



# Transformace role IT

*Jan Regner, CITO, ENETIQA a.s.*

**Meetup CIO 24, 22.5.2024**

70 000

domácností

700

společností a  
institucí

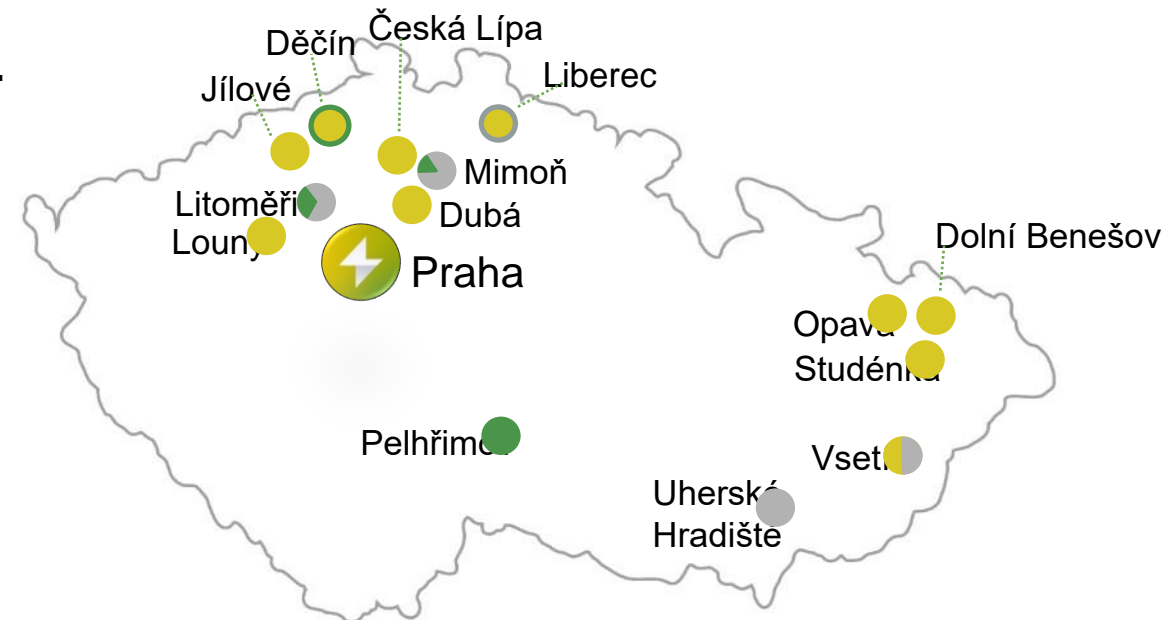
15

měst



# Skupina ENETIQA

- Energetická skupina ENETIQA patří k předním výrobcům a distributorům **tepelné energie** v České republice.
- Skupina se také zabývá **vysokoúčinnou výrobou elektřiny, energetickým využitím odpadu**, energetickým poradenstvím, vodohospodářstvím a poskytováním služeb elektronických komunikací.
- Osmnáct společností skupiny poskytuje své služby **obyvatelům, průmyslovým podnikům a municipální sféře** v patnácti městech České republiky, zejména na Moravě, v severních Čechách a na Vysočině.
- Zároveň je jedním z největších **poskytovatelů energetických služeb (EPC)** v ČR.
- K výrobě a dodávce energií přistupujeme zodpovědně.  
**Využíváme ekologicky šetrná paliva a obnovitelné zdroje.**  
Díky moderním technologiím, ve spojení s naší odborností a mnohaletými zkušenostmi, přinášíme inovativní řešení.
- Svým zákazníkům tak poskytujeme **bezpečné a komfortní dodávky energií.**



# Skupina ENETIQA

finanční rok

2022–2023

města

15

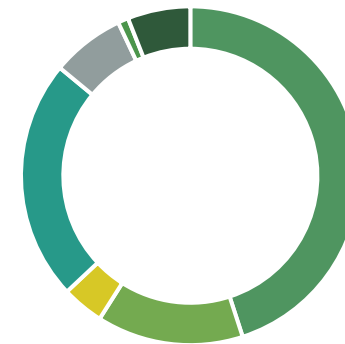
zaměstnanci

<500

prodeje tepla

MWh 599 tisíc

palivový mix



- gas 45 %
- coal 14 %
- fuel oil 4 %
- municipal waste 23 %
- biomass 7 %
- geothermal and solar energy 1 %
- purchased energy 6 %

prodeje elektřiny

MWh 131 tisíc

# Příběh začíná ...

**Are you too busy to innovate?**



- ❖ IT je ve společnosti jako samostatná organizační jednotka – divize
- ❖ Své služby převážně prodává v rámci skupiny do 12 dceřiných společností
- ❖ Klíčoví IT pracovníci mají široký záběr a kompetence, tým je malý a všichni jsou přetížení

# Příběh začíná ...

- Úkolem IT je standardizovat a centralizovat vybrané oblasti  
*(překlad: není to nás důležité, hlavně ať to funguje a je to levné)*
- IT as a service provider - vychází se z IT Service managementu a ITIL
- Tlak na cost effective přístup a standardy
- Dle benchmarků držíme výbornou úroveň nákladovosti, nicméně jsme více zatíženi reaktivními úkoly než v obdobných IT
- Regulovaný business = nejde to jinak ?
- Inovace jsou spíše nahodilé a prakticky se nekomunikují
- Fungujeme podle „best practices“ postupů (ale koho ?)



# Proč to měnit?



## Hlavní drivery :

- Od roku 2023 změna majitele a cílů, nový BoD – příležitost ke změně
- Nastartován růst – nová oddělení, služby, lidé... **ALE** IT čím dál více ztrácí tempo
- Snaha centralizovat inovační aktivity a začít to řídit
- Zlepšení obsluhy našich uživatelů/zákazníků
- Potřebujeme větší team, ale nechceme jen prohloubit problém

# A co s tím?

## ❖ Analýza aktuálních technických schopností a znalostí

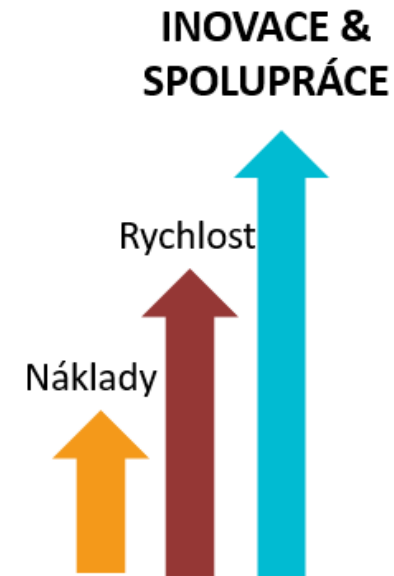
- Skills analysis (SFIA framework)

## ❖ Otázky k zodpovězení

- Jaká má být cílová role IT ve společnosti?
- Jaké schopnosti a znalosti je proto nutné získat?
- Průzkum mezi dceřinými spol. – na co se zaměřit?

## ❖ Stanovení businessových priorit

- IT by mělo být expertním poradenským centrem, které vše zařídí..
- IT by mělo být schopno přinášet inovační nápady a ZAVÁDĚT JE DO PRAXE !
- Poskytovat IT služby na **odpovídající** úrovni nákladů a kvality





# Výchozí bod

## ❖ Analýza schopností IT

- Identifikace a akvizice schopností, které nemáme a jejich cílené hledání
- Uvolnění kapacit stávajících pracovníků na inovativnější činnosti
- Budování kompetenčního centra a pravidelná komunikace – mikro releasy

| # SFIA | Domain                         | Skill name                             | Code | Actual | Target | Increase |
|--------|--------------------------------|--|------|--------|--------|----------|
| 8      | Strategy and architecture      | Data visualisation                     | VISL | 0%     | 5%     | 5%       |
| 15     | Strategy and architecture      | Innovation                             | INOV | 0%     | 20%    | 20%      |
| 17     | Strategy and architecture      | Business process improvement           | BPRE | 0%     | 15%    | 15%      |
| 22     | Strategy and architecture      | Emerging technology monitoring         | EMRG | 0%     | 5%     | 5%       |
| 25     | Strategy and architecture      | Solution architecture                  | ARCH | 20%    | 30%    | 10%      |
| 30     | Change and transformation      | Project management                     | PRMG | 10%    | 20%    | 10%      |
| 32     | Change and transformation      | Business analysis                      | BUAN | 20%    | 50%    | 30%      |
| 34     | Change and transformation      | Requirements definition and management | REQM | 55%    | 70%    | 15%      |
| 46     | Development and implementation | Data modelling and design              | DTAN | 5%     | 10%    | 5%       |
| 48     | Development and implementation | Network design                         | NTDS | 0%     | 5%     | 5%       |
| 56     | Development and implementation | Systems integration and build          | SINT | 10%    | 15%    | 5%       |
| 64     | Delivery and operation         | Asset management                       | ASMG | 20%    | 30%    | 10%      |
| 66     | Delivery and operation         | Release and deployment                 | RELM | 35%    | 45%    | 10%      |
| 67     | Delivery and operation         | System software                        | SYSP | 40%    | 45%    | 5%       |
| 69     | Delivery and operation         | Security administration                | SCAD | 55%    | 70%    | 15%      |
| 72     | Delivery and operation         | Application support                    | ASUP | 55%    | 60%    | 5%       |
| 73     | Delivery and operation         | IT infrastructure                      | ITOP | 40%    | 45%    | 5%       |
| 76     | Delivery and operation         | Network support                        | NTAS | 30%    | 35%    | 5%       |
| 78     | Delivery and operation         | Incident management                    | USUP | 115%   | 120%   | 5%       |
| 95     | Relationships and engagement   | Supplier management                    | SUPP | 0%     | 10%    | 10%      |
| 96     | Relationships and engagement   | Contract management                    | ITCM | 10%    | 15%    | 5%       |
|        |                                | Total                                  |      |        |        | 200%     |

# Cílová role IT



|                        | Průmyslová éra (ITSM, Agile, DevOps...)   | Informační éra (DCMM, ...)   |
|------------------------|---|--|
| <b>Základní logika</b> | Tradiční ekonomika<br>Porterův hodnotový řetězec                                  | Informační teorie, nové ekonomické modely<br>Komplexní systémy, kolaborativní sítě a týmy  |
| <b>IT role</b>         | Poskytovatel služby/produktu businessu, ke kterému přistupuje jako k zákazníkovi. | Schopnosti byznysu, IT je integrální součástí téměř všech byznys aktivit   |
| <b>IT způsob práce</b> | Předdefinované procesy, streamy, workflow   | Znalostní práce, dynamické řetězce aktivit na základě nových informací   |
| <b>Produktivita</b>    | Rychlost, SLA, KPI, tickety za časovou jednotku                                   | NA – definovaná management logika, např. RBA   |
| <b>Iniciace</b>        | Poptávka od zákazníků   | Vylepšení a inovace obchodních schopností  |
| <b>Informace</b>       | Běžně dostupné zdarma<br>Feedback informace dostupné dle potřeby a vždy správné   | Informace jsou výsledkem aktivity, náklady vznikají průběžně, informace jsou obvykle nekompletní nebo je nelze ověřit, informace mohou být asymetrické |
| <b>Rozhodování</b>     | Odpovědnost zákazníka nebo aktivita s nulovými náklady                            | Náročné na zdroje, výsledky rozhodnutí jsou nejisté  |
| <b>Vnímání IT jako</b> | IT náklady by měly být nižší než u konkurence                                     | IT je aktivum společnosti, mělo by být dostatečně financováno  |



# Co se za rok podařilo?



## ❖ **Organizační změny**

- divize IT kompetenčně rozdělena (Operations, Sec & Gov), 4 nové pozice
- změna KPI všech pracovníků IT
- zvýšení úrovně klíčových schopností u pracovníků IT dle poslední SFIA analýzy

## ❖ **Integrace nového service desk portálu**

- nový způsob obsluhy uživatelů, aut.zpětná volání
- snížení míry reaktivity - otočení trendu, trvale měříme

## ❖ **Cílené vyhledávání a navazování spolupráce s externími partnery tam, kde nemáme znalosti**

- není nutné obsáhnout vše interně, ale je nutné mít na to odpovídajícího partnera
- budování vzájemné důvěry
- Inspiration days – motivace pro dodavatele

# Ukázka KPI pracovníků IT

|      |                              | Kritéria pro přiznání jednotlivých Dílů Pohyblivé složky – část B                                 | % podíl z maximální výše Dílu B Pohyblivé složky |
|------|------------------------------|---|--|
| I.   | KQI hodnocení (kvalitativní) | ABI – dostupnost IT služeb a systémů<br>COMPL – aktuálnost a soulad s předpisy                    | 50   |
| II.  | BI hodnocení (osobní)        | SFIA – osobní a kompetenční rozvoj<br>CLQ – inovační aktivity a činnosti                          | 30   |
| III. | XLA hodnocení (skupinové)    | XLA – spolupráce v IT a poskytování služeb do skupiny<br>ABI – analýza a rozvoj systémů či služeb | 20   |

- I. ABI – hodnocení dostupnosti svěřených IT služeb a systémů v daném FR dle SLA uvedených v katalogu IT služeb.  
COMPL – zajištění aktuálnosti svěřených systémů či IT služeb a jejich souladu s platnými interními předpisy či související legislativou.
- II. SFIA – osobní a kompetenční rozvoj zaměstnance podle definovaného SFIA profilu.  
CLQ – hodnocení osobního přínosu zaměstnance v kontextu inovačních aktivit či námětů, participace na inovačních výborech a zavádění těchto inovací do praxe.
- III. XLA – zákaznické (skupinové) hodnocení činnosti zaměstnance a jeho spolupráce na svěřených úkolech, tiketech či uživatelské podpoře.  
ABI – spolupráce na skupinových či strategických projektech v rámci divize IT či celé skupiny, zahrnuje též přidělené dlouhodobé a celoroční projekty.

# Co dále?



## ❖ Inovační board (DCIB)

- oficiální spuštění a pravidelná setkání – mise a základací dokument
- stálí členové – vedoucí IT, člen představenstva, manažer delivery a inovací
- přispěvatelé – ostatní zaměstnanci, přizvaní dodavatelé, zástupci startupů či univerzit

## ❖ Nové zdroje financování

- operační programy ČR a EU
- aktivní hledání příležitostí v dceřiných společnostech

## ❖ Změna fakturačního modelu IT služeb

- zjednodušení současného modelu fakturace
- možnost rychleji zavádět nové služby

# Závěr



## ❖ **Nejcennější aktivum**

- nepřekvapivě lidé – přesvědčte je a jasně komunikujte
- musejí znát celý příběh a nechte je vyjádřit se

## ❖ **Přiznejte si předem možnost selhání**

- transformace není klasický projekt, silou to nejde, je to živé..
- může se stát cokoliv, změny zavádějte postupně a buďte připraveni na rollback

## ❖ **Nepředpokládejte, ale ověřujte**

- SFIA profiling a průběžná měření jsou nezbytná, ale nepřežehňte to

## ❖ **Vytyčte si hranice**

- nemějte ambici zajistit vše interně, specializujte se jen na to, co je pro firmu podstatné
- průběžně se učte a komunikujte, přijdou za vámi sami



A woman with long red hair is sitting on a grey sofa, reading a book. A young child with brown hair is lying on the sofa next to her, sleeping peacefully with a yellow teddy bear. In the background, a man with a beard and glasses is sitting at a wooden table, looking at a book. The table is set with a white teapot, a glass of orange juice, and other breakfast items. A vase with tulips is also on the table. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

**Teplo  
vašeho  
domova**







**Děkuji za pozornost**

Jan Regner  
jan.regner@enetiqa.cz