavést povinnost hodnocení dopadů při tvorbě vnitřních předpisů
- Rozlišovat finančně samostatné a zabezpečované OC MO z hlediska finální odpovědnosti za úkony

**Vysokou prioritu realizace** mají následující doporučení:

- Implementovat připravovaný systém řízení rizik
- Plně implementovat principy controllingu v resortu, včetně tvorby přehledného manažerského informačního systému
- Přenastavit role a odpovědnosti APRLZ ve prospěch výkonu personální práce zaměřené na zaměstnance MO nebo celý resort MO
- Snížit míru zatížení vedoucích pracovníků delegováním pravomocí na nižší úrovni řízení
- Plánovat opětovné začlenění do organizační struktury zaměstnanců a vojáků vyslaných na určitou dobu do zahraničí
- Zavést role poradců pro zaměstnance MO v souvislosti se zavedením služebního zákona
- Dokončit zavedení systému řízení kariér vojáků
- Provést revizi stálých pracovních skupin, jejich složení, působností a pravomocí

Mezi doporučení s **nižší prioritou realizace** patří:

- Systematicky zvyšovat odbornou způsobilost občanských zaměstnanců resortu MO
- Zlepšit podmínky pro odborné vzdělávání personalistů zejména v oblasti personálních trendů a aplikace nových metod řízení lidských zdrojů
- Zvážit a realizovat implementaci mandatorních periodických školení BOZP formou e-learningu
- Zvážit zajištění vzdělávání zaměstnanců jednou agenturou
- Zjednodušit systém personální evidence a snížit její administrativní náročnost
- Neaplikovat správní řád na personální opatření s VZP, u kterých to není účelné a zvyšuje to administrativní náročnost
- Zrušit trvale neobsazená systemizovaná místa
- Plánovat opětovné začlenění do organizační struktury zaměstnanců a vojáků vyslaných na určitou dobu do zahraničí
- Zefektivnit interní komunikaci v resortu
- Neprovádět plošné snížení počtu zaměstnanců napříč MO bez předchozího zefektivnění analyzovaných agend

# Seznam hlavních zjištění

V první fázi výstupu byl analyzován současný stav vybraných agend. **Podkladem pro zpracování analýzy současného stavu** byly:

- procesní model MO, který je veden s využitím softwaru ARIS;
- rozhovory se zástupci OC MO;
- dotazníkové šetření týkající se kapacitní vytíženosti OC MO v analyzovaných agendách;
- dotazníkové šetření týkající se intenzity komunikace mezi OC MO;
- vnitřní předpisová základna resortu MO (např. organizační řád a další vnitřní předpisy relevantní k analyzovaným agendám).

Analýza současného stavu je rozdělena do **šesti částí podle následujících posuzovaných hledisek:**

### 1. Nastavení a realizace procesů:

- První část posuzuje a zhodnocuje nastavení a realizaci procesů vybraných agend na MO jako ústředním orgánu státní správy a u přímo podřízených útvarů, dále podíl organizačních útvarů na jejich realizaci, odhalení nelogičnosti v nastavení procesů, jejich úzkých míst, zauzlení a duplicitních činností a návaznost procesů a činností.

### 2. Kapacitní vytíženosti organizačních celků:

- V druhé části je posuzována kapacitní vytíženost jednotlivých organizačních celků vzhledem k prováděným činnostem v rámci zabezpečení agend MO.

### 3. Dopadů nastavení procesů:

- Třetí část posuzuje dopady nastavení procesů vybraných agend na jednotlivé stupně řízení (jejich zatížení požadavky shora).

### 4. Informační podpory potřebné k efektivnímu vykonávání procesů:

- Čtvrtá část posuzuje agendy z hlediska informací, které jsou potřeba k efektivnímu vykonávání procesů vybraných agend, vyhledání duplicitních informací a stanovení informačního „deficitu“ v souvislosti s realizací procesů vybraných agend MO.

### 5. Účelnosti a přidané hodnoty výstupů:

- Pátá část posuzuje agendy z hlediska účelnosti a přidané hodnoty výstupů (zejména ve formě dokumentů) jednotlivých činností v rámci vybraných agend MO.

### 6. Součinnosti jednotlivých stupňů řízení a interní komunikace na různých stupních řízení:

- Šestá část posuzuje stávající procesy rozhodování a řízení, součinnost jednotlivých stupňů řízení a interní komunikaci na různých stupních řízení.

Agenda	Zjištění
<b>Řízení organizace a kontroly</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulace cílů dle působnosti bez měřitelných kritérií</li> <li>• Časté zásahy do soustavy cílů z důvodu reorganizačních změn</li> <li>• Nevyužívání procesního modelu k pravidelnému hodnocení efektivity procesů</li> <li>• Nestabilita plánování</li> <li>• Neexistence závazných standardů pro plánování konkrétních položek u OC MO</li> <li>• Složitost procesu úpravy a připomínkování vnitřních předpisů</li> <li>• Rozesílání dokumentů k připomínkovému řízení nerelevantním OÚ MO</li> <li>• Neprovádění analýz dopadů organizačních změn na působnosti a související procesy</li> <li>• Nesystémové spojení výstavby organizačních struktur s mobilizací</li> <li>• Nesourodost organizačního řádu a nesystémové zařazení odpovědnosti za jeho zpracování do personalistiky</li> <li>• Nedostatečná informovanost o realizovaných kontrolách mezi OIA MO a IMO</li> <li>• Závislost na kvalitě zpracovaných podkladů od ostatních OC MO dodávaných SLP MO, nedostatečná metodická podpora ze strany SLP MO</li> <li>• Nedostatečná kategorizace zahraničních služebních cest, neadekvátní zajištění sběru vyhodnocení</li> <li>• Neexistence pravidel pro tvorbu a zveřejňování celoresortních metodik</li> <li>• Neexistence systému pro evidenci a vyhodnocení veškerých úkolů resortu</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neexistence resortního úložiště metodik a formulářů</li> <li>• Absence scannerů v některých spisovnách</li> <li>• Operátoři datové schránky (ISDS) nemají dostatek aktuálních informací o změnách působností v souvislosti se změnou organizačních struktur pro určení správného adresáta DS</li> <li>• ESS nemá rozhraní na ISSP</li> <li>• Možná ztráta dat spojená s přechodem na nový informační systém spisové služby</li> <li>• Duplicitní oběh dokumentů v elektronické a papírové podobě</li> <li>• Zastaralá verze aplikace s nedostatečnou uživatelskou přívětivostí</li> <li>• Nepodporovaná verze APV ESS (podpora ukončena dodavatelem); v případě incidentů se značně prodlužuje doba jejich řešení</li> <li>• Nedostatečné využívání elektronických dokumentů a elektronické komunikace, nevyžívání funkcí IS ASAS</li> <li>• Chybí systém informačního managementu a řízení dokumentace</li> <li>• Nevhodné rozdělení odpovědností spojených s návrhem bezpečnostní architektury ICT u IS MO</li> <li>• Omezené možnosti prosazování koncepce kybernetické bezpečnosti</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Finanční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dvojitý rozpočtové plánování a vykazování (dle cílů a dle nákladových středisek) a velké množství změn v průběhu rozpočtového období</li> <li>• Vysoký počet nákladových středisek a vysoký detail (počet) cílů resortu včetně jejich vazby na rozpočet</li> <li>• Nízká míra integrace na okolní systémy (zejména ISL)</li> <li>• Vysoká závislost na dodavateli řešení FIS</li> <li>• Nevhodný licenční model systému FIS</li> <li>• Neexistuje jasná koncepce školení uživatelů se systémem FIS</li> <li>• Oddělení controllingu není plně funkční</li> <li>• Zajištění nezávislé finanční kontroly (finanční kontrola v současné době součástí SE MO)</li> <li>• Nedostatečně využitý potenciál elektronizace finančních agend</li> <li>• Na systémové úrovni není nastaven mechanismus oddělení odpovědností</li> <li>• Nerozlišování finančně samostatného nebo zabezpečeného OC MO z hlediska odpovědnosti příkazce operace</li> </ul>
<b>Personální</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdílný přístup k nastavení jednotlivých personálních činností realizovaných pro vojáky a pro občanské zaměstnance</li> <li>• Nesystematické získávání a výběr občanských zaměstnanců</li> <li>• Netransparentní systém systemizace míst z hlediska jejich obsazení vojáky vs. občanským zaměstnancem</li> <li>• Nesystematické variabilní odměňování zaměstnanců</li> <li>• Dosavadní neřízení kariérních drah</li> <li>• Chybějící zastupitelnost a předávání know-how</li> <li>• Sledování vytíženosti zaměstnanců</li> <li>• Rozdělené zajištění vzdělávání mezi dvě agentury podle typu vzdělávacích aktivit bez ohledu na cílovou skupinu vzdělávání</li> <li>• Neplánování opětovného zařazení zaměstnanců působících v zahraničí do struktur resortu</li> <li>• Nedostatečný adaptační program pro občanské zaměstnance (zejména při nástupu z vně resortu)</li> <li>• Nesystémové zařazení správy personálních informací mimo podřízenost sekce personální (u AP AČR)</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Majetková</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U akvizičního plánování není dořešeno plánování životního cyklu majetku, nejsou zohledňovány náklady na celý životní cyklus majetku při nákupech</li> <li>• Vysoká administrativní náročnost přípravy a schvalovacího procesu nákupů, pozdní zahajování akcí</li> <li>• Není zaveden jednotný systém pro sběr požadavků u OC MO, které mají na starosti majetkové agendy v oblasti decentralálních nákupů</li> <li>• Neexistuje možnost sledování stavu vyřízení požadavku na majetek a služby u ASI</li> <li>• Není zajištěno dostatečné množství rezervního pracovního vybavení (PC, mobilní telefony apod.)</li> <li>• Vysoká administrativní náročnost inventarizace zatěžující odborné pracovníky</li> <li>• Silná závislost na dodavateli systému ISL</li> <li>• Nedostatečné rozhraní ISL na okolní systémy (zejména FIS)</li> <li>• Nekonzistence mezi dílčími subsystemy ISL</li> <li>• Absence metodického řízení akvizičních pracovišť a OC MO ze strany SM MO</li> <li>• Nízká centralizace decentralálních nákupů</li> </ul>
<b>Informační podpory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentralizované řízení a nevyjasnění odpovědností v oblasti IT</li> <li>• Neexistence modelů architektury IT a datového modelu resortu</li> <li>• Nízká míra integrace klíčových systémů resortu</li> <li>• Aplikační portfolio MO obsahuje značné funkční překryvy</li> <li>• Nedostatečné uživatelské prostředí některých informačních systémů</li> <li>• Nedostatečné využití potenciálu elektronizace resortu (slabá podpora vrcholového vedení)</li> <li>• Zastaralé vybavení uživatelů IS MO (pracovní stanice, notebooky)</li> <li>• Nedostatečné možnosti kontroly nad naplňováním principů definovaných v rámci Konceptce informatizace resortu</li> <li>• Nedostatečné personální pokrytí rolí spojených s iniciativou enterprise architektury</li> </ul>

## Zjištění

- Od roku 2005 došlo k postupnému snižování počtu zaměstnanců resortu MO z necelých 40 000 na 28 541, přičemž primárně byl snižován počet občanských zaměstnanců. Podíl zaměstnanců ministerstva obrany na celkovém počtu zaměstnanců resortu MO činí v současné době 24 %, což je méně než u ministerstvech obrany v řadě jiných zemí.
- Analyzované agendy jsou personálně zabezpečeny pracovními úvazky v celkovém počtu 3 063. Ze 60 % se na zajištění jednotlivých procesů analyzovaných agend podílejí takzvané vlastní a výkonné organizační celky, jejichž zajištění příslušných procesů je v souladu s hlavní činností daných celků.
- Z hlediska kapacitního vytížení OC MO bylo zjištěno, že některé OC MO se až z 50 % své kapacity věnují ostatním procesům, které představují zabezpečovací činnosti a přímo nesouvisí s primární činností daných celků.
- Počet neobsazených systemizovaných míst není v průměru vysoký, v některých OC MO je však podíl neobsazených pracovních míst na celkových tabulkových počtech vyšší než 10 %.

### Zjištění

- V rámci resortu MO jsou procesy zpravidla nastaveny tak, že je proces prováděn daným organizačním prvkem (oddělením), přičemž je jeho provádění řízeno vedoucím organizačního prvku (vedoucím oddělení). Výstupy nicméně v řadě případů schvaluje nikoliv vedoucí daného organizačního prvku, ale jeho nadřízený (ředitel odboru nebo sekce). V některých případech je potom nutný schvalovací proces až do úrovně ministra obrany. Proces schvalování se zapojením několika úrovní řízení prodlužuje, což může vést k neefektivně řízeným procesům a zvýšené míře zatěžování nadřízených úrovní. Nízká míra delegace povinností na nižší úrovně řízení zároveň vede k zatěžování vyšších úrovní řízení řešením operativním úkolů.
- Práva a povinnosti jednotlivých úrovní řízení od ministra obrany po sekce, odbory a oddělení jsou uvedeny v organizačním řádu. U nižších úrovní řízení (ředitelé odborů, vedoucí oddělení) jsou pravomoci a povinnosti uvedeny přímo v náplni pracovní činnosti či nepřímo v různých vnitřních předpisech týkajících se analyzovaných agend. Na vedoucí OC MO jsou přenášeny povinnosti různých agend (např. zajištění bezpečnosti), které přímo nesouvisí s odborným zaměřením daného OC MO. Ve finančně nesamostatných OC MO jsou pracovníci pověřeni různými rolemi (např. role bezpečnostního manažera), což dále zatěžuje odborné pracovníky činnostmi, které nesouvisí s jejich odborností. To potvrdila i analýza kapacitní vytiženosti OC MO, kdy se řada OC MO do značné míry podílí na administrativních a zabezpečovacích procesech, které by měl zajišťovat jiný OC MO (např. ASI).
- Na základě analýzy vnitřní předpisové základny a seznamu vstupů a výstupů procesů byla napříč resortem identifikována vysoká periodicita vykazování různých druhů hlášení, u řady z nich není jasný jejich účel a návaznost. Hlášení jsou zasílána na základě ustanovení ve vnitřních předpisech na relevantní místa s určitou periodicitou a jsou dále reportována v hierarchické úrovni výše, také s různou mírou periodicity.

Agenda	Zjištění
Řízení organizace a kontroly	<ul style="list-style-type: none"><li>• V oblasti plánování činnosti a rozvoje resortu existuje několik paralelně provozovaných systémů plánování. Chybí zde systém, který by měl jednotnou softwarovou podobu a odpovídal by současným požadavkům a nárokům. Manažeři cílů obtížně získávají vstupy pro plánování, protože často potřebují detailní specifikace od jiných OC MO, na které nemají přímý dosah.</li><li>• Úkoly jsou vedoucím zaměstnancům přidělovány prostřednictvím úkolových listů přes systém GINIS. V některých případech však nedostatečně definují činnosti, které mají být vykonány. Úkoly jsou v systému GINIS přidělovány přes vedoucí zaměstnance a sekretariáty. Vedoucí zaměstnanci poté delegují plnění úkolů na své podřízené. Úkolové listy se tak k zaměstnancům, kteří mají zajistit plnění, mohou dostat s velkým časovým zpožděním.</li><li>• Pro úpravu procesního modelu tak, aby byl v souladu s realitou, je zapotřebí součinnosti ostatních organizačních celků. Vstupy pro aktualizaci procesního modelu však nejsou všemi OC MO v případě změn dodávány. Výstupy z procesního modelu nejsou dostatečně využívány.</li><li>• V rámci resortu není dosud plně zaveden funkční systém řízení rizik, z kterého by mohly vycházet kontrolní organizační celky při zpracování a koordinaci ročního plánu kontrolní a auditní činnosti. V současné době je zpracováván RMO pro řízení rizik v resortu MO k implementaci systému řízení rizik do resortu MO.</li></ul>

Agenda	Zjištění
<p><b>Řízení organizace a kontroly</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizační řád je považován za klíčový dokument resortu. Aktualizace organizačního řádu podléhá OSO MO, který shromážděné příspěvky zpracovává do relevantních částí. Vstupy dodané jednotlivými OC MO jsou však různého rozsahu a kvality. Organizační řád podléhá změnám rovněž v souvislosti s opakovanými reorganizacemi v resortu. Důsledkem je jeho nesourodost.</li> <li>• Připomínky OC MO se stávají vstupem pro stanoviska vydávaná SLP MO. Problematickým faktorem je zasílání materiálů SLP MO k vyřešení a připomínkám na všechny OC MO bez rozdílu, aniž by byla posouzena jejich relevantnost pro daný útvar.</li> <li>• SOPS MO posuzuje a schvaluje zahraniční služební cesty. Plány ZSC musí být OC MO vyplňovány do velkých podrobností, ač nemusí být v řadě případů v době plánu známy podrobnější skutečnosti dané ZSC.</li> <li>• SLP MO nedisponuje všemi potřebnými vstupními podklady pro řešení soudních sporů. OC MO nedodávají vždy kompletní dokumentaci. Vstupní dokumenty, které jsou SLP MO předkládány, nejsou dodávány v požadované kvalitě. OC MO návrhy smluv a dalších dokumentů zpracovávají samy, SLP MO je zasílají k připomínkám. SLP MO zpracuje k dokumentům připomínky, nevydává však závazná stanoviska, pouze návrhy řešení, z kterých jsou OC MO nuceny samy si vybrat správnou variantu postupu.</li> <li>• Nejsou vytvářeny standardizované vzory smluv, které by mohly OC MO sloužit jako podpůrné vstupní dokumenty.</li> <li>• V rámci resortu je využíván informační systém CODEXIS, jehož pořízení verze nevyhovuje všem potřebným požadavkům.</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V současné době jsou pouze některé vzory formulářů zveřejňovány prostřednictvím ŠISu. Některé organizační celky však vzory formulářů vůbec nezveřejňují, případně je zveřejňují na svých webových stránkách, které ale nemusí být přístupné všem zaměstnancům. Aktuální vzory formulářů by měly zaručovat udržení kvality navazujících vstupních dokumentů.</li> <li>• Interní dokumenty určené k připomínkování, zasílané přes spisovou službu, které mají dále sloužit jako vstupní dokumenty, jsou doručovány naskenované v needitovatelném formátu. Odesílatel dokumentu má možnost vložit různé verze dokumentu v editovatelné podobě, což však není v současné době ve většině případů využíváno. OC MO si proto žádají dokumenty vedle spisové služby ještě v editovatelné podobě.</li> <li>• Operátoři datové schránky (ISDS) nemají dostatek aktuálních informací pro určení adresáta DS. Dochází tak k prodlužování termínu doručení správnému adresátovi.</li> <li>• V rámci celého resortu dochází k duplicitnímu oběhu vstupních i výstupních dokumentů v elektronické a tištěné podobě. Pro využívání elektronické komunikace a výměnu elektronických dokumentů napříč resortem není dostatečná vůle a podpora. Následkem je nadměrné využívání komunikace prostřednictvím spisů a tištěných dokumentů namísto elektronických dokumentů a elektronické komunikace.</li> <li>• V rámci vstupů do procesů týkajících se ochrany utajovaných informací nebyly identifikovány nedostatky.</li> </ul>
<b>Finanční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U vstupů ve finanční agendě se projevuje v některých případech nedostatečná elektronizace agendy, což vede k nutnosti nadbytečných manuálních úkonů při jejich zpracování.</li> <li>• V důsledku uživatelsky nepřívětivého systému FIS musí příkazci operací potvrzovat operace v rámci více kroků. V některých případech pak musí zadání potvrzení proběhnout i manuálně v tištěné formě.</li> </ul>
<b>Personální</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci nemají možnost provádět v rámci procesu hodnocení vlastní sebehodnocení. Hodnocení zaměstnanců je prováděno spíše jednostranně nadřízeným zaměstnancem, zaměstnanci mají možnost se k hodnocení vedoucího zaměstnance vyjádřit. Je zde patrná absence vstupního dokumentu, kterým by si zaměstnanec stanovoval vlastní motivační cíle, a na základě kterého by bylo prováděno následné vyhodnocení jeho výkonu. Vzhledem k charakteru dalších vstupních dokumentů, které je zapotřebí často dokládat v ověřené kopii nebo v originále, nebyly identifikovány v této oblasti další nedostatky.</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Majetková</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z pohledu vstupů v rámci nabývání majetku bylo v některých případech identifikováno opožděné dodání specifikací, což následně vedlo ke zpožděním při zadávání veřejných zakázek. Označování specifikací za neúplné může být používáno jako alibi pro pozdní zahájení zakázek.</li> <li>• Při nabývání majetku jsou v některých případech po OC MO vyžadovány u běžných komodit zbytečně detailní specifikace, což opět vede k administrativnímu zátěži.</li> <li>• Při zadávání vstupů do IS dochází ke vzniku duplicit v důsledku nízké provázanosti jednotlivých systémů. Je nutné zadat identické nebo velice podobné informace při plánování do systému PKR FIS / MCDP / ISL.</li> <li>• OC MO zabezpečené ASI zasílají požadavky na majetek a služby ASI ve formě tištěných žádostí. Dochází tak k manuálnímu přepisování požadavků do příslušného systému (např. ISL) a prodlužování doby řešení vzniklých požadavků.</li> <li>• Zaměstnanci OC MO v současné době po dodání potřebných požadavků ASI nemají možnost sledovat vývoj požadavků z pohledu jejich vyřízení a lhůt.</li> </ul>
<b>Informační podpory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V rámci vstupů do procesů týkajících se komunikační a informační služby nebyly identifikovány nedostatky.</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<p><b>Řízení organizace a kontroly</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba střednědobého plánu resortu je do jisté míry ovlivněna nestabilitou resortu. Střednědobý plán je upravován v souvislosti s reorganizacemi a finančními škrty. Jeho tvorba je závislá na kvalitě vstupů.</li> <li>• Čtvrtletní, pololetní a roční vyhodnocování cílů není prováděno na základě měřitelných kritérií.</li> <li>• Organizační řád je považován za klíčový dokument resortu. Jeho forma je však nejednotná, protože je aktualizován příspěvky, které vykazují různou formu a úroveň detailu. Chybí standardizace popisu působností.</li> <li>• Jednotlivé agendy disponují výrazně rozdílným množstvím vnitřních předpisů.</li> <li>• Kontrolní orgány koordinují svou činnost v ročním plánu kontrol, díky kterému by se mělo zamezit duplicitním kontrolám. Řada kontrol však probíhá na základě ad-hoc požadavků, a roční plán tak není plně aktualizován.</li> <li>• Četnost výstupů ve skupině procesů Vnitrostátní vztahy a meziresortní spolupráce závisí do značné míry na míře ad-hoc požadavků, aktivitě zákonodárců a aktuálním politickém vývoji v České republice. Vzhledem k charakteru výstupních dokumentů zde nebyly identifikovány nedostatky.</li> <li>• Výstupními dokumenty SOPS MO a SLP MO jsou meziresortní smlouvy, právní stanoviska, znalecké posudky a další. SLP MO v mnoha případech nepodává organizačním celkům závazná stanoviska, ale pouze variantní návrhy řešení, z kterých si OC musí samy vybrat správný postup a vytvořit stanovisko.</li> <li>• Nařízení k OMDZ a tabulky počtů jsou zbytečně komplikované z důvodu začlenění mobilizačních údajů.</li> </ul>

Agenda	Zjištění
<b>Agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V rámci celého resortu dochází k duplicitnímu oběhu vstupních i výstupních dokumentů v elektronické a tištěné podobě. Pro využívání elektronické komunikace a výměnu elektronických dokumentů napříč resortem není dostatečná vůle a podpora. Následkem je nadměrné využívání komunikace prostřednictvím spisů a tištěných dokumentů namísto elektronických dokumentů a elektronické komunikace.</li> </ul>
<b>Finanční</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Při vytváření finančních výkazů za jednotlivá nákladová střediska není možné ze strany příkazců operace zejména u finančně nesamostatných OC efektivně zkontrolovat, zda výstup, který mají k podpisu, je skutečně správně.</li> <li>• Podobně jako u vstupů ve finanční agendě i u výstupů se projevuje v některých případech nedostatečná elektronizace agendy, což vede k nutnosti nadbytečných manuálních úkonů při jejich vypracování.</li> </ul>
<b>Personální</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popisy funkčních náplní jsou s opakujícími se reorganizacemi přepracovávány a opětovně vydávány, ovšem jednotlivé organizační celky si popisy funkčních náplní vyplňují dle svých potřeb, jelikož formát popisů funkční náplně není dostatečně standardizován dle vykonávaných rolí. Z toho důvodu dochází k uvádění nerelevantních informací v popisech funkční náplně. Vzápětí se aktualizované funkční náplně distribuují nejen zaměstnancům, ale i dalším odpovědným osobám a to v tištěné podobě.</li> <li>• Osobní spisy zaměstnanců jsou vedeny v tištěné podobě, a proto je vždy nutné doklady o personálních opatřeních a další dokumenty vyhotovit v papírové podobě a nechat podepsat.</li> <li>• Vnitřní předpisy pro oblast personálního zabezpečení přispívají do jisté míry k vytvoření složitého systému řízení personální práce a komplikovaného a administrativně náročného systému personální evidence.</li> <li>• Z důvodu aplikace správního řádu je nutné každé personální opatření s vojáky vyhotovit zvlášť pro každou osobu, které se opatření týká, a doručit jej prokazatelně každému vojákovi, který se proti němu může ve správním řízení odvolat. To výrazně zvyšuje náročnost na administrativní zabezpečení celého procesu.</li> <li>• Slovní hodnocení civilních zaměstnanců resortu nemá dostatečnou vypovídací hodnotu, která by umožňovala kvalitativní srovnání zaměstnanců.</li> </ul>

Agenda	Zjištění
Majetková	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevyužívá se existující přehled nejčastějších chyb v dokumentacích veřejných zakázek uveřejňovaných na stránkách ODA MO. Stává se tak, že se některé chyby opakují.</li> <li>• Není zaveden systém sledování požadavků na majetek a služby u ASI pro zabezpečené OC. Není možné sledovat stav vyřízení požadavků.</li> </ul>
Informační podpory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OC MO vykonávající agendu informatizace nedisponují adekvátními nástroji pro prosazování výstupů plynoucích z jejich činnosti. Nemají možnost dohledu nad realizací koncepce.</li> </ul>

**Zjištění**

- V rámci OÚ MO probíhá nejintenzivnější komunikace s ASI, která různou měrou zabezpečuje všechny OÚ MO a některé další OC. Komunikace s ASI ohledně zabezpečovaných aktivit v současné době nemá správně nastaveno komunikační rozhraní.
- Vyšší intenzita komunikace je rovněž vykazována v rámci komunikace s OB MO, AF a AP AČR a SLP MO.
- Na vrcholové úrovni MO jsou realizovány porady ministra obrany, koordinační porady MO a porady NGŠ a ZNGŠ. Výstupy porad se promítají do přidělovaných úkolů. Četnost a forma těchto porad je nastavena v souladu s požadavky vedení resortu a na nižších úrovních jsou porady organizovány dle požadavků dalších vedoucích pracovníků.
- Součinnost jednotlivých stupňů řízení je zajišťována v rámci přidělování úkolů. Systém organizace a řízení však v současné době není upraven žádnou normou a neexistuje žádný orgán, který by měl kompletní přehled o chodu resortu a systém organizace a řízení by zaštiťoval. V resortu chybí jednotný a dostupný přehled o přijatých úkolech, stavu jejich plnění a výsledku, protože zaměstnanci nejsou povinni úkoly evidovat v jednotném systému. Evidování a vyhodnocování úkolů není upraveno vnitřním předpisem. V případě úkolování z úrovně ministra obrany může docházet k větším časovým prodlevám v řešení jednotlivých úkolů, protože je proces předávání úkolů skrze několik úrovní řízení neefektivní.
- Komunikace napříč resortem je udržována oficiální formou, která často vyžaduje formální podpisy vedoucích pracovníků všech zainteresovaných stupňů řízení. Komunikace ve velké míře probíhá formou spisů, které musejí být schvalovány vedoucími OC MO, čímž je proces komunikace prodlužován, a jednotlivé stupně řízení jsou tak přílišně zatěžovány. V rámci interní komunikace rovněž dochází k duplicitě v podobě tištěné a elektronické komunikace.
- V rámci resortu byl identifikován vysoký počet resortních pracovních skupin. Problematika pracovních skupin není ošetřena vnitřním předpisem. Vedoucí nebývají na pracovních skupinách přítomni a vyžadují z nich zápisy případně jiný způsob informování o dění. Pracovní skupiny nedisponují rozhodovací pravomocí, četnost schůzek bývá závislá na charakteru řešené problematiky. Členové pracovních skupin nebývají v některých případech o schůzkách včas informováni.

**Návrh změn vedoucích  
k optimalizaci a zefektivnění**

**Navrhované změny při  
realizaci analyzovaných  
agend**

- V rámci **analýzy současného stavu** byly identifikovány určité oblasti pro zlepšení týkající se zpravidla určité agendy, ale i průřezově několika agend. Na základě zjištěných oblastí pro zlepšení bylo navrženo **38 doporučení**, která jsou představena na následujících stranách zprávy. Pro 17 doporučení byly vytvořeny **detaillní akční plány** pro realizaci těchto jednotlivých doporučení.
- Některé navrhované akční plány řeší i více oblastí pro zlepšení vzhledem k úzké provázanosti některých zjištěných oblastí pro zlepšení.
- U jednotlivých akčních plánů jsou definovány **přínosy a náročnost realizace**. Na základě těchto dvou kritérií je pak u každého akčního plánu stanovena **priorita** pro jeho realizaci:
  - **vyšší prioritu** mají akční plány s významnými přínosy a nízkou náročností realizace;
  - **nižší prioritu** mají akční plány s méně významnými přínosy a vysokou náročností realizace.
- Pro stanovení priorit akčních plánů je použita **4-stupňová škála**, přičemž význam změny má vyšší váhu než náročnost realizace:
  - **priorita 1:** velmi významné přínosy a nižší náročnost realizace (v případě velmi významných přínosů a zároveň i velmi vysoké náročnosti realizace spadá akční plán do priority 2);
  - **priorita 2:** významné přínosy;
  - **priorita 3:** středně významné přínosy;
  - **priorita 4:** méně významné přínosy a vyšší náročnost realizace (v případě méně významných přínosů, avšak zároveň i velmi nízké náročnosti realizace spadá akční plán do priority 3).
- Na základě vyčíslených procentních úspor počtů úvazků, které jsou uvedeny u jednotlivých akčních plánů, byl dopočítán **předpokládaný počet uspořenéých úvazků** v případě implementace **všech akčních plánů**. Úspory počtu úvazků jsou znázorněny jak v rámci skupin procesů, tak v rámci organizačních celků.

Agenda	Doporučení	Akční plán
Řízení organizace a kontroly	Zhodnotit soustavu cílů a stanovit měřitelná kritéria	č. 1
Řízení organizace a kontroly	Zavést systém hodnocení efektivity procesů	č. 2
Řízení organizace a kontroly	Analyzovat stávající vnitřní předpisy, navrhnout jejich konsolidaci a upravit systém připomínkového řízení	č. 3
Řízení organizace a kontroly	Zavést povinnost hodnocení dopadů při tvorbě vnitřních předpisů <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovit způsob vyhodnocování dopadů včetně určení rolí a odpovědností</li> <li>• vždy předem vyhodnocovat, co způsobí implementace daného vnitřního předpisu</li> <li>• aplikovat například metodu RIA</li> </ul>	-
Řízení organizace a kontroly	Implementovat připravovaný systém řízení rizik <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokončit implementaci systému rizik, která již byla v resortu započata</li> </ul>	-
Tvorby dokumentace a oběhu dokumentů	Navrhnout a implementovat opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů	č. 4
Tvorby dokumentace a oběhu dokumentů	Vytvořit jednotné úložiště aktuálních metodik , formulářů a vzorů dokumentů	č. 5
Tvorby dokumentace a oběhu dokumentů	Zavést systém řízení tisku	č. 6
Finanční	Rozlišovat finančně samostatné a zabezpečené OC MO z hlediska finální odpovědnosti za úkony <ul style="list-style-type: none"> <li>• u finančně nesamostatných OC MO nepřenášet finální odpovědnost za veškeré úkony příkazce operace na jejich vedoucí pracovníky</li> </ul>	-

Agenda	Doporučení	Akční plán
Finanční	<p><b>Plně implementovat principy controllingu v resortu, včetně tvorby přehledného manažerského informačního systému</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dokončit implementaci systému controllingu pro účely efektivnějšího finančního plánování, vyhodnocování plánu a sledování provozních nákladů</li> </ul>	-
Personální	<b>Analyzovat finanční náklady a ustanovení závazných pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ</b>	č. 7
Personální	<b>Zefektivnit adaptaci nových zaměstnanců MO</b>	č. 8
Personální	<b>Zavést systematický způsob hodnocení zaměstnanců MO</b>	č. 9
Personální	<b>Provázat nenárokové odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců</b>	č. 10
Personální	<b>Dokončit zavedení systému řízení kariér vojáků</b>	-
Personální	<p><b>Systematicky zvyšovat odbornou způsobilost občanských zaměstnanců resortu MO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ustanovit role a odpovědnosti personalistů (např. v rámci APRLZ) v souvislosti se zvyšováním odborné způsobilosti občanských zaměstnanců resortu MO</li> <li>systematicky plánovat a vyhodnocovat zvyšování odborné kvalifikace občanských zaměstnanců resortu MO</li> </ul>	-
Personální	<p><b>Zlepšit podmínky pro odborné vzdělávání personalistů zejména v oblasti personálních trendů a aplikace nových metod řízení lidských zdrojů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zajistit vzdělávání pro klíčové personalisty například z oddělení personální politiky určující způsob a metody provádění personálních činností</li> <li>umožnit personalistům účastnit se konferencí, setkat se s personalisty z jiných ministerstev či ministerstev obrany v jiných zemích za účelem vzájemné inspirace, apod.</li> </ul>	-

Agenda	Doporučení	Akční plán
Personální	<b>Zvážit a realizovat implementaci mandatorních periodických školení BOZP formou e-learningu</b>	-
Personální	<b>Zavést role poradců pro zaměstnance MO v souvislosti se zavedením služebního zákona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>stanovit na Sekci státního tajemníka dočasný metodický a podpůrný orgán zabývající se praktickými otázkami zavedení služebního zákona</li> <li>určit role personalistů odpovědných za poskytování poradenství státním zaměstnancům ohledně zavedení služebního zákona a zajistit jejich odbornou kvalifikaci</li> <li>zajistit a zvyšovat dostatečnou odbornost daných personalistů v otázce aplikace služebního zákona</li> </ul>	-
Personální	<b>Zvážit zajištění vzdělávání zaměstnanců jednou agenturou, tj.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>převést buď odpovědnosti za zajištění jazykových kurzů (a případně i určitý počet personalistů) z APRLZ na AP AČR, která zabezpečuje odborné vzdělávání pro celý resort MO, a to na základě skutečnosti, že požadavky na jazykové kurzy přichází z větší části ze strany vojáků</li> <li>nebo převést odpovědnosti za zajištění odborných kurzů a současně určitý počet personalistů z AP AČR na APRLZ, která zabezpečuje jazykové vzdělávání pro celý resort MO, a to za účelem, aby celoresortní vzdělávání bylo zabezpečováno agenturou v přímé podřízenosti SP MO nikoli v podřízenosti NGŠ</li> </ul>	-
Personální	<b>Přenastavit role a odpovědnosti APRLZ ve prospěch výkonu personální práce zaměřené na zaměstnance MO nebo celý resort MO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>převést odpovědnosti za procesy netýkající se přímo personální práce (a případně i příslušné zaměstnance) z APRLZ na jiný OC MO</li> <li>převést na APRLZ odpovědnosti za výkon procesů personální agendy ve vztahu k státním zaměstnancům, občanským zaměstnancům a ostatním zaměstnancům MO</li> <li>převést na APRLZ rovněž odpovědnosti týkající se ISSP z AP AČR včetně Odboru personálních informací tak, aby byl tento odbor zajišťující danou agendu pro celý resort MO v podřízenosti SP MO, která zodpovídá za ISSP, nikoli pouze v podřízenosti NGŠ</li> </ul>	-
Personální	<b>Zjednodušit systém personální evidence a snížit její administrativní náročnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>zavést za tímto účelem elektronické osobní spisy zaměstnanců MO</li> </ul>	-

Agenda	Doporučení	Akční plán
Personální	<p><b>Neaplikovat správní řád na personální opatření s VZP, u kterých to není účelné a zvyšuje to administrativní náročnost, a to tak:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aby se snížila administrativní náročnost vyhotovování personálních opatření</li> <li>aby se neúčelně neuplatňovalo správní řízení u personálních opatření</li> </ul>	-
Personální	<p><b>Zrušit trvale neobsazená systemizovaná místa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>posoudit dobu a důvody neobsazení systemizovaných míst zejména u útvarů, kde jejich počet představuje více než 10 % z celkového tabulkového počtu systemizovaných míst</li> </ul>	-
Personální	<b>Provést detailní personální audity vybraných OC MO</b>	č. 11
Majetková	<b>Optimalizovat akviziční proces</b>	č. 12
Majetková	<b>Optimalizovat proces inventarizace</b>	č. 13
Majetková	<p><b>Zavést interní hot-linku na majetek a služby pro organizační celky zabezpečované ASI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>před implementací systému pro evidenci a sledování stavu požadavků zřídit pro potřeby vyřízení naléhavých požadavků / problémů či informování o stavu vyřizovaného požadavku interní hot-linku</li> </ul>	-
Majetková	<b>Zavést systém sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI</b>	č. 14
Informační podpory	<b>Provést komplexní analýzu IT a připravit IT strategii</b>	č. 15
Majetková, informační podpory	<b>Nastavit a zavést systém řízené obnovy komodit ICT</b>	č. 16

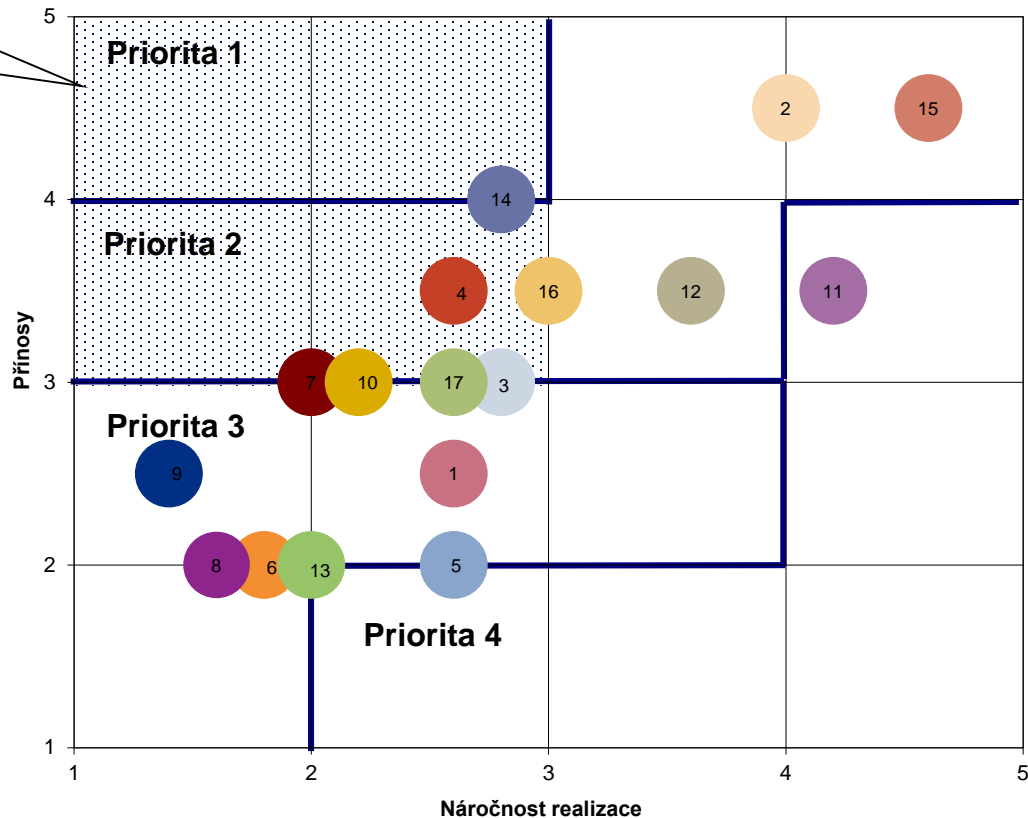
Agenda	Doporučení	Akční plán
Personální, řízení organizace a kontroly	<p><b>Plánovat opětovné začlenění do organizační struktury zaměstnanců a vojáků vyslaných na určitou dobu do zahraničí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zejména při organizačních změnách počítat se zaměstnanci a vojáky vyslanými na určitou dobu do zahraničí</li> </ul>	-
Průřezově	<b>Zavést systém předávání znalostí mezi zaměstnanci MO</b>	č. 17
Průřezově	<p><b>Zajistit aktualizaci telefonního seznamu v ŠISu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>za účelem zjednodušení komunikace a vyhledání konkrétních osob</li> <li>za účelem lepší identifikace adresáta datových zpráv v případě častých reorganizačních změn v resortu</li> <li>doplněním funkcí ke jménům, případně zveřejnění názvu OC – podle stávajícího předpisu je číselné označení s názvem OC utajovanou informací, lze zvážit úpravu předpisu tak, aby obě tyto informace bylo možné pro interní účely v telefonním seznamu zveřejnit</li> </ul>	-
Průřezově	<p><b>Zefektivnit interní komunikaci v resortu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>využít zvýšení míry elektronizace</li> <li>stanovit odpovědnou osobu/y za interní komunikaci</li> <li>zajistit dostatečný propad informací od vedení ministerstva obrany přes vedení OC MO na jednotlivé zaměstnance</li> </ul>	-
Průřezově	<p><b>Snížit míru zatížení vedoucích pracovníků</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>přenést odpovědnost na nižší úroveň řízení včetně delegování podpisového práva tam, kde to připouští zákony</li> <li>upravit organizační řády a popisy funkčních náplní</li> </ul>	-
Průřezově	<b>Neprovádět plošné snížení počtu zaměstnanců napříč MO bez předchozího zefektivnění analyzovaných agend</b>	-
Průřezově	<b>Provést revizi stálých pracovních skupin, jejich složení, působností a pravomocí</b>	-

Č.	Název akčního plánu	Přínosy			Náročnost realizace		
		finanční	kvalitativní	celkem	finanční	rizika	celkem
1	Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií	1	4	<b>2,5</b>	3	2	<b>2,6</b>
2	Zavedení systému hodnocení efektivity procesů	5	4	<b>4,5</b>	4	4	<b>4,0</b>
3	Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení	3	3	<b>3,0</b>	4	1	<b>2,8</b>
4	Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů	4	3	<b>3,5</b>	3	2	<b>2,6</b>
5	Vytvoření jednotného uložení aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů	2	2	<b>2,0</b>	3	2	<b>2,6</b>
6	Zavedení systému řízení tisku	2	2	<b>2,0</b>	1	3	<b>1,8</b>
7	Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ	4	2	<b>3,0</b>	2	2	<b>2,0</b>
8	Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO	1	3	<b>2,0</b>	2	1	<b>1,6</b>
9	Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO	1	4	<b>2,5</b>	1	2	<b>1,4</b>
10	Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců	1	5	<b>3,0</b>	1	4	<b>2,2</b>
11	Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO	5	2	<b>3,5</b>	5	3	<b>4,2</b>
12	Optimalizace akvizičního procesu	4	3	<b>3,5</b>	4	3	<b>3,6</b>
13	Optimalizace procesu inventarizace	2	2	<b>2,0</b>	2	2	<b>2,0</b>
14	Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI	5	3	<b>4,0</b>	4	1	<b>2,8</b>
15	Komplexní analýza IT a příprava IT strategie	5	4	<b>4,5</b>	5	4	<b>4,6</b>
16	Nastavení a zavedení systému řízené obnovy komodit ICT	3	4	<b>3,5</b>	3	3	<b>3,0</b>
17	Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO	1	5	<b>3,0</b>	1	5	<b>2,6</b>

### Legenda

- AP1 – Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií
- AP2 – Zavedení systému hodnocení efektivity procesů
- AP3 – Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení
- AP4 – Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů
- AP5 – Vytvoření jednotného uložení aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů
- AP6 – Zavedení systému řízení tisku
- AP7 – Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ
- AP8 – Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO
- AP9 – Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO
- AP10 – Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců
- AP11 – Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO
- AP12 – Optimalizace akvizičního procesu
- AP13 – Optimalizace procesu inventarizace
- AP14 – Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI
- AP15 – Komplexní analýza IT a příprava IT strategie
- AP16 – Nastavení a zavedení systému řízení obnovy komodit ICT
- AP17 – Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO

Šedě podbarvená plocha označuje Quick wins.



**Přínosy**  
 1- nepodstatné  
 5- podstatné

**Náročnost realizace**  
 1- nízká náročnost  
 5- vysoká náročnost

Na základě předpokládaných přínosů a náročnosti realizace navrhovaných akčních plánů, byla u každého akčního plánu stanovena priorita, s jakou je vhodné daný akční plán realizovat.

**Akční plány s nejvyšší prioritou 1** jsou následující:

- Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI (AP14)

**Akční plány s prioritou 2** jsou:

- Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů (AP4)
- Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ (AP7)
- Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců (AP10)
- Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO (AP17)
- Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení (AP3)
- Nastavení a zavedení systému řízení obnovy komodit ICT (AP16)
- Optimalizace akvizičního procesu (AP12)
- Zavedení systému hodnocení efektivity procesů (AP2)
- Komplexní analýza IT a příprava IT strategie (AP15)

**Akční plány s prioritou 3** jsou:

- Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO (AP9)
- Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií (AP1)
- Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO (AP8)
- Zavedení systému řízení tisku (AP6)
- Optimalizace procesu inventarizace (AP13)
- Vytvoření jednotného uložení aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů (AP5)

**Akční plány s nejnižší prioritou 4** jsou:

- Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO (AP11)

U jednotlivých navrhovaných doporučení, pro které nebyly vytvořeny detailní akční plány, byla rovněž stanovena priorita, a to na základě potřeby provést dané opatření s ohledem na předpokládanou náročnost realizace daného doporučení a předpokládané přínosy.

Z dalších doporučení bez detailních akčních plánů lze považovat za **Quick Wins** následující:

- Zavést interní hot-linku na majetek a služby pro organizační celky zabezpečované ASI
- Zajistit aktualizaci telefonního seznamu v ŠISu
- Zavést povinnost hodnocení dopadů při tvorbě vnitřních předpisů
- Rozlišovat finančně samostatné a zabezpečované OC MO z hlediska finální odpovědnosti za úkony

**Vysokou prioritu realizace** mají následující doporučení:

- Implementovat připravovaný systém řízení rizik
- Plně implementovat principy controllingu v resortu, včetně tvorby přehledného manažerského informačního systému
- Přenastavit role a odpovědnosti APRLZ ve prospěch výkonu personální práce zaměřené na zaměstnance MO nebo celý resort MO
- Snížit míru zatížení vedoucích pracovníků delegováním pravomocí na nižší úrovni řízení
- Plánovat opětovné začlenění do organizační struktury zaměstnanců a vojáků vyslaných na určitou dobu do zahraničí
- Zavést role poradců pro zaměstnance MO v souvislosti se zavedením služebního zákona
- Dokončit zavedení systému řízení kariér vojáků
- Provést revizi stálých pracovních skupin, jejich složení, působností a pravomocí

Mezi doporučení s **nižší prioritou realizace** patří:

- Systematicky zvyšovat odbornou způsobilost občanských zaměstnanců resortu MO
- Zlepšit podmínky pro odborné vzdělávání personalistů zejména v oblasti personálních trendů a aplikace nových metod řízení lidských zdrojů
- Zvážit a realizovat implementaci mandatorních periodických školení BOZP formou e-learningu
- Zvážit zajištění vzdělávání zaměstnanců jednou agenturou
- Zjednodušit systém personální evidence a snížit její administrativní náročnost
- Neaplikovat správní řád na personální opatření s VZP, u kterých to není účelné a zvyšuje to administrativní náročnost
- Zrušit trvale neobsazená systemizovaná místa
- Plánovat opětovné začlenění do organizační struktury zaměstnanců a vojáků vyslaných na určitou dobu do zahraničí
- Zefektivnit interní komunikaci v resortu
- Neprovádět plošné snížení počtu zaměstnanců napříč MO bez předchozího zefektivnění analyzovaných agend

A large blue trapezoidal graphic element on the left side of the slide, with a gradient from dark blue on the left to a lighter blue on the right.

## **Návrh postupu implementace změn**

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zhodnotit soustavu cílů a stanovit měřitelná kritéria pro hodnocení plnění jednotlivých cílů. Soustava cílů není v současné době formulována dle zásady SMART, a nejsou tak nastavena vhodná měřitelná kritéria pro hodnocení plnění cílů. Zásada SMART znamená, že cíle by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a ohraničené v čase.					
<b>Agenda</b>	<b>Řízení organizace a kontrola</b>	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zhodnocení a revize stávající soustavy cílů</li> </ul>				
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovení měřitelných kritérií cílů</li> </ul>				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provést revizi aktuální soustavy cílů se zaměřením na formulace a specifikace cílů dle zásady SMART a na systém hodnocení kritérií pro plnění cílů a termíny sledování: <ul style="list-style-type: none"> <li>uspořádat schůzku s manažery cílů 1. úrovně za účelem zhodnocení a revize cílů 1. úrovně</li> <li>uspořádat schůzku manažerů 1. úrovně s manažery 2. úrovně za účelem zhodnocení a revize cílů 2. úrovně</li> <li>uspořádat schůzku manažerů 2. úrovně s manažery 3. úrovně za účelem zhodnocení a revize cílů 3. úrovně</li> </ul> </li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavit základní měřitelná kritéria pro cíle všech tří úrovní a hodnoty kritérií pro účely vyhodnocení na jednotlivých úrovních manažerů cílů</li> <li>Odsouhlasit nastavené hodnoty a kritéria s manažery vyšší úrovně, v případě cílů 1. úrovně odsouhlasit hodnoty a kritéria s ministrem obrany</li> <li>Nastavit periodicitu vyhodnocování cílů</li> <li>Nastavit systém reportingu</li> <li>Provázat soustavu cílů a jejich plnění na systém odměňování</li> </ul>					

Název akčního plánu	Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií			
Přínosy	Finanční	Nelze vyčíslit		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zkvalitnění systému řízení dle cílů</li> <li>Zefektivnění fungování soustavy cílů</li> <li>Transparentnost při hodnocení cílů</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	1 200 000 – 1 800 000 Kč (100–120 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení Časté změny soustavy cílů či reorganizace resortu před termínem hodnocení cílů	Způsob ošetření rizik Provádění změn v soustavě cílů až na základě vyhodnocení plnění cílů	Míra vlivu rizika na akční plán Střední
Časová náročnost fází	Fáze 1	1,5 měsíce		
	Fáze 2	3 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zavedení systému hodnocení efektivity procesů</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zavedení systému hodnocení efektivity procesů, který je důležitým krokem pro využívání procesního modelu MO k efektivnímu řízení organizace a vyhodnocování fungování procesů na základě měřitelných klíčových indikátorů výkonnosti (KPI).					
<b>Agenda</b>	<b>Řízení organizace a kontrola</b>	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výběr relevantních metrik na různých úrovních organizace</li> </ul>				
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementace hodnocení efektivity procesů do vnitřních předpisů MO</li> </ul>				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>V rámci jednotlivých procesů MO definovat klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs – z angl. Key Performance Indicators), které budou navazovat na stanovenou soustavu strategických cílů. KPIs by měly sledovat počet vstupů/výstupů v rámci daného procesu, frekvenci, délku trvání, náklady, dodržování lhůt apod.</li> <li>Provést analýzu nutných zdrojů pro výpočet KPIs pro jednotlivé pracovní agendy a vyhodnotit náročnost sběru potřebných dat pro sestavení reportu (dostupnost dat)</li> <li>Vybrat vhodné KPIs – preferovat ty, které je možné zpracovávat automatizovaným způsobem (pomocí IS)</li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavit úvodní periodu měření (např. 1–2x ročně)</li> <li>Stanovit optimální hodnoty pro KPIs a pásma, ve kterých se má nastavený parametr pohybovat a určit způsob reportování parametrů výkonnosti</li> <li>Stanovit odpovědné osoby za měření a vyhodnocování jednotlivých KPIs</li> <li>Zpracovat vnitřní předpis týkající se systému hodnocení efektivity procesů</li> <li>Sledovat a vyhodnocovat aktuální hodnoty jednotlivých KPIs a v případě potřeby provádět úpravu procesů</li> </ul>				

Název akčního plánu		Zavedení systému hodnocení efektivity procesů		
Přínosy	Finanční	0 – 191 158 005 Kč (0–8 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využívání procesního modelu pro sledování a vyhodnocování efektivity procesů</li> <li>Identifikace neefektivně nastavených procesů</li> <li>Zefektivnění průběhu procesů</li> <li>Získání relevantních podkladů pro rozhodování o organizačním a kapacitním zabezpečení procesů</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	3 600 000 – 6 000 000 Kč (300–400 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Vysoká administrativní náročnost systému reportingu KPIs	Preference KPIs, které je možné zpracovávat automatizovaným způsobem (pomocí IS), a využití procesního modelu ARIS pro systém reportingu	Střední
Nastavení nereálných hodnot KPIs	Provedení detailní analýzy vývoje hodnot jednotlivých KPIs v čase	Střední		
Časová náročnost fází	Fáze 1	3 měsíce		
	Fáze 2	6 měsíců		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je analýza stávající soustavy vnitřních předpisů a návrh její konsolidace. Soustava vnitřních předpisů resortu je značně rozsáhlá a některé procesy jsou upraveny vícero vnitřními předpisy. Systém tvorby a aktualizace vnitřních předpisů nenutí gestory reagovat včasné na změny legislativní povahy a formální změny. Neexistuje hodnocení personálních, finančních a organizačních dopadů změn v předpisech na resort a jeho procesy (interní RIA).					
<b>Agenda</b>	<b>Řízení organizace a kontrola</b>	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	• Analýza stávající soustavy vnitřních předpisů včetně systému připomínkového řízení				
	Fáze 2	• Návrh konsolidace vnitřních předpisů a celoresortních metodik				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zanalyzovat stávající soustavu vnitřních předpisů a systém připomínkového řízení: <ul style="list-style-type: none"> <li>posoudit nutnost existence veškerých stávajících vnitřních předpisů, resp. možnost jejich konsolidace</li> <li>posoudit aktuálnost informací obsažených ve vnitřních předpisech</li> <li>zjistit a posoudit míru a účelnosti zatížení jednotlivých organizačních stupňů</li> <li>identifikovat chyby formálního charakteru (názvy neexistujících OC, odkazy na zrušené normy) v textech vnitřních předpisů</li> <li>posoudit efektivnost a funkčnost systému připomínkového řízení</li> </ul> </li> </ul>				
	Fáze 2					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navrhnout úpravu vnitřních předpisů a konsolidaci, popř. redukci</li> <li>Nastavit systém tvorby a aktualizací vnitřních předpisů tak, aby formální úprava vnitřních předpisů (např. odkazy na jiné právní a vnitřní předpisy, změny OC MO po reorganizaci) mohla být provedena bez nutnosti legislativního a právního posouzení, což by vedlo k úspoře času a administrativní náročnosti</li> <li>Nastavit efektivní systém připomínkového řízení, daný materiál zasílat pouze k relevantním OC MO k připomínkám na návrh gestora</li> </ul>					

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení</b>			
<b>Přínosy</b>	Finanční	3 671 850 – 7 343 700 Kč (5–10 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjednodušení a zpřehlednění soustavy vnitřních předpisů</li> <li>• Snížení administrativního zatížení odborných pracovníků</li> <li>• Časová úspora připomínkováním vnitřních předpisů pouze relevantními OC (na návrh gestora)</li> </ul>		
<b>Náročnost realizace</b>	Finanční	1 800 000 – 3 000 000 Kč (150–200 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Nedostatečná spolupráce ze strany gestorů vnitřních předpisů	Zabezpečení dostatečné informovanosti gestorů o realizaci akčního plánu ze strany vedení MO	Nízká
		Tvorba nových vnitřních předpisů v průběhu realizace akčního plánu	Informování projektového týmu o každé změně vnitřního předpisu v průběhu realizace akčního plánu nebo vytvoření projektového týmu ze zástupců OSO MO	Střední
<b>Časová náročnost fází</b>	Fáze 1	3 měsíce		
	Fáze 2	2 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zajistit prosazení elektronizace tvorby a oběhu dokumentů zaměstnanci prostřednictvím realizace určitých opatření a v konečném důsledku zvýšit míru elektronizace v rámci MO, což povede k zefektivnění práce zaměstnanců MO.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	<b>Tvorba dokumentace a oběh dokumentů</b>	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
---------------	------------------------------	--------------------------------------------	----------	------------	-----------	--------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	• Návrh opatření k zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů
	Fáze 2	• Implementace opatření k zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhnout pravidla pro elektronizaci tvorby a oběhu dokumentů, tj. určit dokumenty, které budou tvořeny a předávány elektronicky, a dokumenty, které musí být v tištěné podobě</li> <li>• Posoudit, zda MO disponuje vhodným nástrojem pro zavedení workflow za účelem tvorby a oběhu dokumentů, a případně určit nástroj pro tvorbu a oběh dokumentů (např. ASAS, ŠIS, sharepoint)</li> <li>• Ustanovit vnitřním předpisem povinnost využití elektronizace dokumentace zaměstnanci MO</li> <li>• Určit odpovědného gestora za zavedení elektronizace tvorby a oběhu dokumentů a za nastavení a fungování workflow včetně jeho rolí a odpovědností</li> </ul>
	Fáze 2	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavit workflow pro tvorbu a oběh dokumentů</li> <li>• Informovat zaměstnance MO o nových povinnostech a přínosech elektronizace v rámci MO</li> <li>• Zahájit zkušební provoz tvorby a oběhu dokumentů v elektronické podobě a na základě vyhodnocení zkušebního provozu upravit vnitřní předpis pro elektronickou tvorbu a oběh dokumentů</li> </ul>

Název akčního plánu		Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů		
Přínosy	Finanční	24 337 751 – 49 116 533 Kč (1–2 % úvazků relevantních agend a 5–15 % nákladů na tisk)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokončení požadované změny způsobu tvorby a oběhu dokumentů</li> <li>Zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů</li> <li>Zefektivnění práce zaměstnanců MO</li> <li>Snížení nákladů spojených s tvorbou a oběhem dokumentů v papírové podobě</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	960 000 – 1 500 000 Kč (80–100 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Nevytvoření podmínek pro efektivní tvorbu a oběh elektronických dokumentů	Vytvoření workflow pro efektivní tvorbu a oběh elektronických dokumentů	Střední
Negativní postoj vedoucích zaměstnanců ke změně způsobu tvorby a oběhu dokumentů, tj. k elektronizaci tvorby a oběhu dokumentů	Prostřednictvím zásad change managementu usilovat o změnu negativního postoje, případně důsledně vyžadovat a kontrolovat využití elektronizace tvorby a oběhu dokumentů zaměstnanci	Nízká		
Časová náročnost fází	Fáze 1	2 měsíce		
	Fáze 2	2 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Vytvoření jednotného úložiště aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zveřejňování aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů na jednotném úložišti. V současné době není aktuálnost online zveřejňovaných metodik, formulářů a vzorů dokumentů ošetřena a pravidelně udržována. Metodiky a vzory formulářů nejsou zveřejňovány všemi OC MO na jednom úložišti a není zaručena možnost editování vzorů dokumentů.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	<b>Tvorba dokumentace a oběh dokumentů</b>	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza stávajících metodik a vzorů formulářů</li> </ul>				
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvoření jednotného úložiště a nastavení systému jeho správy a aktualizace, revize vzorů formulářů, zveřejnění a aktualizace</li> </ul>				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyzovat stávající vzory formulářů zveřejňované v ŠISu a na webových stránkách OC MO (sharepoint)</li> <li>Identifikovat vzory formulářů, které bude nutné revidovat</li> <li>Identifikovat chybějící, dosud nezveřejňované formuláře a metodiky</li> </ul>				
	Fáze 2					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revidovat zastaralé vzory formulářů</li> <li>Vypracovat vzory formulářů, které byly identifikovány v rámci analýzy jako potřebné a nejsou momentálně k dispozici</li> <li>Standardizovat formát vzorů formulářů tak, aby bylo možné je po stažení editovat</li> <li>Stanovit odpovědnost za nahrání aktuálních vzorů formulářů každého OC</li> <li>Vytvořit jednotné úložiště a nastavit systém jeho správy a aktualizace a vedení změnových protokolů</li> <li>Zveřejnit aktuální vzory formulářů na jednotném úložišti. U složitějších vzorů formulářů doplnit vzory o slovní komentář, popř. návod</li> <li>Provádět pravidelné aktualizování vzorů formulářů zveřejněných na jednotném úložišti</li> </ul>					

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Vytvoření jednotného úložiště aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů</b>			
<b>Přínosy</b>	Finanční	2 389 475 – 4 778 950 Kč (0,1–0,2 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zefektivnění procesu, časová úspora</li> <li>• Eliminování rizika navrácení neaktuálních formulářů k přepracování</li> <li>• Snížení chybovosti vyplňování</li> </ul>		
<b>Náročnost realizace</b>	Finanční	960 000 – 1 500 000 Kč (80–100 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Míra vlivu rizika na akční plán	
		Neochota pravidelně revidovat stávající formuláře ze strany odpovědných OC MO	Prezentace výhod spojených s revizí především v podobě časové úspory pro obě zainteresované strany	Střední
		Používání zastaralých verzí již dříve stažených formulářů	Upozornění na existenci jednoho jednotného úložiště v ŠISu s aktuálně platnými vzory formulářů včetně zaslání odkazu na úložiště	Nízká
<b>Časová náročnost fází</b>	Fáze 1	1,5 měsíce		
	Fáze 2	2,5 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zavedení systému řízení tisku</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zavést systém řízení tisku, který umožní optimalizaci tiskového prostředí na MO. Výsledkem této optimalizace bude možnost sledovat a řídit náklady na tisk, což povede v delším časovém horizontu ke snížení nákladů na tisk, snížení spotřeby papíru a k zefektivnění průběhu procesů.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	<b>Tvorba dokumentace a oběh dokumentů</b>	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
---------------	------------------------------	--------------------------------------------	----------	------------	-----------	--------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provedení detailní analýzy tiskového prostředí MO</li> </ul>
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementace změn plynoucích z provedené analýzy</li> </ul>

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Připravit veškeré podklady o tiskovém prostředí na MO</li> <li>Provést detailní analýzu tiskového prostředí</li> <li>Vybrat nejlepší variantu vhodnou pro MO (správnou rovnováhu stolních tiskáren, skupinových zařízení a velkých centralizovaných jednotek)</li> </ul>
	Fáze 2	
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizovat nejvhodnější variantu tiskového prostředí v části MO (zkušební provoz)</li> <li>Vyhodnotit výsledky implementace změn, porovnat změny týkající se nákladů na tisk, spotřeby papíru a efektivity práce a jednotlivých procesů</li> <li>Na základě výsledků zkušebního provozu v části MO případně upravit návrh tiskové prostředí pro MO</li> <li>Implementovat nejvhodnější variantu tiskového prostředí na celém MO</li> <li>Monitorovat a vyhodnocovat tisk</li> </ul>	

Název akčního plánu		Zavedení systému řízení tisku		
Přínosy	Finanční	939 162 – 2 091 162 Kč (+ v 1. roce výnos 4 271 099 Kč)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimalizace tiskového prostředí</li> <li>• Snížení nákladů na tisk</li> <li>• Snížení spotřeby papíru</li> <li>• Zvýšení efektivity práce a zefektivnění průběhu procesů</li> <li>• Možnost sledovat míru tisku až na úroveň jednotlivého pracovníka</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	-		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Nedostatek finančních prostředků na realizaci nejlepší varianty optimalizace tiskového prostředí	Zajištění prostředků v rámci rozpočtu MO	Střední
Nízké snížení nákladů na tisk a spotřeby papíru způsobené neochotou zaměstnanců přizpůsobit své chování	Motivace zaměstnanců prostřednictvím pravidelného monitorování a vyhodnocování reportů o tisku, výchozí nastavení úsporného tisku	Střední		
Časová náročnost fází	Fáze 1	1 měsíc		
	Fáze 2	4 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zjistit finanční náročnost při obsazení systemizovaného místa na MO vojákem z povolání namísto občanským zaměstnancem a stanovit závazná pravidla pro určení v rámci systemizace, jaká systemizovaná místa v rámci resortu musí příslušet VZP a v jakých případech musí být obsazena OZ.

<b>Agenda</b>	<b>Řízení organizace a kontrola</b>	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	<b>Personální</b>	Majetková	Informační podpora
---------------	-------------------------------------	-------------------------------------	----------	-------------------	-----------	--------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	Analýza nákladů v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ
	Fáze 2	Ustanovení pravidel pro určení systemizovaného místa pro VZP a OZ

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provést nákladovou analýzu zaměřenou na identifikaci personálních nákladů a nákladů na veškeré benefity poskytované VZP v souvislosti s obsazením určitého vzorku systemizovaných míst VZP oproti obsazení těchto míst OZ</li> <li>Analyzovat v rámci jednotlivých OC MO současné obsazení systemizovaných míst VZP a OZ</li> </ul>
	Fáze 2	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vymezit pravidla pro určení, zda musí být systemizované místo na MO obsazeno VZP, nebo OZ</li> <li>Upravit vnitřní předpisy v souladu s definovanými pravidly</li> <li>Navrhnout kroky k implementaci změn vyplývajících z nově ustanovených pravidel</li> </ul>

<b>Název akčního plánu</b>		<b>Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ</b>		
<b>Přínosy</b>	Finanční	10 000 000 – 50 000 000 Kč <i>(za předpokladu, že 100–500 systemizovaných míst v civilní části MO obsazených VZP může být nahrazeno OZ a že rozdíl v nákladech vynaložených na VZP a OZ je ve výši 100 000 Kč ročně)</i>		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení efektivity vynakládání personálních nákladů MO</li> <li>Zvýšení transparentnosti při určování typu systemizovaného místa</li> </ul>		
<b>Náročnost realizace</b>	Finanční	180 000 – 300 000 Kč (15–20 člověkodní)		
	Rizika/omezení	Definice rizika/omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Negativní přijetí stanovených pravidel ze strany VZP	Ustanovení pravidel v závazném vnitřním předpisu	Nízké
<b>Časová náročnost fází</b>	Fáze 1	0,5–1 měsíc		
	Fáze 2	1–1,5 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je urychlit a zkvalitnit adaptaci, tj. začlenění, nových zaměstnanců MO, ať už přicházejících na MO z vnějšku nebo z vojenské části, seznámit je se specifickým prostředím MO a pomoci jim rychle se zorientovat a začlenit se plně do pracovního procesu.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	<b>Personální</b>	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	• Návrh a příprava adaptačního programu pro zaměstnance MO				
	Fáze 2	• Implementace adaptačního programu				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvořit podklady pro adaptaci zaměstnanců v rámci pracovní skupiny spolupracující s vybranými organizačními celky MO, a to například v podobě informační brožurky obsahující informace o fungování MO, případně i o fungování jednotlivých sekcí či pouze příslušné sekce a další podstatné informace pro nové zaměstnance s odkazy na umístění ostatních důležitých informací</li> <li>Připravit podklady pro vstupní školení organizované v případě přijetí většího počtu zaměstnanců ve stejném období</li> <li>Vymezit jednoduchý systém mentorování spočívající v přiřazení určitého spolupracovníka každému novému zaměstnanci MO (v rámci organizačního prvku OC MO) s úkolem poskytovat novému zaměstnanci rady a pomáhat mu například první dva týdny až měsíc bezprostředně s pracovní a sociální orientací</li> <li>Určit odpovědné osoby, definovat jejich role a odpovědnosti v souvislosti se zajištěním adaptačního programu zaměstnanců (např. organizace adaptačního programu, distribuce informačních brožurek novým zaměstnancům, organizace případných školení, určování mentorů, apod.)</li> <li>Projednat a odsouhlasit výstupy jednotlivých dílčích kroků příslušnými vedoucími zaměstnanci MO</li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktualizovat relevantní vnitřní předpisy, případně vytvořit nové vnitřní předpisy</li> <li>Informovat vhodným způsobem vedoucí OC MO, jejich organizační prvky MO a všechny stávající zaměstnance MO o zavedení adaptačního programu, o jeho přínosech a zejména o významu mentorování a podstatě role mentora</li> </ul>					

Název akčního plánu		Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO		
Přínosy	Finanční	Nelze vyčíslit		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rychlejší a snazší adaptace nových zaměstnanců MO, tj. zkrácení doby mezi nástupem zaměstnance a jeho plným začleněním do pracovního procesu</li> <li>Možnost nových zaměstnanců dříve vykazovat standardní pracovní výsledky jako stávající zaměstnanci</li> <li>Prevence předčasných odchodů zaměstnanců MO z důvodu jejich nedostatečné adaptace</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	270 000 – 480 000 Kč (20–30 člověkodní)		
	Rizika/omezení	<p><b>Definice rizika/omezení</b></p> <p>Neochota stávajících zaměstnanců MO aktivně se věnovat nově příchozím zaměstnancům na MO</p>	<p><b>Způsob ošetření rizik</b></p> <p>Motivace stávajících zaměstnanců k této činnosti, případně ustanovení aktivního zapojení se do adaptačního programu jako kritérium hodnocení zaměstnanců MO a následné navázání na poskytování odměn</p>	<p><b>Míra vlivu rizika na akční plán</b></p> <p>Nízká</p>
Časová náročnost fází	Fáze 1	1,5–2 měsíce		
	Fáze 2	1 měsíc		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je změnit způsob hodnocení zaměstnanců MO a sjednotit ho se způsobem aplikovaným u vojáků, tj. namísto slovního hodnocení zavést hodnocení jednotlivých kritérií/hledisek pomocí bodové hodnotící stupnice. Do nového způsobu hodnocení zaměstnanců MO lze současně zakomponovat služební hodnocení vyplývající ze služebního zákona.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	<b>Personální</b>	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určení hodnotících kritérií a příprava hodnotících formulářů</li> </ul>				
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustanovení nového způsobu hodnocení zaměstnanců MO</li> </ul>				
	Fáze 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní komunikace nového způsobu hodnocení zaměstnancům MO</li> </ul>				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určit hodnotící kritéria na základě:               <ul style="list-style-type: none"> <li>stávajících oblastí slovního hodnocení, případně s přihlednutím ke kritériím používaným u vojáků</li> <li>cílů resortu, případně z cílů příslušného organizačního celku (možnost navázat určitý počet kritérií, např. 1-2, na cíle OC)</li> <li>zásady relevantnosti kritéria pro dané pozice (např. kritérium schopnost vést podřízené pouze pro vedoucí pozice)</li> <li>zásady SMART pro definici kritérií</li> </ul> </li> <li>Upravit hodnotící formuláře pro hodnocení zaměstnanců MO na základě stanovených kritérií s využitím:               <ul style="list-style-type: none"> <li>struktury hodnotících formulářů využívaných pro hodnocení vojáků</li> <li>definované hodnotící stupnice využívané pro hodnocení vojáků</li> </ul> </li> <li>Projednat a odsouhlasit výstupy jednotlivých dílčích kroků příslušnými vedoucími zaměstnanci MO</li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktualizovat relevantní vnitřní předpis, případně vytvořit nový vnitřní předpis</li> <li>Stanovit datum účinnosti nového způsobu hodnocení zaměstnanců MO</li> </ul>				
<b>Fáze 3</b>						
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sdělit vedoucím OC MO a jejich organizačních prvků MO změnu způsobu hodnocení včetně objasnění principů hodnocení (kritéria a hodnotící stupnice) a zajistit propad informací přes jednotlivé vedoucí zaměstnance na všechny zaměstnance MO</li> <li>Zveřejnit informace na interním portále MO / v příslušných relevantních IS</li> </ul>					

Název akčního plánu		Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO		
Přínosy	Finanční	Nelze vyčíslit		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvýšení efektivity hodnocení zaměstnanců MO</li> <li>Zjednodušení hodnocení zaměstnanců pro hodnotitele (vedoucí zaměstnance)</li> <li>Jasná interpretace hodnocení pro hodnocené zaměstnance</li> <li>Porovnatelnost hodnocení jednotlivých zaměstnanců (v případě stejných kritérií hodnocení)</li> <li>Jednotný způsob hodnocení pro jednotlivé kategorie zaměstnanců resortu</li> <li>Možnost zakomponovat do nového způsobu hodnocení zaměstnanců MO služební hodnocení</li> <li>Zvýšení motivace zaměstnanců MO</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	180 000 – 300 000 Kč (15–20 člověkodní)		
	Rizika/omezení	Definice rizika/omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Negativní přijetí změny způsobu hodnocení vedoucími i nevedoucími zaměstnanci MO a trvání na využití subjektivního hodnocení vedoucím zaměstnancem	Objasnění přínosů nového způsobu hodnocení zaměstnancům MO	Nízká
Stanovení kritérií nesnižujících subjektivní rozhodnutí vedoucího zaměstnance	Definice objektivně hodnotitelných a měřitelných kritérií	Nízká		
Časová náročnost fází	Fáze 1	1–2 měsíce		
	Fáze 2	0,5–1 měsíc		
	Fáze 3	1 měsíc		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem tohoto akčního plánu je dosáhnout efektivního řízení pracovního výkonu všech zaměstnanců resortu a nastavit jasná pravidla pro nenárokové odměňování zaměstnanců.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	<b>Personální</b>	Majetková	Informační podpora
---------------	------------------------------	-------------------------------------	----------	-------------------	-----------	--------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Určení způsobu navázání nenárokového odměňování na hodnocení zaměstnanců</li> </ul>
	<b>Fáze 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ustanovení nových pravidel nenárokového odměňování</li> </ul>
	<b>Fáze 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní komunikace nových pravidel nenárokového odměňování zaměstnanců</li> </ul>

<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>	
	<b>Dílčí kroky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definovat například v rámci pracovní skupiny konkrétní způsob provázání nenárokového odměňování a hodnocení zaměstnanců (např. na základě hodnocení jednotlivých nebo pouze určitých vybraných kritérií, vůči veškerým odměnám či určitým stanoveným kategoriím odměn, apod.)</li> <li>Stanovit nová jasná pravidla poskytování nenárokového odměňování zaměstnanců, tj. za jakých podmínek lze zaměstnanci poskytnout odměnu (s ohledem na finanční možnosti MO)</li> <li>Stanovit postup při přiznávání a vyplácení odměn zaměstnancům</li> <li>Projednat a odsouhlasit výstupy jednotlivých dílčích kroků příslušnými vedoucími zaměstnanci MO a s odbory</li> </ul>
	<b>Fáze 2</b>	
	<b>Dílčí kroky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktualizovat relevantní vnitřní předpisy, případně vytvořit nové vnitřní předpisy</li> <li>Stanovit datum platnosti pravidel nenárokového odměňování zaměstnanců</li> </ul>
	<b>Fáze 3</b>	
<b>Dílčí kroky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sdělit vedoucím OC MO a jejich organizačních prvků způsob provázání hodnocení a nenárokového odměňování zaměstnanců, pravidla poskytování nenárokového odměňování a další podstatné informace</li> <li>Zajistit propad informací přes jednotlivé vedoucí zaměstnance na všechny zaměstnance v armádě i civilní části resortu</li> <li>Zveřejnit informace na interním portále MO / v příslušných relevantních IS</li> </ul>	

Název akčního plánu		Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců		
Přínosy	Finanční	Nelze vyčíslit		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektivní řízení pracovního výkonu zaměstnanců</li> <li>Zvýšení motivace zaměstnanců zlepšit pracovní výkon v různých oblastech dle stanovených kritérií a současně přispívat k dosažení cílů resortu</li> <li>Umožnění zaměstnancům přímo ovlivnit svou nenárokovou složku odměňování</li> <li>Transparentnost vyplácení odměn a snížení prostoru pro subjektivní rozhodování vedoucích zaměstnanců o poskytnutí odměn</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	180 000 – 300 000 Kč (15–20 člověkodní)		
	Rizika/omezení	<b>Definice rizika/omezení</b> Vymezení odměn služebním zákonem a stanovení pravidel pro poskytování odměn státním zaměstnancům služebním předpisem	<b>Způsob ošetření rizik</b> Stanovit pravidla pro nenárokové odměňování zaměstnanců tak, aby nebyla v rozporu se služebním zákonem a vydaným služebním předpisem	<b>Míra vlivu rizika na akční plán</b> Střední
Časová náročnost fází	Fáze 1	1–2 měsíce		
	Fáze 2	0,5–1 měsíc		
	Fáze 3	1 měsíc		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zjistit skutečnou míru vytíženosti zaměstnanců vybraných OC MO (AF, AHNM, AKIS, ALog, APRLZ, NÚřV, OB MO) odbornými a podpůrnými činnostmi a stanovit optimální počet a strukturu systemizovaných pracovních míst daného OC MO včetně optimálního nastavení rolí a odpovědností mezi zaměstnanci / organizačními prvky OC MO / OC MO.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	<b>Personální</b>	Majetková	Informační podpora
---------------	------------------------------	-------------------------------------	----------	-------------------	-----------	--------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provedení personálního auditu</li> </ul>
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Návrh a implementace opatření</li> </ul>

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provést v příslušných organizačních celcích (AF, AHNM, AKIS, ALog, APRLZ, NÚřV, OB MO) personální audit spočívající v:               <ul style="list-style-type: none"> <li>analýze pracovní náplně jednotlivých zaměstnanců daného OC MO</li> <li>analýze výkazů reálně vykonávané pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců daného OC MO (například s pomocí časových snímků pracovního dne)</li> <li>monitorování a analýza používání informačních systémů, počítačových programů a navštěvování internetových stránek jednotlivými zaměstnanci daného OC MO v průběhu pracovní doby</li> <li>analýze odpracovaného času jednotlivých zaměstnanců daného OC MO pomocí čipového přihlášení a odhlášení z pracoviště</li> </ul> </li> </ul>
	Fáze 2	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Navrhnout na základě výsledků personálního auditu a po projednání a odsouhlasení implementovat opatření spočívající například v:               <ul style="list-style-type: none"> <li>přerozdělení pracovních činností a odpovědností mezi jednotlivými zaměstnanci / organizačními prvky / organizačními celky</li> <li>snížení/zvýšení počtu zaměstnanců v určitých organizačních celcích</li> </ul> </li> </ul>

Název akčního plánu		Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO		
Přínosy	Finanční	0 – 135 564 000 Kč (0–10 % úvazků relevantních organizačních celků)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikace míry vytíženosti a produktivity práce jednotlivých zaměstnanců daného OC MO</li> <li>• Identifikace optimálního počtu a struktury systemizovaných pracovních míst daného OC MO</li> <li>• Optimalizace nastavení rolí, odpovědností a pravomocí jednotlivých zaměstnanců / organizačních prvků / organizačního celku</li> <li>• Identifikace opatření vedoucích k eliminaci neefektivit ve fungování daného OC MO a k využití potenciálu zaměstnanců daného OC MO</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	9 000 000 – 13 500 000 Kč (750–900 člověkodní)		
	Rizika/omezení	<b>Definice rizika/omezení</b> Negativní vnímání a obavy zaměstnanců daných OC MO a rovněž zaměstnanců ostatních OC MO	<b>Způsob ošetření rizik</b> Prezentace cílů a důvodů realizace personálních auditů zaměstnancům MO	<b>Míra vlivu rizika na akční plán</b> Střední
Časová náročnost fází	Fáze 1	3–9 měsíců (závislost na velikosti daného OC MO, na metodách provedení personálního auditu, atd.)		
	Fáze 2	Nelze odhadnout – závislost na výsledcích personálních auditů		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Optimalizace akvizičního procesu</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je optimalizovat akviziční proces na MO, pomocí kterého dojde k lepšímu průběhu jednotlivých fází nákupu majetku a snížení administrativní náročnosti jednotlivých částí tohoto procesu. Je třeba dořešit problematiku a návaznost na plánování životního cyklu majetku, plánování rozvoje schopností a projektovou přípravu akvizic, které nejsou legislativně upraveny.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	• Zavedení dlouhodobého plánování nákupu a akvizic				
	Fáze 2	• Zefektivnění akvizičního procesu				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zhodnotit potřeby resortu MO v oblasti majetku akvizic se zohledněním Obranné strategie ČR, Koncepce výstavby AČR, dlouhodobého výhledu, a střednědobého plánu</li> <li>Vytvořit dlouhodobý plán akvizic v souladu s dalšími koncepčními materiály resortu MO</li> </ul>				
	Fáze 2					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dokončit detailní analýzu akvizičního procesu, popsat pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zainteresovaných stran a zhodnotit časovou osu akvizičního procesu</li> <li>Dořešit plánování životního cyklu majetku, plánování rozvoje schopností a předprojektovou přípravu významných akvizičních akcí</li> <li>Zjednodušit nástroje SW podpory pro střednědobý plán akvizic a pro zpracování prvotních specifikací</li> <li>Dořešit sjednocující centrální právní a metodickou podporu jednotlivých akvizičních pracovišť a provázat ji s výstupy z dohledu nad akvizicemi</li> <li>Definovat rozhraní mezi zpracovateli požadavků, nákupními organizačními celky (NÚřV, CNA) a centrální právní podporou</li> <li>Zavést systém pro sledování stavu požadavků na akvizice pořizované přes NÚřV a CNA</li> <li>Zvýšit odpovědnost akvizičního pracoviště za včasnou a správnou realizaci akvizice</li> </ul>				

Název akčního plánu		Optimalizace akvizičního procesu		
Přínosy	Finanční	0 – 30 886 440 Kč (0–10 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzájemná propojenost koncepčních dokumentů v oblasti nákupu a akvizic</li> <li>Zefektivnění průběhu akvizičního procesu a snížení administrativní náročnosti procesu přípravy a realizace zadávání veřejných zakázek</li> <li>Snížení chybovosti při přípravě veřejných zakázek důsledným uplatňováním centrální právní a metodické podpory</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	2 400 000 – 3 750 000 Kč (200 – 250 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Požadavky zákona o veřejných zakázkách	Zohlednění požadavků zákona o veřejných zakázkách v časovém průběhu akvizičního procesu a volba optimálního typu výběrového řízení	Střední
		Nepropojenost dlouhodobého a střednědobého plánu nákupu a akvizic s ostatními koncepcemi	Pravidelná aktualizace dlouhodobého a střednědobého plánu nákupu a akvizic a kontrola propojenosti s ostatními koncepcemi	Střední
Nepřipravenost nástrojů SW podpory	Zohlednění stávajících nástrojů SW podpory a definování požadavků na případnou aktualizaci	Střední		
Časová náročnost fází	Fáze 1	2 měsíce		
	Fáze 2	3 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Optimalizace procesu inventarizace</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je optimalizovat proces inventarizace majetku. U logisticky nesamostatných OC MO jsou povinnosti majetkových orgánů převáděny na odborné pracovníky na úkor plnění jejich odborných úkolů.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	• Zjednodušení administrativní a personální náročnosti inventarizace majetku převzatého zaměstnanci				
	Fáze 2	• Nastavení nových rolí a odpovědností v procesu inventarizace				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjednodušit administrativní a personální náročnost inventarizace majetku převzatého zaměstnanci (majetek osobního použití, vybavení kanceláří), kdy zaměstnanci stvrzují, že daný majetek mají k dispozici</li> <li>• V návaznosti na evidenci majetku v ISL vytvořit systém elektronického potvrzování převzatého majetku daným zaměstnancem</li> </ul>				
	Fáze 2					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přenést výkon inventarizace z pověřených zaměstnanců zabezpečovaných OC MO na inventární komisi složenou ze zaměstnanců ASI včetně předsedy</li> <li>• Nastavit pravidla pro výkon inventarizace ve vnitřním předpisu, která zohlední logisticky a finančně samostatné a nesamostatné OC MO</li> </ul>				

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Optimalizace procesu inventarizace</b>			
<b>Přínosy</b>	Finanční	1 801 020 – 5 403 060 Kč (5 – 15 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezatěžování odborných pracovníků prováděním výkonu inventární činnosti</li> <li>• Zvýšení nezávislosti prováděné kontroly inventární komisí</li> </ul>		
<b>Náročnost realizace</b>	Finanční	360 000 – 750 000 Kč (30 – 50 člověkodní)		
	Rizika / omezení	<b>Definice rizika / omezení</b> Nedostatečná personální kapacita pro provedení inventarizace ze strany ASI	<b>Způsob ošetření rizik</b> Nastavit dostatečné kapacitní zabezpečení procesu inventarizace na základě jeho předpokládané časové náročnosti	<b>Míra vlivu rizika na akční plán</b> Střední
<b>Časová náročnost fází</b>	Fáze 1	1,5 měsíce		
	Fáze 2	2 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služby u ASI</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zavedení systému sledování stavu požadavků, které jsou směřovány na ASI, a přechod na zákaznický systém zabezpečování požadavků. V současné době u těchto OC není využíváno efektivní rozhraní pro zadávání a sledování stavu požadavků. Vzhledem k tomuto faktu by mělo být před samotným zavedením systému přistoupeno k analýze současného stavu tak, aby mohlo být následně vybráno nejvhodnější technické a uživatelské řešení.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	<b>Majetková</b>	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza současného stavu</li> </ul>				
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výběr a implementace aplikace pro zadávání a sledování požadavků</li> </ul>				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provést analýzu za účelem implementace systému pro zadávání, evidenci a kontrolu řešení požadavků a problémů:               <ul style="list-style-type: none"> <li>identifikovat všechny druhy požadavků, které budou součástí systému sledování</li> <li>definovat jednotlivé stavy řešení požadavků (workflow) a lhůty pro řešení požadavků</li> </ul> </li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posoudit varianty propojení se stávajícím systémem či provedení nákupu nového systému</li> <li>Posoudit finanční náročnost všech navrhovaných řešení</li> <li>Provést výběr vhodného technického a uživatelského řešení</li> <li>Implementovat systém pro zadávání a sledování požadavků, popř. zrealizovat výběrové řízení na dodavatele systému</li> </ul>					

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zavedení systému sledování stavu požadavků</b>			
<b>Přínosy</b>	Finanční	13 413 114 – 22 355 190 Kč (3–5 % úvazků relevantních agend)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkvalitnění služeb zajišťovaných ASI</li> <li>• Zrychlení procesu vyřízení požadavků</li> <li>• Úspora času pro uživatele vyplněním jednoduchého elektronického formuláře</li> </ul>		
<b>Náročnost realizace</b>	Finanční	1 200 000 – 1 800 000 Kč (100–120 člověkodní) - bez pořízení systému		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Neochota využívat systém a jeho obcházení žádostmi v papírové podobě, emailem, případně telefonicky	Upravit vnitřní předpis pro zadávání požadavků a provést školení pro relevantní zaměstnance MO	Nízká
		Neochota poskytovatelů změnit přístup k poskytování služeb zákazníkům	Provázat hodnocení zaměstnanců ASI na míru spokojenosti a zpětnou vazbu zabezpečovaných OC MO	Nízká
<b>Časová náročnost fází</b>	Fáze 1	1 měsíc		
	Fáze 2	3 měsíce		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Komplexní analýza IT a příprava IT strategie</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je provést komplexní analýzu oblasti IT v resortu MO primárně zaměřenou na odstranění problémů v oblasti IT. Mezi nejzávažnější nedostatky se řadí rozložení správy IT mezi více organizačních celků s nedostatečnou koordinací, neexistence modelu architektury ICT a datového modelu resortu MO, nedostatečná integrace a překryv funkcí klíčových systémů, nejasné role a odpovědnosti v rámci provozu a rozvoje IT.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	<b>Informační podpora</b>
---------------	------------------------------	-------------------------------------	----------	------------	-----------	---------------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedení analýz v oblasti IT a návrh potřebných změn</li> </ul>
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupná implementace návrhů</li> </ul>

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V resortu by měla být provedena komplexní analýza IT, v rámci které by měly být podrobněji zkoumány především následující oblasti:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revize stávající koncepce rozvoje informatizace</li> <li>○ Analýza externě dodávaných služeb a smluv včetně návrhu kroků pro snížení závislosti na klíčových dodavatelích</li> <li>○ Analýza stávajícího aplikačního portfolia a návrh nové architektonické koncepce IS MO (integrace logicky souvisejících informačních systémů, případně nákup nového komplexního řešení)</li> <li>○ Restrukturalizace IT z pohledu procesů a organizace včetně revize souvisejících kompetencí a požadavků na nástrojovou podporu</li> <li>○ Zpracování modelu architektury ICT a datového modelu resortu</li> </ul> </li> <li>• Konsolidovat a zastřešit dílčí návrhy v rámci nové IT strategie</li> </ul>
	Fáze	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postupná implementace návrhů</li> </ul>

Název akčního plánu	Komplexní analýza IT a příprava IT strategie			
Přínosy	Finanční	20–30 % nákladů na IT (interní IT procesy, provoz a rozvoj)		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyjasnění a sjednocení směru rozvoje resortního IT</li> <li>• Zvýšení účelnosti prostředků vynakládaných do IT</li> <li>• Snížení pracnosti spojené s vykonáváním redundantních/neefektivních činností</li> <li>• Zvýšení uživatelské spokojenosti</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	9 600 000 – 16 500 000 Kč (800 – 1 100 člověkodní)		
	Rizika / omezení	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán
		Časová náročnost prováděných analýz a implementací změn	Kvalitní příprava plánu zpracování analýz a implementace	Střední
Vysoké nároky na odbornost, značná komplikovanost problematiky	Identifikace vhodných zdrojů v rámci resortu MO, případně využití externích dodavatelů	Vysoká		
Časová náročnost fází	Fáze 1	Komplexní analýza IT – 8 měsíců Příprava IT strategie – 6 měsíců		
	Fáze 2	V závislosti na navrhovaných opatřeních		

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Nastavení a zavedení systému řízené obnovy komodit ICT</b>
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je nastavit a implementovat systém řízené obnovy komodit ICT, který v současné době v resortu není zaveden. Obnova komodit není řešena jednotně dle životního cyklu dané komodity, nýbrž operativně, nejsou definovány pravidla a standardy.

<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	<b>Majetková</b>	<b>Informační podpora</b>
---------------	------------------------------	-------------------------------------	----------	------------	------------------	---------------------------

<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analýza potřebnosti a užívání ICT komodit</li> </ul>
	Fáze 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavení pravidel pro řízenou obnovu komodit ICT</li> </ul>
	Fáze 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postupná implementace systému řízené obnovy komodit ICT</li> </ul>

<b>Popis fází akčního plánu</b>	Fáze 1	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provést analýzu stáří, potřebnosti a užívání ICT komodit – se zaměřením na stacionární a mobilní počítače</li> </ul>
	Fáze 2	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stanovit standardy pracovního vybavení a provázat je s pracovními pozicemi</li> <li>Definovat parametry životního cyklu ICT komodit</li> <li>Vytvořit plán obnovy komodit na základě nadefinovaných životních cyklů komodit</li> <li>Přiřadit odpovědnost za sledování a automatickou obnovu komodit ICT</li> </ul>
	Fáze 3	
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postupně implementovat systém řízené obnovy komodit ICT - začít s obměnou nejvíce zastaralých komodit, které brání efektivnímu výkonu pracovní činnosti zaměstnanců</li> <li>Zajistit dostatečné zásoby náhradních komodit pro případné poruchy</li> </ul>

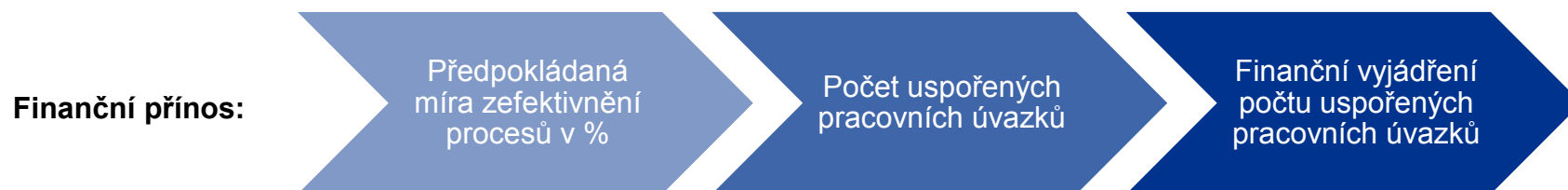
Název akčního plánu	Nastavení a zavedení systému řízené obnovy komodit ICT						
Přínosy	Finanční	1 796 815 – 3 593 631 Kč (5–10 % úvazků relevantních agend)					
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení efektivity práce zaměstnanců zajištěním adekvátního standardního vybavení</li> <li>• Časová úspora a nezatěžování kapacit odborných pracovníků plánováním nákupů komodit ICT v rámci jednotlivých OC MO</li> <li>• Odstranění technologicky zastaralých, případně nefunkčních komodit</li> <li>• Vyšší motivace zaměstnanců</li> <li>• Snižování provozních nákladů, centrální plánování rozpočtu pro obnovu komodit</li> <li>• Jednotné vybavení napříč organizačními celky a jednodušší řešení poruch</li> </ul>					
Náročnost realizace	Finanční	1 200 000 – 1 800 000 Kč (100 – 120 člověkodní)					
	Rizika / omezení	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="692 733 1106 783">Definice rizika / omezení</th> <th data-bbox="1127 733 1562 783">Způsob ošetření rizik</th> <th data-bbox="1583 733 1997 783">Míra vlivu rizika na akční plán</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="692 791 1106 826">-</td> <td data-bbox="1127 791 1562 826">-</td> <td data-bbox="1583 791 1997 826">-</td> </tr> </tbody> </table>	Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán	-	-
Definice rizika / omezení	Způsob ošetření rizik	Míra vlivu rizika na akční plán					
-	-	-					
Časová náročnost fází	Fáze 1	2 měsíce					
	Fáze 2	4 měsíce					
	Fáze 3	> 6 měsíců					

<b>Název akčního plánu</b>	<b>Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO</b>					
<b>Cíl akčního plánu</b>	Cílem akčního plánu je zajistit předávání znalostí mezi zaměstnanci MO tak, aby se eliminovalo riziko ztráty know how v případě odchodu zaměstnanců s klíčovými znalostmi, současně aby byla zajištěna vzájemná zastupitelnost při krátkodobé nepřítomnosti zaměstnance, a aby byl aplikován princip seniority a juniority zaměstnanců MO.					
<b>Agenda</b>	Řízení organizace a kontrola	Tvorba dokumentace a oběh dokumentů	Finanční	Personální	Majetková	Informační podpora
<b>Fáze akčního plánu</b>	Fáze 1	Návrh a ustanovení systému předávání znalostí				
	Fáze 2	Implementace systému předávání znalostí				
<b>Popis fází akčního plánu</b>	<b>Fáze 1</b>					
	Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhnout, projednat a schválit systém předávání znalostí mezi zaměstnanci MO, tj. například:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ určit rozsah zapojení zaměstnanců MO do systému předávání znalostí</li> <li>○ definovat postup a kritéria pro vytipování zaměstnanců MO s klíčovými znalostmi a zaměstnanců k přijetí informací</li> <li>○ stanovit způsob předávání znalostí mezi zaměstnanci</li> <li>○ určit aplikaci systému předávání znalostí v rámci adaptačního procesu při příchodu nového zaměstnance</li> <li>○ zvážit propojení systému předávání znalostí zaměstnanci s hodnocením zaměstnanců a nenárokovým odměňováním</li> <li>○ určit způsob sledování a vyhodnocování fungování systému předávání znalostí</li> </ul> </li> <li>• Určit odpovědné osoby včetně vymezení jejich rolí a odpovědností v souvislosti se zajištěním fungování systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO</li> <li>• Určit odpovědnosti vedoucích zaměstnanců v souvislosti se systémem předávání znalostí</li> <li>• Aktualizovat relevantní vnitřní předpisy, případně vytvořit nové vnitřní předpisy</li> </ul>				
	<b>Fáze 2</b>					
Dílčí kroky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informovat vhodným způsobem vedoucí OC MO, jejich organizační prvky a zaměstnance MO o zavedení systému předávání znalostí, o jeho přínosech pro fungování MO a zejména o způsobu předávání znalostí</li> <li>• Vytipovat ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci OC MO a jejich organizačních prvků zaměstnance s klíčovými znalostmi a současně určit vhodné zaměstnance k přijetí těchto znalostí</li> <li>• Sdělit zaměstnancům způsob, míru a cíle předávání znalostí a následně zahájit předávání znalostí mezi zaměstnanci za dohledu vedoucího zaměstnance a případné podpory odpovědných personalistů</li> </ul>					

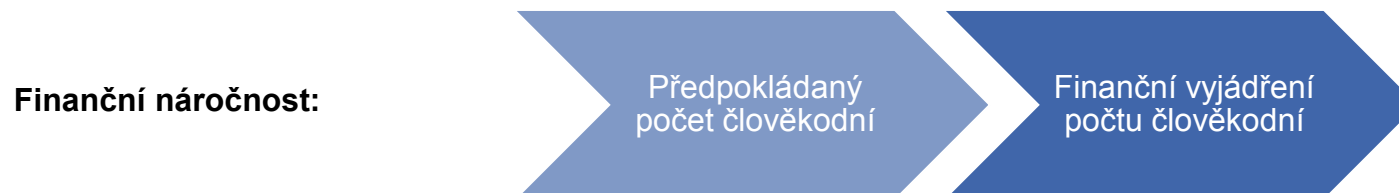
Název akčního plánu		Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO		
Přínosy	Finanční	Nelze vyčíslit		
	Kvalitativní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení rizika ztráty know how v případě odchodu zaměstnanců s klíčovými znalostmi</li> <li>• Zajištění vzájemné zastupitelnosti při krátkodobé nepřítomnosti zaměstnance (vedoucí k efektivnějšímu zabezpečení určitých procesů)</li> <li>• Aplikace principu seniority a juniority zaměstnanců MO (podporující spolupráci mezi zkušenými a méně zkušenými zaměstnanci či mezi jednotlivými generacemi zaměstnanců)</li> </ul>		
Náročnost realizace	Finanční	180 000 – 300 000 Kč (15–20 člověkodní)		
	Rizika/omezení	<b>Definice rizika/omezení</b> Nepochota zaměstnanců MO předávat klíčové znalosti jinému zaměstnanci	<b>Způsob ošetření rizik</b> Zajištění pochopení významu předávání znalostí a vzájemné zastupitelnosti ze strany zaměstnanců MO, motivace zaměstnanců MO k předávání znalostí, případně ustanovení této aktivity jako kritérium hodnocení zaměstnanců MO a následné navázání na poskytování odměn	<b>Míra vlivu rizika na akční plán</b> Vysoká
Časová náročnost fází	Fáze 1	2 měsíce		
	Fáze 2	2 měsíce		

**Odhad finančních dopadů  
navrhovaných opatření**

- Odhad finančních dopadů navrhovaných opatření vychází z předpokládané **výše finančních přínosů a finanční náročnosti realizace jednotlivých akčních plánů.**
- U jednotlivých akčních plánů byl posouzen dopad na procesy analyzovaných agend a stanovena předpokládaná míra zefektivnění příslušných procesů (např. 5–15 %). Aktuální počet úvazků, které se věnují daným procesům, byl poté vynásoben mírou zefektivnění, čímž byla tato míra zefektivnění vyjádřena jako počet uspořených pracovních úvazků.
- **Finanční přínos** je pak vypočítán jako počet uspořených pracovních úvazků vynásobený ročními náklady na 1 úvazek (tj. na 1 zaměstnance) ve výši 780 000,- Kč (včetně odvodu zaměstnavatele na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení a včetně režie ve výši 20 %). Akční plán č. 6 Zavedení systému řízení tisku nevychází z počtu uspořených úvazků, ale přímo z uspořených nákladů na tisk.



- **Finanční náročnost** vychází z počtu předpokládaných člověkodní nutných pro realizaci akčního plánu. Za účelem finančního vyjádření byl počet člověkodní vynásoben předpokládanou sazbou za člověkoden v případě externího zajištění ve výši 12 000 – 15 000 Kč za 1 člověkoden.



Č.	Akční plán	Finanční přínos		Finanční náročnost implementace	
		od	do	od	do
1	Zhodnocení soustavy cílů a stanovení měřitelných kritérií	–	–	1 200 000 Kč	1 800 000 Kč
2	Zavedení systému hodnocení efektivity procesů	0 Kč	191 158 005 Kč	3 600 000 Kč	6 000 000 Kč
3	Analýza stávajících vnitřních předpisů, návrh jejich konsolidace, připomínková řízení	3 671 850 Kč	7 343 700 Kč	1 800 000 Kč	3 000 000 Kč
4	Návrh a implementace opatření ke zvýšení míry elektronizace tvorby a oběhu dokumentů	24 337 095 Kč	49 116 533 Kč	960 000 Kč	1 500 000 Kč
5	Vytvoření jednotného uložistiště aktuálních metodik, formulářů a vzorů dokumentů	2 389 475 Kč	4 778 950 Kč	960 000 Kč	1 500 000 Kč
6	Zavedení systému řízení tisku	939 162 Kč	2 091 162 Kč	–	–
7	Analýza nákladů a ustanovení pravidel v souvislosti s obsazením systemizovaného místa VZP a OZ	10 000 000 Kč	50 000 000 Kč	180 000 Kč	300 000 Kč
8	Zefektivnění adaptace nových zaměstnanců MO	–	–	270 000 Kč	480 000 Kč
9	Změna způsobu hodnocení zaměstnanců MO	–	–	180 000 Kč	300 000 Kč

Č.	Akční plán	Finanční přínos		Finanční náročnost implementace	
		od	do	od	do
10	Provázání nenárokového odměňování zaměstnanců a hodnocení zaměstnanců	–	–	180 000 Kč	300 000 Kč
11	Provedení detailních personálních auditů vybraných OC MO	0 Kč	135 564 000 Kč	9 000 000 Kč	13 500 000 Kč
12	Optimalizace akvizičního procesu	0 Kč	30 886 440 Kč	2 400 000 Kč	3 750 000 Kč
13	Optimalizace procesu inventarizace	1 801 020 Kč	5 403 060 Kč	360 000 Kč	750 000 Kč
14	Zavedení systému sledování stavu požadavků na majetek a služeb u ASI	13 413 114 Kč	22 355 190 Kč	1 200 000 Kč	1 800 000 Kč
15	Komplexní analýza IT a příprava IT strategie	20 % IT nákladů	30 % IT nákladů	9 600 000 Kč	16 500 000 Kč
16	Nastavení a zavedení systému řízené obnovy komodit ICT	1 796 815 Kč	3 593 631 Kč	1 200 000 Kč	1 800 000 Kč
17	Zavedení systému předávání znalostí mezi zaměstnanci MO	–	–	180 000 Kč	300 000 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>58 348 531 * Kč</b>	<b>502 290 671* Kč</b>	<b>33 270 000 Kč</b>	<b>53 580 000 Kč</b>

\* Celková hodnota finančního přínosu nezahrnuje přínos AP č. 15

**Návrh personálního  
zabezpečení analyzovaných  
agend**

- Návrh personálního zabezpečení analyzovaných agend vychází z předpokládané míry zefektivnění procesů v důsledku realizace navrhovaných akčních plánů.
- K jednotlivým procesům byly přiřazeny akční plány, které na ně mají dopad, a byla definována předpokládaná **míra zefektivnění daného procesu** (např. 5–15 %). Touto mírou zefektivnění pak byl vynásoben aktuální počet pracovních úvazků v daném procesu, čímž byl získán **předpokládaný počet uspořené pracovních úvazků v daném procesu**.
- Počet uspořené pracovních úvazků v rámci jednotlivých procesů byl zároveň doplněn o pohled **potenciálního počtu uspořené pracovních úvazků v rámci jednotlivých OC MO**, které se na daných procesech podílejí.
- Předpokládaná výše uspořené pracovních úvazků je **podmíněna realizací akčních plánů**, které jsou uvedeny vždy v posledním sloupci tabulky úspor pracovních úvazků po jednotlivých procesech.
- Úspora pracovních úvazků v analyzovaných agendách nemusí vždy vést ke snížení počtu systemizovaných míst, nýbrž k **uvolnění kapacity pracovníků pro plnění jejich odborných úkolů**, které jsou v současnosti vázány na administrativní, podpůrné a zabezpečovací činnosti.

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Agendy řízení organizace a kontroly	1.01. Plánování a hodnocení činnosti a rozvoje resortu	219,30	2,41	32,74	2, 4, 5, 11
	1.02. Řízení činnosti a rozvoje resortu	175,52	6,58	32,13	2, 3, 4, 5, 11
	1.03. Kontrola činnosti resortu	231,01	2,54	34,68	2, 4, 5, 11
	2.03. Výstavba a rozvoj resortu	45,90	0,50	6,62	2, 4, 5, 11
	3.02. Vnitrostátní vztahy a meziresortní spolupráce	50,97	0,56	6,42	2, 4, 5, 11
	3.03. Zahraniční vztahy a mezinárodní spolupráce	80,03	0,88	9,83	2, 4, 5, 11
	3.04. Právní služby	75,47	0,83	8,56	2, 4, 5, 11
<b>CELKEM</b>		<b>878,20</b>	<b>14,31</b>	<b>130,99</b>	

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Agendy tvorby dokumentace a oběhu dokumentů	3.05. Administrativní, spisové a archivní služby	279,88	3,08	38,06	2, 4, 5, 11
	3.06. Ochrana utajovaných informací	151,06	1,66	22,08	2, 4, 5, 11
CELKEM		<b>430,94</b>	<b>4,74</b>	<b>60,14</b>	

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Finanční agendy	3.07. Finanční zabezpečení	407,44	4,48	64,63	2, 4, 5, 11
CELKEM		<b>407,44</b>	<b>4,48</b>	<b>64,63</b>	

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Personální agendy	3.19. Personální zabezpečení	391,32	4,30	47,62	2, 4, 5, 11
CELKEM		<b>391,32</b>	<b>4,30</b>	<b>47,62</b>	

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Majetkové agendy	3.22. Nabývání majetku a služeb	395,98	17,33	106,75	2, 4, 5, 11, 12, 14, 16
	3.23. Hospodaření s majetkem	399,95	12,92	65,77	2, 4, 5, 11, 13, 14
CELKEM		<b>795,94</b>	<b>30,25</b>	<b>172,52</b>	

Agenda	Skupina procesů	Aktuální počet úvazků	Předpokládaná úspora v případě realizace opatření		Související akční plány
			od	do	
Agendy informační podpory	3.29. Komunikační a informační služby	159,60	1,75	23,19	2, 4, 5, 11
CELKEM		<b>159,60</b>	<b>1,75</b>	<b>23,19</b>	

Organizační celek	Počet úvazků v analyzovaných agendách	Předpokládaný počet uspořených úvazků v případě implementace doporučení	
		od	do
Inspekce ministra obrany	41,00	0,59	4,42
Odbor interního auditu MO	20,93	0,40	2,41
Odbor bezpečnosti MO	26,78	0,39	5,30*
Vojenský ústřední archiv Praha	61,57	0,83	6,58
Agentura bezpečnosti informací	42,83	0,67	4,72
Odbor dohledu nad akvizicemi MO	19,09	0,27	3,39
Sekce ekonomická MO	90,81	1,49	10,26
Agentura finanční	416,74	5,84	82,09*
Sekce majetková MO	32,00	1,41	5,97
Agentura hospodaření s nemovitým majetkem	342,71	8,06	77,23*
Agentura pro nakládání s nepotřebným majetkem	58,85	0,73	6,08
Úřad státního odborného dozoru	22,40	0,34	2,44

\* Výše zahrnuje maximální úsporu, tj. 10 % úvazků, při realizaci akčního plánu č. 11 Provedení detailního personálního auditu. Při současné realizaci akčního plánu č. 2 Zavedení systému hodnocení efektivity procesů nebude maximální výsledná celková úspora v daném OC MO pravděpodobně dosažena.

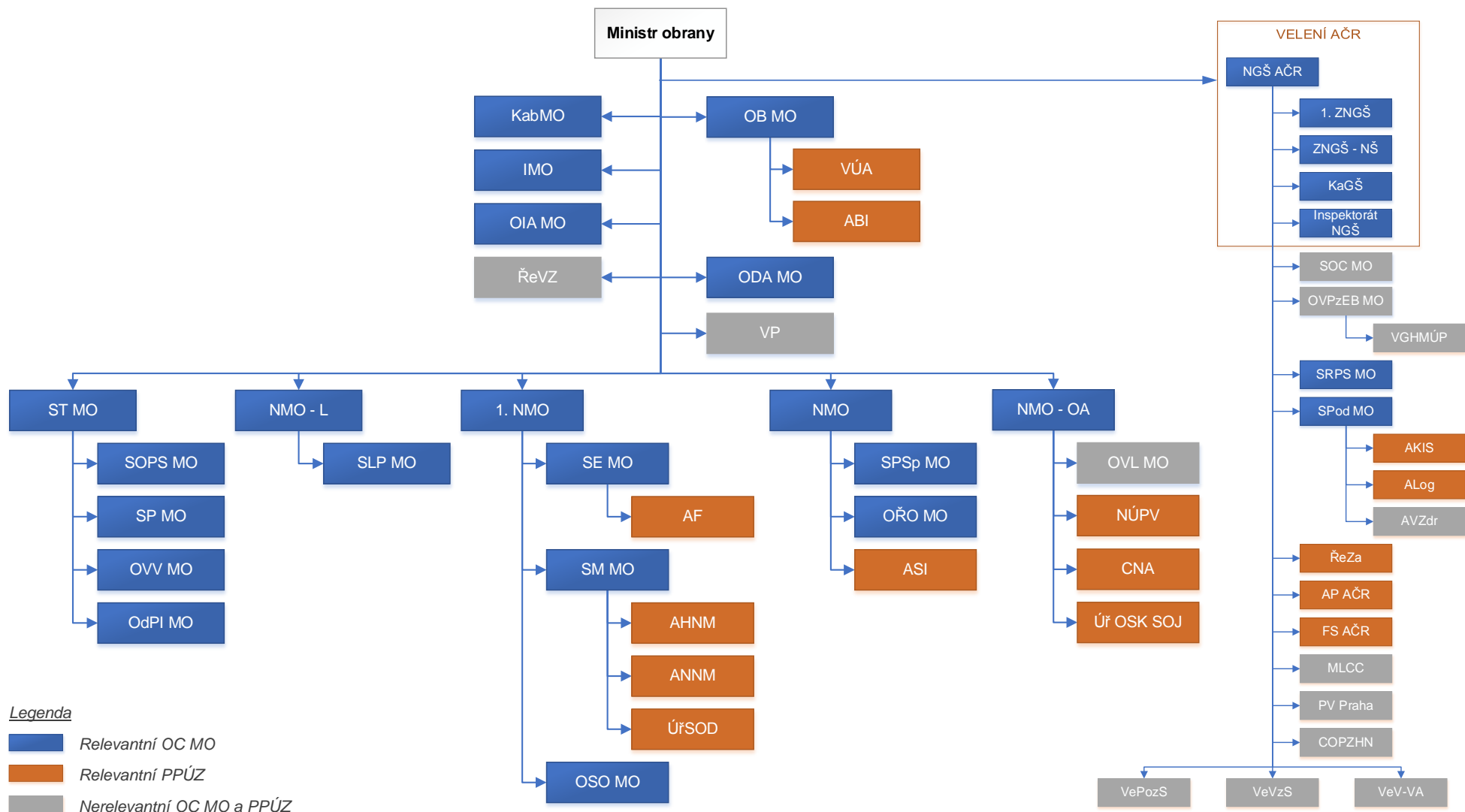
Organizační celek	Počet úvazků v analyzovaných agendách	Předpokládaný počet uspořených úvazků v případě implementace doporučení	
		od	do
Odbor správy organizace MO	21,00	0,67	2,93
Sekce legislativní a právní MO	63,91	0,95	6,87
Národní úřad pro vyzbrojování	153,00	4,31	37,81*
Centrální nákupní agentura	60,80	1,86	10,44
Úřad pro obrannou standardizaci, katalogizaci a státní ověřování jakosti	29,51	0,68	4,07
Odbor řízení organizací MO	24,00	0,41	2,83
Sekce průmyslové spolupráce MO	25,68	0,55	3,43
Agentura služeb	257,09	7,67	33,25
Sekce obranné politiky a strategie MO	48,19	0,68	5,15
Sekce personální MO	122,39	1,74	13,11
Agentura plánování a rozvoje lidských zdrojů	79,23	1,37	15,86*

\* Výše zahrnuje maximální úsporu, tj. 10 % úvazků, při realizaci akčního plánu č. 11 Provedení detailního personálního auditu. Při současné realizaci akčního plánu č. 2 Zavedení systému hodnocení efektivity procesů nebude maximální výsledná celková úspora v daném OC MO pravděpodobně dosažena.

Organizační celek	Počet úvazků v analyzovaných agendách	Předpokládaný počet uspořených úvazků v případě implementace doporučení	
		od	do
Odbor pro válečné veterány MO	54,00	0,65	5,56
Oddělení plánování MO	9,99	0,17	1,20
Velení AČR	7,98	0,11	0,85
Kancelář NGŠ	31,97	0,40	3,32
Inspektorát NGŠ	22,23	0,34	2,41
Finanční správa AČR	37,69	0,43	3,84
Agentura personalistiky AČR	215,99	2,64	22,35
Sekce rozvoje a plánování schopností MO	140,90	2,99	17,67
Sekce podpory MO	48,00	1,11	6,55
Ředitelství zahraničních aktivit	35,61	0,48	3,80
Agentura komunikačních a informačních systémů	127,37	2,35	26,88*
Agentura logistiky	270,40	6,26	58,03*

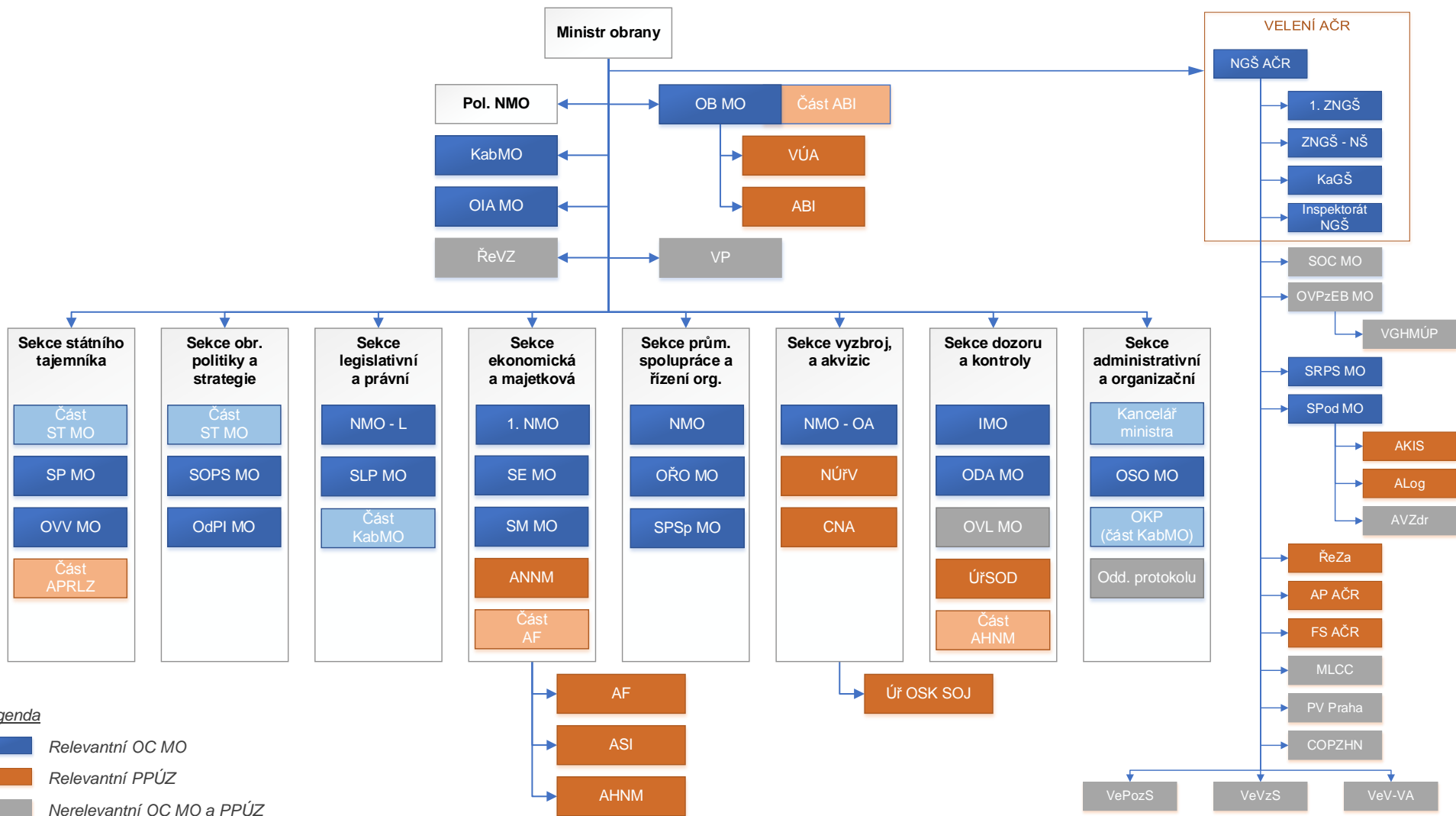
\* Výše zahrnuje maximální úsporu, tj. 10 % úvazků, při realizaci akčního plánu č. 11 Provedení detailního personálního auditu. Při současné realizaci akčního plánu č. 2 Zavedení systému hodnocení efektivity procesů nebude maximální výsledná celková úspora v daném OC MO pravděpodobně dosažena.

# Zhodnocení organizační struktury k 1. lednu 2015



**Legenda**




- Relevantní OC MO
- Relevantní PPÚZ
- Nerelevantní OC MO a PPÚZ



V návrhu nové organizační struktury civilní a správní části MO je ustanoveno osm sekcí s jednotlivými odbory a odděleními, čímž dochází k sloučení mnohých OC MO do sekcí při zachování podřízenosti vůči jednotlivým náměstkům (ve většině případů) a v konečném důsledku k **zpřehlednění a zjednodušení organizační struktury MO** a ke **snížení řídicí úrovně o jeden stupeň**, a tím i počtu vedoucích zaměstnanců.

Nová organizační struktura MO je současně navržena tak, aby vyhovovala služebnímu zákonu účinnému od 1. 1. 2015, a proto počítá s přeřazením zaměstnanců, na něž se vztahuje služební zákon, z PPÚZ do stanovených sekcí.

Zhodnocení organizačních změn je uvedeno níže a na následující straně, a to po jednotlivých ustanovených sekcích.

Název nově ustanovené sekce	Zhodnocení organizačních změn	
<b>Sekce státního tajemníka</b>		V nově ustanovené sekci budou dva organizační celky, které v současné době už jsou v podřízenosti státního tajemníka. Jedná se o SP MO, jejíž organizační prvky budou plně včleněny do této sekce, a o OVV MO. Kromě toho bude do Sekce státního tajemníka přeřazen určitý počet zaměstnanců APRLZ, na které se vztahuje služební zákon.
<b>Sekce obranné politiky a strategie</b>		SOPS MO bude vyčleněna spolu s OdPI MO z podřízenosti státního tajemníka. Díky rozdělení organizačních celků v podřízenosti státního tajemníka do dvou sekcí bude velikost těchto sekcí z hlediska počtu systemizovaných míst srovnatelná s ostatními ustanovenými sekcemi. OdPI MO odpovědné za střednědobé plánování se stane součástí SOPS MO, a proto lze zvážit ještě začlenění určité části SRPS MO, která má na starost krátkodobé (roční) plánování za celý resort, tak, aby za plánování byla odpovědná jediná a k tomu určená sekce.
<b>Sekce legislativní a právní</b>		SLP MO zůstává samostatnou sekcí a bude i nadále řízena Náměstkem ministra obrany pro legislativu a veřejnou diplomacii. Nově do této sekce bude přeřazen určitý počet zaměstnanců z KabMO.

### Legenda:



Organizační změny přispívají k efektivnímu fungování MO



Existuje prostor pro úpravy organizačních změn

Název nově ustanovené sekce	Zhodnocení organizačních změn	
<b>Sekce ekonomická a majetková</b>		Sekce vznikne sloučením SE MO a SM MO a bude jí nově podřízena ASI, doposud podřízená NMO. Toto ustanovení sekce lze považovat vzhledem k podobnému zaměření obou sekcí a podřízených PPÚZ za optimální.
<b>Sekce průmyslové spolupráce a řízení organizací</b>		SPSp MO bude spojena s OŘO MO v podřízenosti rovněž NMO a tím vznikne Sekce průmyslové spolupráce a řízení organizací. Tato sekce bude jednou ze sekcí s nejnižším počtem zaměstnanců oproti ostatním sekcím, proto je možné do ní začlenit ještě nějaké související organizační celky.
<b>Sekce vyzbrojování a akvizic</b>		V nově ustanovené sekci budou organizační celky z podřízenosti 1. NMO včetně stávajícího PPÚZ Úř OSK SOJ. Tudiž nedochází k zásadním organizačním změnám, pouze k přeřazení OVL MO zabývajícího se kontrolou z podřízenosti Prvního náměstka ministra obrany do kontrolní sekce, což je v pořádku.
<b>Sekce dozoru a kontroly</b>		Součástí nově vytvořené sekce jsou dva organizační celky IMO a ODA MO, které jsou prozatím dle stávající organizační struktury přímo podřízeny ministrovi. Do této sekce bude rovněž začleněn ÚřSOD a OVL MO, přičemž zařazení daných organizačních celků do této sekce vychází z obdobného zaměření jejich hlavní činnosti, kterou je kontrolní a dohledová činnost.
<b>Sekce administrativní a organizační</b>		Jedná se o nově ustanovenou sekci, do které bude z podřízenosti 1. náměstka převeden OSO MO. Vzhledem k tomu, že i přes začlenění Odboru komunikace a propagace a Oddělení protokolu má tato sekce nejnižší počet zaměstnanců oproti jiným ustanoveným sekcím, je možné zvážit zařazení dalších souvisejících organizačních prvků OC MO do této sekce,

### Legenda:



Organizační změny přispívají k efektivnímu fungování MO



Existuje prostor pro úpravy organizačních změn

Zhodnocení	Prostor ke zlepšení
<ul style="list-style-type: none"> <li>V nové organizační struktuře civilní a správní části MO je ustanoveno osm sekcí, čímž dojde ke zpřehlednění a zjednodušení organizační struktury MO, a zároveň je podpořeno efektivnější fungování MO. Současně je nová organizační struktura MO navržena tak, aby vyhovovala služebnímu zákonu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvážit zařazení plánovací části SRPS MO s celoresortní působností do Sekce obranné politiky a strategie.</li> </ul>



*cutting through complexity*

© 2014 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).