

Jan Alexa

Research Manager, Government and  
Future of Work, IDC Insights Europe



## Využívání dat v rozhodovacích procesech v české státní správě



Tento dokument si klade za cíl stručně nastítnit trend využívání dat v rozhodovacích procesech v české státní správě (tzv. data-driven policy). Dokument nemá být vyčerpávajícím popisem stavu napříč všemi rezorty, ale spíše nastítnit hlavní problémy a výzvy v rámci rozvoje postupů při využívání dat v české státní správě. Zvláštní důraz je kladen na popis výzev do budoucna v této oblasti. Dokument čerpá z rozhovorů z klíčovými aktéry v oblasti správy dat napříč rezorty. Rozhovory byly vedeny s aktéry na úrovni ředitelů a náměstků, zodpovědných nebo spoluzodpovědných za rozvoj správy dat a jejich využívání v rámci své organizace.

### Důležitost využívání dat v rozhodovacích procesech

Respondenti byli dotazováni na důležitost, jakou přiřkládají datům v rámci rozhodovacích procesů a práci s nimi. Respondenti vesměs konstatovali velmi vysokou důležitost dat, na škále 1-10 (1 nejméně důležité, 10 nejvíce důležité) všichni hodnotili důležitost využívání dat v intervalu 8-10. Odpovědi se však rozcházejí v otázce, zda deklarovaná důležitost je promítnuta v reálné praxi.

Respondenti v této souvislosti zmiňovali několik faktorů, které limitují význam využívání dat v české státní správě:

- Nevhodně zvolené procesy, problematika zvolená k vytěžení
- Nefungující, obtížně říditelná a vytěžitelná business intelligence aplikační vrstva, která brzdí včasné využití dat v rozhodovacích procesech
- Soulad využívání dat se zákony, limitace zákonných zmocnění

Současné využití dat v rozhodovacích procesech a další rozvoj rozhodování na základě dat byl hodnocen jako důležitá priorit. Respondenti se rozcházel v hodnocení současného stavu, tj. zda je v jejich rezortu rozhodování na základě dat dostatečně využíváno. Většina se domnívala, že zatímco v případě některých procesů jsou data dostatečně zakomponována, stále existují podstatné mezery a v určitých oblastech data dostatečně využívána nejsou.

## Včasnost a jednoduchost využití dat

Respondenti byli rovněž dotazováni na včasnost a dostupnost dat, tj. zda se daří data sbírat, agregovat a prezentovat klíčovými pracovníkům s rozhodovací pravomocí včasně tak, aby tato data mohla hrát odpovídající úlohu při rozhodování. Respondenti vesměs konstatovali, že tam, kde jsou data sbírána v rámci plnění základních úkolů rezortu a existuje dlouhodobý plán tvorby statistických reportů, jsou data reportována včas. Horší situace je u typů dat, kde sběr probíhá ad hoc.

Pro zlepšení v oblasti včasnosti doručení dat byly respondenty zmiňovány tři klíčové aspekty:

- Zakotvení možnosti využití určitých datových sad pro statistické a analytické účely v zákonných zmocnění. V této oblasti respondenti zmiňovali klíčovou roli, kterou by mělo hrát Ministerstvo vnitra jako koordinátor digitální transformace státní správy.
- Existence dedikovaných analytických útvarů.
- Další zlepšování business intelligence nástrojů.

Organizace oslovené v rámci průzkumu se nacházejí na různých stupních vyspělosti z hlediska business intelligence, avšak některé prvky chyběly prakticky ve všech případech. Zejména se jedná o schopnost zpracovávat prediktivní analýzy. Naopak základní nástroje na vizualizaci dat má k dispozici většina oslovených.

Respondenti zdůrazňovali důležitost existence analytických útvarů a obecně pracovníků schopných vytvářet analytické reporty. Analytické útvary byly také zmiňovány jako důležitý nástroj pro mezirezortní koordinaci (viz níže).

## Překážky a výzvy při zlepšování využití dat

Respondenti byli dotazováni na příklady situací, kdy byly nuceni zrušit rozvojový projekt kvůli technologickým, procesním či jiným bariérám. Rovněž odpovídali na otázku týkající se překážek a výzev v oblasti zavádění na datech postavených rozhodovacích procesů. Respondenti identifikovali několik opakujících se problémů, které v minulosti komplikovali implementaci nových projektů či komplikují situaci v současnosti:

- Nedostatek interních zaměstnanců disponujících odpovídajícím know-how k využívání dat a práci s daty, případně nedostatek peněz k rozvoji dostupných lidských zdrojů
- Obtížnost změn u již etablovaných procesů
- Stále existující preference "papírové stopy"

Velmi problematickým aspektem je dostupnost odpovídající pracovní síly. Respondenti často zmiňovali, že třebaže v jejich úřadech pracuje mnoho zaměstnanců s vysokou úrovní datových dovedností, je pro ně obtížné v úloze zaměstnavatele konkurovat soukromému sektoru. Počítačová gramotnost a akceptace technologií ze strany věcně-příslušných útvarů (ne IT) byla rovněž často zmiňována jako zásadní.

V této souvislosti byla rovněž zmiňována nutnost oddělit analytické pozice a "IT" pozice od pozic zaměřených na administraci veřejných zakázek. Zaměstnanci disponující IT a datovým know-how často nemají zájem pracovat na administraci veřejných zakázek. Respondenti zmiňovali, že se jedná o agendu, vyžadující jiný druh expertízy a obecně s sebou výkon této agendy přináší rizika, která experti na data a IT často nejsou ochotni nést.

V oblasti lidských zdrojů rovněž existují výrazné rezervy v otázce školení a osobnostního rozvoje. Většina organizací sice má k dispozici určitý rozpočet na školení, ale systematická práce s lidským kapitálem a jeho rozvoj prostřednictvím cíleného rozvoje a školení probíhá pouze ojediněle. Respondenti rovněž poukazovali na velmi omezené rozpočty v této oblasti, které navíc bývají jako první omezovány v případě nutnosti rozpočtových škrtů. Vzhledem k obvyklé finanční náročnosti kvalitních IT a "data

science" školení zde představují dostupné finanční prostředky výraznou bariéru.

Respondenti často zmiňovali obtížnost přizpůsobování existujících procesů a zakomponování nových datových zdrojů v rámci rozhodování v těchto procesech. Problémy často vznikají nejen díky procesní nepružnosti, ale i vlivem obtížné integrace technologií. Respondenti rovněž konstatovali obtížnost vyřazování starších systémů, kdy se úředník vystavuje potenciálně nařčení z plýtvání, třebaže již tyto systémy nemohou plnohodnotně plnit roli a zajišťovat plynulý tok, agregaci a analýzu dat. Situaci rovněž nepomáhá často chybějící procesní řízení.

S řízením rovněž souvisí otázka zodpovědnosti za případné chyby v procesech či neuskutečnění rozvojových plánů. Respondenti poukazovali na stav, kdy není obvykle z nedodání potřebné součinnosti ze strany druhého úřadu vyvozena žádná zodpovědnost a míra součinnosti napříč institucemi je tak často nízká. Vynutitelnost plnění povinností ze strany úřadů byla označena jako klíčový problém, který by si zasloužil řešení, zejména formou posílení kontrolních kapacit Ministerstva vnitra.

Několik respondentů rovněž zmínilo jako závažný problém stále převládající preferenci "papíru". To se týká nejen aktérů v rámci úřadu, ale i například policie, která dle respondentů stále upřednostňuje papírové důkazy před elektronickými. To má za následek, že smluvní dokumentace a ostatní citlivá agenda, u které potenciálně hrozí nutnost dokazování správného úředního postupu, je stále udržována papírové podobě, což znesnadňuje její využití ve formě datového artefaktu.

V neposlední řadě byli respondenti tázáni i na dopad GDPR na schopnost využívat různé datové zdroje. Všichni respondenti bez výjimky konstatovali, že GDPR není překážkou pro využití dat. GDPR dle názoru některých dokonce přispělo k větší schopnosti používat data, neboť jasněji stanovilo pravidla a odstranilo tak strach z toho, co je ještě možné a co už není možné v oblasti využívání dat z hlediska souladu s právem na ochranu osobních informací. Překážkou však podle respondentů může být nejistota ohledně dostatečné bezpečnosti zajištění dat, která vede k menší ochotě data dále sdílet napříč procesy.

## Spolupráce napříč rezorty

Spolupráce napříč rezorty je vnímána jako důležitý bod pro další rozvoj na datech postaveného rozhodování ze strany většiny respondentů. Respondenti se však zásadně lišili v pohledu na současný stav.

Většina respondentů se shodovala na důležitosti a dobré funkčnosti základních registrů a spolupráce s ČSÚ. Respondenti se nicméně výrazně lišili ve svém pohledu na spolupráci v oblasti ad hoc sběru dat, popřípadě analýzy a interpretace dat. Zatímco někteří hodnotili spolupráci jako špatnou, kde chybí centrální koordinace těchto aktivit, jiní poukazovali na roli analytických oddělení na jednotlivých ministerstvech a v rámci jednotlivých rezortů. Zatímco tam, kde analytická oddělení chybí, je těžké zkoordinovat předání dat v odpovídající kvalitě a formátu, ministerstva s útvary dedikovanými k analýze datových zdrojů jsou při mezirezortní spolupráci v této oblasti pružnější.

Rezortismus byl rovněž zmiňován jako zásadní překážka nejen při samotném sdílení dat, ale i při implementaci celých projektů (jejichž součástí je sdílení dat). Zatímco projekty realizované plně jedním rezortem podle názoru respondentů často probíhají bez problémů, v případě sdílené odpovědnosti dochází ke zdržení či nesplnění původního záměru.

Plány na další rozvoj

Třebaže každý z oslovených rezortů má jiné priority odpovídající řešené problematice a tudíž i unikátní set připravovaných projektů určité podobnosti v centru pozornosti respondenta bylo možno vysledovat napříč dotazovanými rezorty:

- Respondenti často zmiňovali svoji současnou práci či budoucí plány ohledně metadat a jejich analýzy a kategorizace.
- Respondenti zmiňovali investice do analýzy dat, včetně (v mnoha případech) investic do Business Intelligence.

- Respondenti často zmiňovali pravděpodobnost startu dalšího rozvoje na základě Covid-19 krize, kdy bariéry, které se zdály být nepřekonatelné, se ukázaly být bariérami pouze iluzornímu. Na druhou stranu ve střednědobém výhledu lze očekávat určité zpoždění v implementaci již naplánovaných projektů, neboť priority se průběžně mění a dlouhodobé plánování bylo krizí silně zasaženo.
- Zákon o právu na digitální službu je významným hnacím motorem změn, kdy se bude muset digitalizovat množství agend, u nichž je tento proces nyní v počátcích. To umožní vznik nových datových sad a další rozvoj práce s daty.

## DOPORUČENÍ

Na základě odpovědí respondentů i know-how IDC v oblasti digitální transformace veřejného sektoru lze učinit následující doporučení, ohledně oblastí, na které by se státní správa při dalším zavádění dat do rozhodovacích procesů měla soustředit:

- Rozvoj nástrojů business intelligence umožňující vytvoření rychlé, srozumitelné analýzy pro osoby odpovědné za rozhodování na všech úrovních vedení.
- Personální zajištění analytické práce a IT procesů umožňující práci s daty, a to jak po stránce školení, tak i po stránce udržení potřebného know-how v rámci organizace.
- Procesní nastavení sběru dat, zejména v oblastech, kde sběr dat není povinný ze zákona (např. dávkové systémy).

## O společnosti IDC

Společnost International Data Corporation (IDC) je přední firmou zabývající se shromažďováním informací na globálním trhu, poskytováním poradenství a pořádáním konferencí v odvětví informačních technologií, telekomunikací a spotřební elektroniky. Prostřednictvím více než 1 100 analytiků po celém světě nabízí společnost IDC globální, regionální i místní zkušenosti a přehled technologických a oborových příležitostí a trendů ve více než 110 zemích. Analýzy a poznatky společnosti IDC pomáhají IT specialistům, vrcholným představitelům obchodních organizací i investorské komunitě v přijímání rychlých, informovaných technologických rozhodnutí a v dosahování klíčových obchodních cílů. Společnost IDC, založená v roce 1964, je stoprocentní dceřinou společností skupiny International Data Group (IDG), přední světové společnosti, která poskytuje mediální, datové a marketingové služby. Další informace o společnosti IDC najdete na webu [www.idc.com](http://www.idc.com).

To contact your local SAS office, please visit: [sas.com/offices](http://sas.com/offices)



The results illustrated in this article are specific to the particular situations, business models, data input and computing environments described herein. Each SAS customer's experience is unique, based on business and technical variables, and all statements must be considered nontypical. Actual savings, results and performance characteristics will vary depending on individual customer configurations and conditions. SAS does not guarantee or represent that every customer will achieve similar results. The only warranties for SAS products and services are those that are set forth in the express warranty statements in the written agreement for such products and services. Nothing herein should be construed as constituting an additional warranty. Customers have shared their successes with SAS as part of an agreed-upon contractual exchange or project success summarization following a successful implementation of SAS software.

SAS and all other SAS Institute Inc. product or service names are registered trademarks or trademarks of SAS Institute Inc. in the USA and other countries. ® indicates USA registration. Other brand and product names are trademarks of their respective companies. Copyright © 2020, SAS Institute Inc. All rights reserved. 109065\_M0000000.1018