

**Strategie řízení a využívání
informačních a komunikačních technologií
resortu MF v období 2006-2010**

Ministerstvo financí
skupina 081- Informatiky

Obsah

S1	Úvod	7
S2	Cílové skupiny ICT MF a definice ideálního stavu ICT v MF	10
S3	Integrovaný ukazatel stavu ICT v MF	14
S4	Problematické oblasti, strategické cíle a strategická rozhodnutí	16
S5	Působnost Strategie a další navazující činnosti	39
S6	Závěr	40

Přílohy

PR1	Pracovní tým	41
PR2	Vypořádání projektové oponentury	42
PR3	Vypořádání připomínek vnitroresortního připomínkového řízení	49

Seznam použitých zkratk

A2A	Administration To Administration - zkratka využívaná pro vyjádření funkcionálního a technologického rozhraní mezi subjekty veřejné správy
B2A	Business To Administration - zkratka využívaná pro vyjádření funkcionálního a technologického rozhraní mezi veřejnou správou a firmami
CSx	Cílová skupina x
CÚ	Celní úřad
DBC	Databázové centrum
DÚHOK	Daňové úniky a hospodářská kriminalita
FAQ	Frequently asked questions, často kladené dotazy
FÚ	Finanční úřad
GŘC	Generální ředitelství cel
GUI	Graphic user interface – grafické uživatelské rozhraní
HR	Human resources, lidské zdroje
ICT	Information and Communication Technologies, Informační a komunikační technologie
IP	Internet protokol
IS	Informační systém
ISVS	Informační systém(y) veřejné správy
MF	Ministerstvo financí České republiky
MIČR	Ministerstvo informatiky České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
OBx	Problematická oblast x
PRx	Příloha x
PSP	Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky
PV	Porada vedení Ministerstva financí České republiky
PVS	Portál veřejné správy
Px	Proces x
ROI	Return of investment, návratnost investice
Rx	Strategické rozhodnutí x
SLA	Service Level Agreement
SR	Státní rozpočet
STC	Státní tiskárna cenin s. p.
Sx	Kapitola x
TCO	Total cost of ownership, celkové náklady vlastnictví
ÚFDŘ	Ústřední finanční a daňové ředitelství
ÚZP	Útvar znalostní podpory ICT v STC
ÚZSVM	Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových
VŘ	Vrchní ředitel
VS	Veřejná správa

S1 Úvod

Na základě rozhodnutí ministra financí a úkolu z porady vedení MF č. 87/2004 ze dne 21.12.2004 byla vyhotovena Strategie řízení a využívání informačních a komunikačních technologií resortu MF v období 2006-2010.

Z přijatých usnesení porady vedení MF zřetelně vyplývá, že MF má stále větší ambice profilovat se jako moderní instituce, schopná přesně definovat služby, které od Informačních a Komunikačních Technologií (dále jen ICT) potřebuje pro optimální podporu činností, jejichž realizace je nutná pro průběžné naplňování zákonem stanovených povinností a kompetencí. MF vždy bylo na špici budování a využívání ICT v porovnání s ostatními resorty v ČR. Strategie v mnoha svých rozhodnutích posiluje tento záměr, sází přitom na moudrý, ale moderní úsudek oponentů a věří v dostatečnou odvahu a odhodlanost členů porady vedení MF, jít moderní a v prostředí veřejné správy neobyčejně razantní cestou.

Účel dokumentu

Dokument „Strategie řízení a využívání informačních a komunikačních technologií resortu MF v období 2006-2010“ je určen pro skupinu vrcholového managementu resortu MF (cílová skupina CS1, jak je uvedeno dále). Hlavním účelem dokumentu je ukázat, jaké jsou hlavní problémy v oblasti ICT a navrhnout možnosti jejich řešení, stejně tak ukázat, k čemu by mohly být služby ICT využívány. Strategie dává možnost reprezentantům top managementu a jejich odborným poradcům, uplatnit své názory a potřeby do problematiky řízení oblasti ICT. Dokument není určen, resp. jeho granularita nepostačuje potřebám exekutivního řízení ICT v MF (cílová skupina CS2, CS3 a CS4). Schválený dokument tak může ukazovat hlavní trendy a principy, které je třeba uplatnit v dalších několika letech (2006-2010).

Služby ICT by měly být komplementární s činnostmi úředníků resortu tak, aby integrálně realizovaly soubor procesů směřující ke všem průběžným resp. aktuálním cílům MF ČR a to v celoplošném rozsahu. Strategie se zabývá aspekty JAK dosáhnout tohoto optimálního stavu v oblasti ICT s ohledem na podmínky, ve kterých se v současné době ICT v resortu MF nachází.

Filosofie dokumentu

Existuje velké množství metod a postupů pro tvorbu strategií. Pracovní tým se rozhodl při tvorbě upřednostnit zejména tyto aspekty:

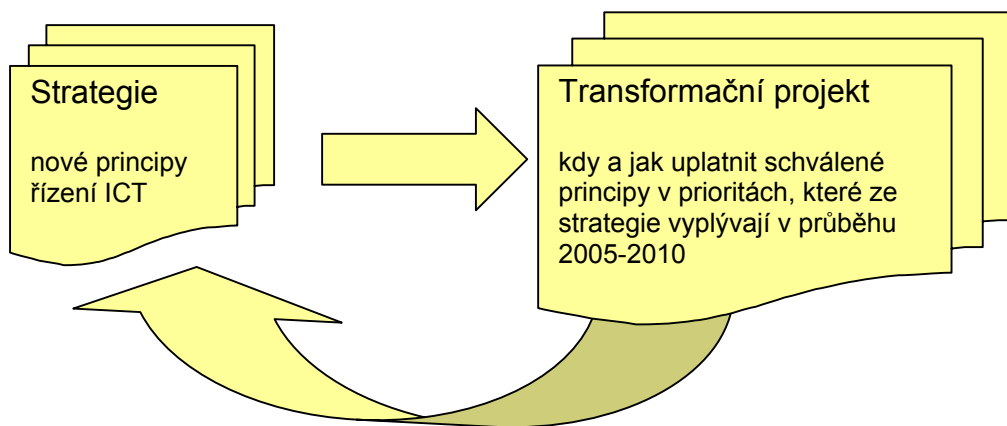
- vysoká míra strukturovanosti dokumentu,
- neřešit celou oblast ICT, ale řešit hlavní problémy (úzká místa),
- maximální jednoduchost, razantnost a jednoznačnost sdělení,
- využít zkušeností z projektového řízení a dát Strategii plánovatelné a měřitelné cíle tak, aby její uplatnění v praxi mohlo být z pohledu top managementu MF jednoduše sledováno a vyhodnocováno,
- dokument Strategie je určen pro jednání vrcholového managementu resortu.

Proto se tým rozhodl uplatnit následující logiku, která podle dosavadních zkušeností nejsnáze identifikuje úzká místa a naznačí jejich řešení:

1. Strategie nejprve seskupuje hodnotitele souboru ICT MF a přináší hlavní očekávání těchto skupin relevantních hodnotitelů, kterými jsou zejména uživatelé. Na základě tohoto rozboru Strategie navrhuje způsob výpočtu souhrnného ukazatele stavu ICT v MF, který by se mohl dlouhodobě využívat pro plánování, resp. maximálně objektivní měření skutečného stavu, v jakém se ICT v MF nachází - zřejmě se bude jednat o procentní naplnění teoretického ideálního stavu.
2. Vzhledem k velmi vysoké úrovni řízení ICT v resortu MF i špičkové úrovni některých jeho realizovaných a provozovaných subčástí autoři Strategii navrhli tak, že neřeší veškerou problematiku ICT, ale soustředí se na identifikaci slabých stránek řízení ICT v resortu a následně navrhuje, JAK tyto slabé stránky řešit.
3. Strategie seskupuje významné problematické oblasti v řízení ICT do deseti skupin. Každá skupina bude vystihovat zejména slabé stránky a přinese příslušné argumenty, proč se autoři domnívají, že se jedná o slabé stránky. Strategie navrhne setřídění těchto skupin podle důležitosti. **Oponentura tvorby strategie, vnitroresortní připomínkové řízení a porada vedení pak budou mít možnost zasáhnout do navržené prioritizace.** Finální určení důležitosti / setřídění bude určeno vůlí porady vedení MF.
4. Pro každou z deseti skupin Strategie definuje jeden Strategický cíl. Celkem tak Strategie přinese definici a návrh deseti strategických cílů, každý z nich bude jasně plánovatelný a měřitelný. Tento přístup umožní jednoduše uplatnit projektové řízení pro splnění těch cílů, ke kterým bude poradou vedení MF vysloven souhlas. **U každého Strategického cíle bude tedy poradou vedení MF finálně určeno, zda bude tento cíl považován za závazný či nikoli.**
5. U každého cíle bude určena série kroků, JAK daného cíle dosáhnout. Každý významný krok bude diskutován jako Strategické rozhodnutí. Strategie nepřinese podrobný postup k dosažení strategických cílů, ale přinese hlavní stavební kameny jeho řešení. Rozpracování těchto postupů pak bude úkolem pro jednotlivé složky MF. Návrh každého strategického rozhodnutí bude doprovázen také odhadem proveditelnosti v současných (resp. očekávatelných) podmínkách a finální stavovou veličinou ANO nebo NE, zda tedy bude rozhodnutí uplatněno či nikoli. Strategie se tedy snaží seskupit strategické cíle a rozhodnutí do jednotlivých oblastí tak, aby se minimalizovala jejich podmíněnost. V praxi by to znamenalo, že zvýšení hodnoty integrovaného ukazatele stavu ICT v MF by se mělo dosáhnout uplatněním libovolného množství strategických rozhodnutí bez ohledu na to, která to budou. Ve skutečnosti se dosáhlo tohoto požadavku odhadem na 50%. Jednotlivou podmíněnost a reálnost schválených rozhodnutí bude muset detailně řešit následný Transformační projekt.

Jedním z výstupů strategie jsou strategická rozhodnutí, která mnohdy přinesou požadavky na novelizaci příslušných legislativních norem. Strategie tedy není bariérově podřízena platné legislativě, ale hledá optimální možnosti a postupy pro období 2006-2010. Uplatnění těchto postupů (strategických rozhodnutí), pak bude často podmíněno tím, že se v rámci transformace podaří změnit příslušné legislativní rámce.

V roce 2005 tedy Strategie sleduje spíše filosofii rizikové analýzy, ze které vyplývají závěry, jak řešit určité problémy v průběhu dalších 3-5 let. Je nutné připomenout, že přijetí strategických rozhodnutí znamená přijetí zejména nových principů, které bude možné uplatnit ve smyslu schváleného Transformačního projektu. Jeho realizace ukáže praktickou proveditelnost jednotlivých rozhodnutí a jeho výsledky pak budou nejlepším vstupem pro novelu Strategie, která by měla být obnovována v jednorocí periodě.



Jak ukazuje obrázek, top management resortu MF má 2 kroky k tomu, aby mohl posoudit CO (Strategie) a prakticky JAK (Transformační projekt) se implementuje do praxe. Pokud by došlo ke schválení Strategie a nedošlo se k schválení Transformačního projektu, bude zřejmě nutné realizovat druhou iterační smyčku: přepracovat Strategii (změnit seznam přijatých Strategických rozhodnutí) a následně i Transformační projekt.

Schválení Strategie poradou vedení (resp. přijetí vybraných cílů a strategických rozhodnutí), tak v praxi nebude znamenat žádnou aktivitu vyjma těch kroků, které budou přímo uvedeny v usnesení porady vedení MF do té doby, dokud nebude vypracován a schválen Transformační projekt.

Strategie naznačuje v mnoha případech razantní transformaci obvyklých principů a postupů. Tvůrci strategie jsou si vědomi, že mnohé strategické cíle a cesty, které jsou k nim naznačeny jsou neobvyklé. Domnívají se však, že jsou to cesty moderní, které vedou k vytčeným cílům. To však neznamená, že neexistují určitá rizika. Identifikace a minimalizace těchto rizik musí být zřejmá z Transformačního projektu tak, aby nebyl ohrožen provoz a vývoj projektových celků, resp. plnění výkonu veřejné služby, kterou MF ze zákona zajišťuje.

Struktura a hlavní obsah byly formulovány společností Equica a.s., která se specializuje na projektové řízení rozsáhlých informačních systémů a která byla k této činnosti smluvně vázána smlouvou mezi Equica a.s. a MF ČR č. 30/04, zakázkové číslo MF 403/188/2004 v souladu se zákonem 40/2004 Sb..

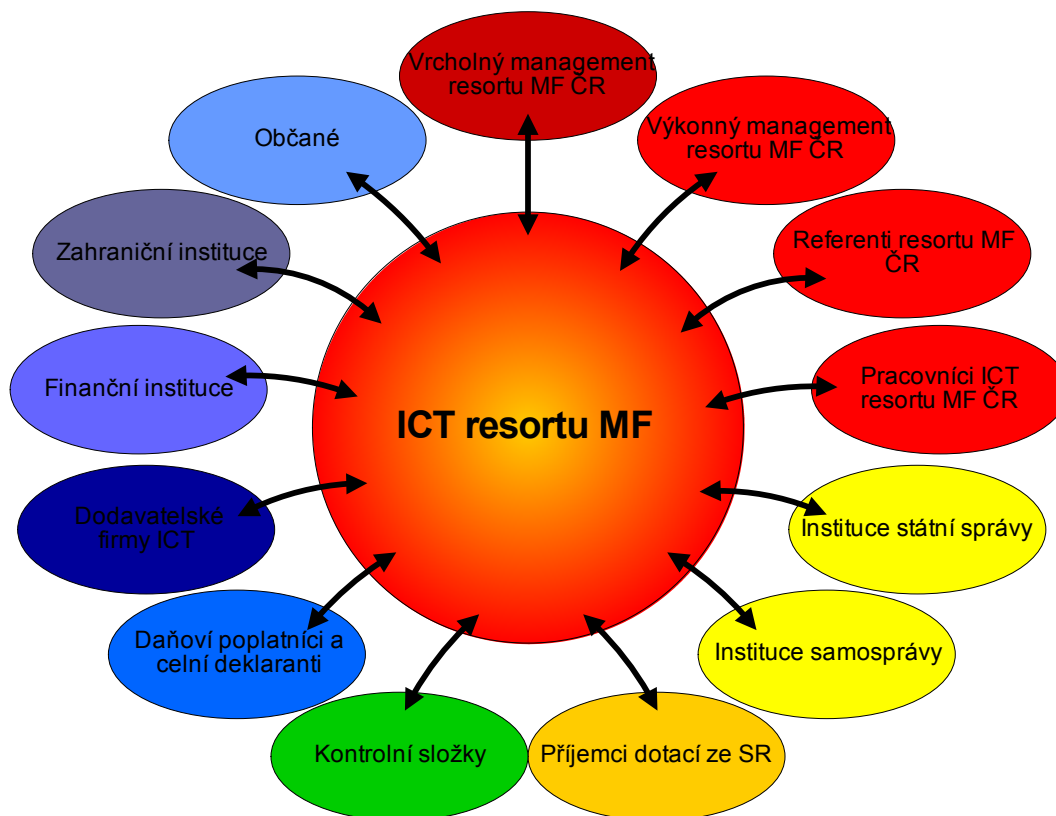
Strategie byla vytvořena na základě znalostí autorů resortu MF od roku 1995 a na základě analýzy aktuálního stavu tak, jak jej byli schopni prezentovat zástupci pracovní skupiny, která byla složena z vedoucích pracovníků odborů ICT resortu MF, ÚZSVM, ÚFDŘ a GRC.

Autoři vzali na vědomí, že v současné době na MF probíhá Organizační, funkční, personální a informační audit (dále jen Audit). Problematika Strategie je průběžně s týmem auditorů konzultována a lze předpokládat její využití v závěrech Auditů.

S2 Cílové skupiny ICT MF a definice ideálního stavu ICT v MF

Pracovní tým Strategie navrhl skupiny uživatelů a dalších relevantních hodnotitelů, jejichž názor je vhodné brát v úvahu při průběžném hodnocení stavu ICT v resortu MF. V dalším textu budou tyto skupiny relevantních hodnotitelů diskutovány jako "cílové skupiny"(CS).

Následující obrázek ukazuje, které cílové skupiny strategie přináší:



Souhrnný názor reprezentantů těchto cílových skupin - s přihlédnutím k jejich významu - pak určuje, v jakém skutečném stavu je vznik a provozování/využívání informačních a komunikačních technologií v resortu MF.

Průměrný názor uvedených cílových skupin bude následně využíván pro všechna hodnocení vyjma ekonomické efektivity vývoje a provozování ICT.

Následující tabulka shrnuje identifikované cílové skupiny, naznačuje typické zástupce každé skupiny a přináší očekávání, která lze u těchto reprezentantů předpokládat.

Je vhodné připomenout, že Strategie v roce 2005 je první v řadě a nemůže se opírat o žádnou reálně a objektivně provedenou zpětnou vazbu - průzkum mínění těchto cílových skupin. Proto i očekávání cílových skupin jsou odhady členů pracovního týmu.

ID CS	Cílová skupina (CS)	Očekávání, resp. kritéria hodnocení reprezentantů těchto cílových skupin v jakém stavu je ICT v MF ČR	Důležitost 0-10 (Názor autorů)
	Reprezentanti cílových skupin		
CS1	Vrcholný management resortu MF ČR	Jednoduché a funkční výstupy "nad" věcnými daty (informace a podklady pro manažerské rozhodování na vrcholové úrovni resortu).	8
	Ministr, náměstci ministra a generální/sekční ředitelé ÚFDŘ, GŘC, ÚZSVM, případně další členové porady vedení MF a jejich poradci.	Rozbor nákladů a přínosů ICT (finanční bilance - vstupy do ICT a kolik to přináší) a jeho plnění. Efektivita ICT v resortu. Pravidelný a kvalitní reporting z oblasti ICT (věcná oblast) včetně sledování kvality pomocí definovaných indikátorů kvality. Pravidelný nezávislý souhrnný audit přes všechny projektové celky - man. shrnutí.	
CS2	Výkonný management resortu MF ČR	Standardní manažerská podpora - jednoduché a srozumitelné reporty z "provozních" IS - docházka, PAM, náklady/financování, workflow, elektronický oběh dokumentů DMS, ...	7
	Ředitelé na úřadech resortu, ředitelé odborů MF a ústředních institucí.	Možnost zadat specifickou potřebu na funkčnost ICT s ohledem na místní podmínky a specifika dané role. Operativní - rychlé a přesné služby servisního (správa sítě, helpdesk) a informačního (získání informací a příprava podkladů ze systémů) charakteru. Pravidelný a kvalitní reporting z oblasti ICT (věcná oblast) včetně sledování kvality pomocí definovaných indikátorů kvality. Kvalitní procesně projektové plánování a reporting o podřízené složce.	
CS3	Referenti resortu MF ČR	Včasná výškolenost a odpovídající míra znalostí pro obsluhu a využívání ICT. Dostupnost a transparentnost potřebných informací (provozní řády, formuláře dokumentů,...).	6
	Pracovníci "na přepážkách", ostatní zaměstnanci resortu využívající soubor IS resortu pro svoji rutinní práci.	Dostupnost potřebných informací z datových úložišť selektivně pro různé "odborné skupiny" pracovníků resortu - sdílení těchto informací, stanovisek, vyhlášek, zákonů a jejich výkladů. Vysoká provozní spolehlivost systémů. Uživatelská přívětivost. Informační systémy v souladu s platnými právními normami a se schválenými projektovými specifikacemi zajišťují odpovídající funkce a služby.	
CS4	Pracovníci ICT resortu MF ČR	Včasné zadávání požadavků na ICT v rámci plánování a řízení projektových celků.	7
	Zaměstnanci v ICT odborech v rámci resortu, IT specialisté úřadů (orientačně 1000 pracovníků).	Jasná struktura zadání vlastní práce, přiměřená motivace. Odpovídající finanční ohodnocení. Zviditelnění dobrých výsledků práce.	
CS5	Správci rozpočtových kapitol (Instituce státní správy)	Režim oboustranně výhodné spolupráce s MF optimalizovaný prostřednictvím ICT.	5
	Ústřední orgány státní správy a vedoucí organizačních složek státu pro něž byly zřízeny kapitoly státního rozpočtu a jim podřízené organizační složky státu. (Ministerstva, ústřední orgány veřejné správy, soudy ..)	MF je vnímáno jako leader v problematice financování ICT - tvorba pravidel pro financování. Instituce očekávají optimalizaci procedur nárokování financí na ICT. Sdílení vybraných číselníků - registrů VS. Na základě zveřejněných rozhraní IS nabízet kvalitní e-sluzby a možnost je vzájemně využívat, zejména pak pro zajištění potřebných služeb a pro kontrolní účely.	

CS6	Instituce samosprávy	Snadné procedury nárokování a čerpání finančních prostředků. Režim oboustranně výhodné spolupráce s MF optimalizovaný prostřednictvím ICT. Sdílení vybraných číselníků - registrů VS. Na základě zveřejněných rozhraní IS nabízet kvalitní e-slужby a možnost je vzájemně využívat, zejména pak pro zajištění potřebných služeb a pro kontrolní účely - optimalizované kontrolní procedury.	4
	Krajské úřady, obce.		
CS7	Ostatní příjemci dotací ze SR	Snadné procedury nárokování a čerpání finančních prostředků. Optimalizované kontrolní procedury.	3
	Organizace, které jsou příjemci dotace ze státního rozpočtu.		
CS8	Kontrolní složky	Dostatečný přístup k informacím IS MF. Optimalizované kontrolní procedury. Integrita souboru systémů, které se problematikou zabývají.	3/5
	Pracovníci kontrolních složek – FAÚ, FÚ, CÚ, Policie,...		
CS9	Daňoví poplatníci a celní deklaranti	Možnost sdělit MF ČR svůj názor na optimalizaci rozhraní B2A. Snižovat náklady spojené s komunikací s MF (čas a zatížení odpovědných pracovníků firmy) Minimalizovat bariéry při rutinních činnostech (daňová kontrola, FAQ, přiznání k různým typům daní atp.) Helpdesk. Plně elektronické a právně závazné služby s vysokou mírou dostupnosti a zajištěnou podporou (helpdesk). Velmi nízká míra redundance předávaných informací směrem k orgánům veřejné správy jako k celku.	10
	Firmy, podniky, OSVČ a ostatní subjekty s právní subjektivitou.		
CS10	Dodavatelské firmy ICT	Sdělit resortu MF svůj názor, veřejně, doloženě. Znát cíle v oblasti ICT. Mít jasno v oblasti financování (kdy MF žije na "dluh" a kdy bude platit.) Znát své "soupeře" v prostředí resortu. Požadavek na transparentnost dodavatelského prostředí. Mít možnost předat zkušenosti a znalosti bez nároků na honorář s cílem optimalizovat mechanismy vzájemných jednání a vyjednávání.	4
	Firmy, které dodávají ICT a mají s MF přímý smluvní nebo subdodavatelský vztah v roli (dodavatele, auditora nebo project managera/konzultanta)		
CS11	Finanční instituce	Sdílení číselníků a vybraných ICT služeb. Operativní dostupnost informací, které jsou pro ně relevantní (rozhodnutí MF, kategorizované strategické informace z prostředí finančního trhu atd.).	5
	Banky, pojišťovny a ostatní instituce z ČR i zahraničí.		
CS12	Zahraniční instituce	Bezchybné, resp. bezpečné A2A rozhraní. Jednoznačné rozhraní, které je nezávisle dohlížitelné. Implementace systémů odpovídající schváleným specifikacím s velmi vysokou mírou dostupnosti služeb.	9
	Zahraniční instituce komunikující se složkami resortu MF prostřednictvím IT .		
CS13	Občané	Snadná dostupnost potřebných informací. Minimalizace bariér při podávání daňových přiznání. Helpdesk. Přehledný a jasně strukturovaný www jako zdroj informací pro veřejnost. Předvídatelnost postupů celních a finančních úřadů na základě srozumitelných a zveřejněných podkladů (metodik, vyhlášek atp.).	10
	Veřejnost nepatřící do žádné z výše uvedených skupiny .		

Definice ideálního stavu budování a provozování ICT v MF

Předcházející tabulka naznačuje rozličná očekávání jednotlivých cílových skupin. S přihlédnutím k těmto očekáváním Strategie konstatuje, že za ideální by mohl být považován takový stav nárokování, realizace a provozování všech jeho projektových částí, pokud by byly splněny tyto atributy:

- *Služby souboru ICT pokrývají 100% nároků, které jsou na ně kladeny. Služby souboru ICT jsou nasazovány synchronně se změnami příslušné legislativy.*
- *Maximálně jsou sdíleny informace tak, aby se plně využilo služeb a možností ICT. Minimalizuje se sběr již pořízených informací (zejména od daňových poplatníků).*
- *Každý uživatel má disponibilní takové služby ICT, které jsou pro něho relevantní. Ideálně - každá role org-chartu MF, resp. pracovník v této roli má "svůj customizovaný portál".*
- *Aplikace jsou zcela optimální z hlediska uživatelské přívětivosti (jednoduchost ovládání, grafické rozhraní (GUI) atp).*
- *Soubor ICT vhodně doplňuje a podporuje "výkon služby" pro všechny vrstvy pracovníků resortu.*
- *Soubor ICT je za prostředky daňových poplatníků budován jako otevřený a transparentní - tedy maximálně důvěryhodně.*
- *Existují veškeré relevantní bezpečnostní normy a jsou zcela dodržovány.*
- *Soubor ICT je maximálně zabezpečen proti ztrátě, zničení, zneužití či změně dat, perfektně fungují zálohy dat atp.*
- *Cena za pořizování a provozování ICT je přiměřená s ohledem na rozsah a kvalitu poskytovaných služeb. Je zcela evidentní, že využívání a provozování ICT je hospodárné a šetrné ke SR.*
- *Soubor ICT je moderně řízen a je budován nebyrokraticky pomocí ICT expertů na straně MF , kterých je právě optimální počet.*
- *Soubor ICT je zcela moderní - technologicky, architektonicky.*
- *Je perfektně vyřešena legislativa upravující nakládání s informacemi.*
- *Soubor ICT funguje bezchybně, nemá datové duplicity (nebo jiné podstatné nedostatky), optimálně sdílí data uvnitř i vně resortu. Data nikde zbytečně nezahálejí na lokálních serverech atd.*
- *Perfektně funguje moderní elektronická komunikace (výměna dat) mezi těmi, kteří to potřebují a plně se využívá legislativní prostor pro bezpapírový styk včetně využití elektronického podpisu.*
- *Nikde nepřebývá žádná stará nebo nepotřebná technika, v majetkové evidenci se nekupí obtížně likvidovatelný HW, licence SW atp.*
- *Číselníky a registry souboru ICT MF jsou perfektně kompatibilní s číselníky ISVS. Data v nich nejsou duplicitní ani nikterak nekonzistentní a perfektně vyjadřují informace o reálném stavu.*
- *Uživatelé ICT resortu MF jsou výborně vyškoleni a perfektně ovládají veškeré funkce/služby, které jim soubor ICT nabízí.*
- *Smluvní vztahy mezi dodavateli a MF jsou precizně definované a řeší veškeré konfliktní stavy.*
- *Pracovníci, kteří se ICT zabývají nejsou přetížení ani nevytížení. Ve "volných" časech jsou optimálně doškolení.*
- *MF zbytečně nedluží ICT dodavatelům z byrokratických či jiných irelevantních důvodů.*

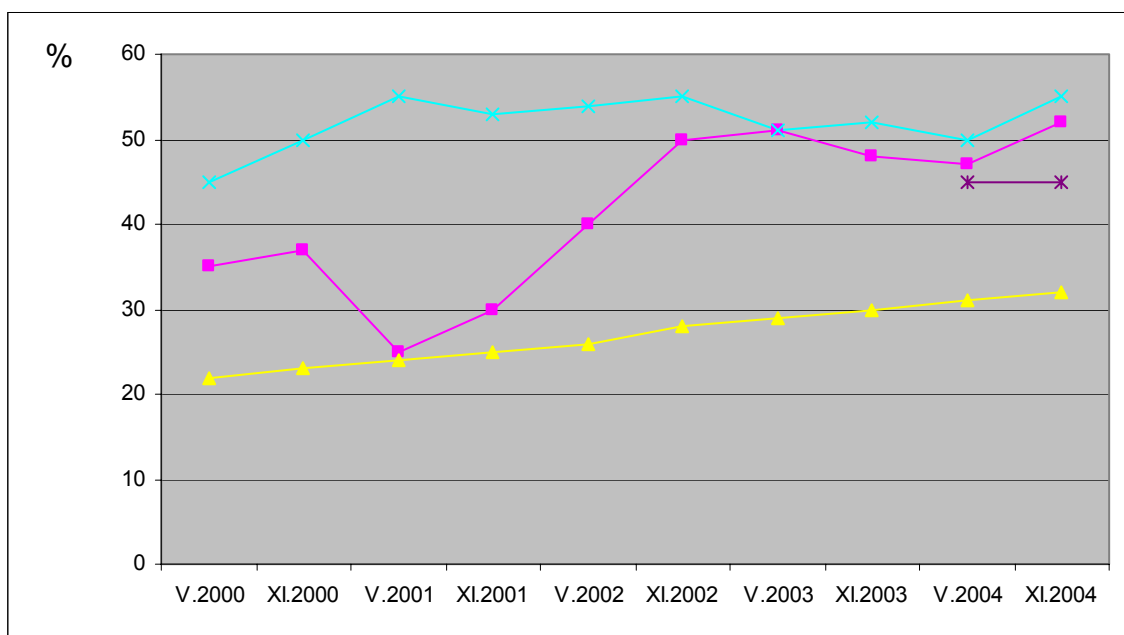
Míra očekávání cílových skupin, resp. relevantních hodnotitelů by při naplnění uvedených atributů dosahovala hodnoty 100%.

S3 Integrovaný ukazatel stavu ICT v MF

Náklady na pořizování a využívání ICT v resortu MF přesahují 1,5 miliardy Kč ročně. Takto rozsáhlý soubor aktivit vyžaduje kvalitní sledování, plánování a řízení. Názory cílových skupin jsou pro takové řízení jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Strategie v této fázi ilustrativně naznačuje, jak by bylo možné dlouhodobě s takovým hodnocením pracovat.

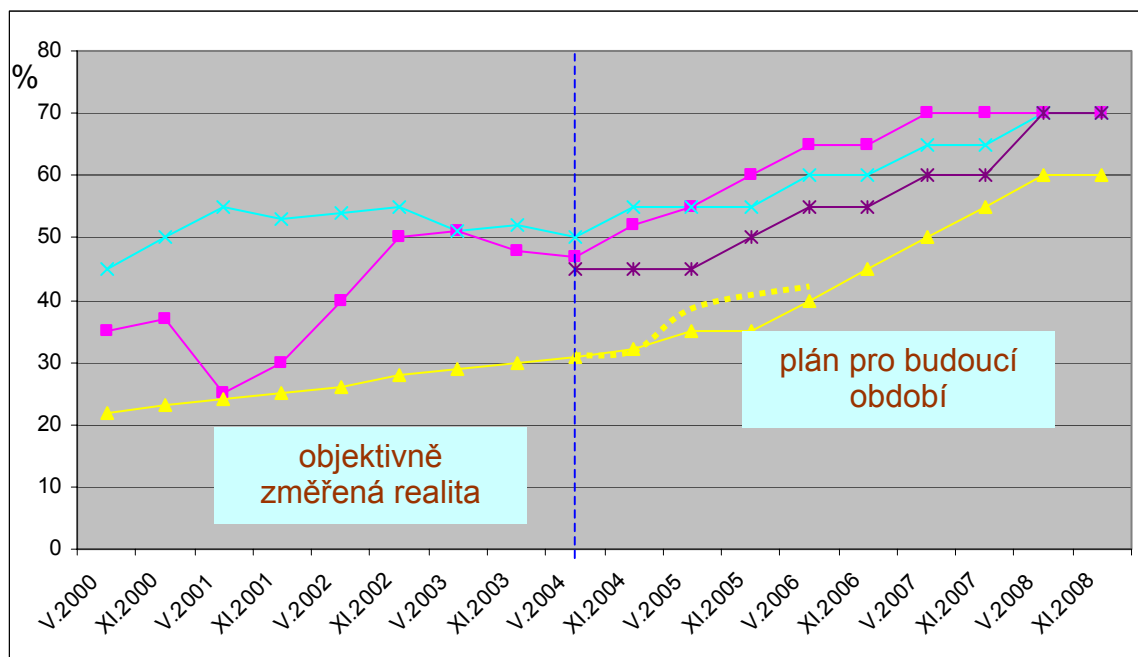
Za předpokladu, že by MF již několik let periodicky vyhodnocovalo názory cílových skupin na jednotlivé bloky ICT resortu MF, tak by zřejmě Strategie v této úvodní části přinesla následující 3 kroky:

1. **Strategie by konstatovala**, jak se v minulém období vyvíjela hodnota integrovaného ukazatele (který se vypočítá pomocí multikriteriální analýzy s využitím váženého průměru názorů reprezentantů cílových skupin) pro každý ze 4 bloků ICT, které byly v MF realizovány a sledovány - projekty řízené centrálními odbory na MF, projekty ÚFDŘ, GŘC a konečně ÚZSVM.



Data v grafu jsou ilustrativní, barvy křivek nemají žádný vztah ke složkám resortu MF a nesledují tedy žádnou historickou logiku. Platí pro všechny grafy v kapitole S3 uvedené.

2. **Ve smyslu cílů**, které vyplývají z programového prohlášení vlády, exekutivního řízení resortu MF resp. s přihlédnutím ke všem podstatným závazným cílům by **Strategie stanovila** plán všech 4 integrovaných ukazatelů na období 3-5 let například tak, jak naznačuje následující graf.



Data grafu jsou jen ilustrativní, nicméně naznačují růst integrovaných ukazatelů všech 4 sledovaných skupin projektových celků do konce roku 2008 k hodnotám 60-70 %.

- 3. Strategie by verifikovala metodiku a pravidla pro zjišťování podkladů a pro výpočet reálné hodnoty Integrovaného ukazatele.** Metodika by pravděpodobně vycházela z obecně a celosvětově uznávaných metodologií pro sběr informací. Obrázek rovněž ilustrativně naznačuje grafické znázornění reálně zjišťované / vypočítané hodnoty pro řadu "žlutých" hodnot, která je naznačena žlutou tečkovanou křivkou.

Vzhledem k tomu, že Strategie s touto filosofií přichází v roce 2005 poprvé, neexistují vstupní hodnoty pro naznačené hodnocení a plánování.

Strategie v dalším textu navrhuje zahájit řízenou práci s cílovými skupinami včetně měření jejich názorů, které je dále diskutováno pod souhrnným názvem "Marketing, PR a Zpětná vazba" v kapitole S5 OB8.

Pokud by ani v dalších letech neexistovalo nezávislé hodnocení stavu ICT v MF, nebyla by ani možnost na vrcholové úrovni stanovit plán. Nebylo by pak ani možné vyhodnocovat, jaký vliv budou mít přijatá strategická rozhodnutí a podobně.

S4 Problematické oblasti, strategické cíle a strategická rozhodnutí

Na základě analýzy současného stavu řízení ICT v resortu MF byly výsledky z hlediska identifikovaných problémů seskupeny do 10 oblastí. Každá problematická oblast je v následujícím textu strukturovaně popsána tak, že ve své úvodní části přináší výsledky analýzy současného stavu - *Současný stav, Identifikaci hlavních slabin a Příčiny slabin*.

Strategie tedy nepřináší rozsáhlý popis současného stavu řízení ICT v MF ve zvláštní kapitole, ale upřednostňuje krátká sdělení jako součást popisů u každé problematické oblasti.

Problematika byla rozdělena do více skupin (10 oblastí) proto, aby bylo možné v průběhu PV, oponentury, resp. následného vnitroresortního připomínkového řízení určité oblasti snáze vyzdvihnout nebo potlačit, resp. zanedbat. Z těchto důvodů je u každé oblasti možné v průběhu oponentury i vnitroresortního řízení naznačit důležitost pro řešení tak, aby bylo možné vyhotovit finální prioritizaci - kdy a jak uplatnit ta která strategická rozhodnutí.

Je nutné připomenout, že přijatá strategická rozhodnutí budou v průběhu dalších zhruba 3 - 5 let postupně uplatňována tak, jak bude uvedeno v následném Transformačním projektu, který musí přinést zejména:

- výčet přijatých strategických rozhodnutí a návrh priorit (jak vyplývá z finálních a poradou vedení MF schválených hodnot důležitosti jednotlivých oblastí OB 1-10)
- logickou návaznost postupného uplatňování jednotlivých rozhodnutí
- navazující modelové studie dopadů na 4 skupiny resortu - MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM
- průběžné finanční přínosy a náklady (celkový "business plán" transformace)

Lze předpokládat, že některým OB zřejmě odpovědní pracovníci nedají vysokou důležitost a bude je tak možné z dokumentu vypustit (nebo jim nechat důležitost blízkou 0.)

Rovněž lze předpokládat, že množství skutečně přijatých strategických rozhodnutí bude sníženo ze současného počtu 57 odhadem na 2/3. Pokud bude transformační projekt dostatečně "vlídný", tak lze předpokládat, že by v průběhu dalších 2-4 letech bylo uplatněno vždy odhadem 10 rozhodnutí v každém roce.

Následující oblasti se často netýkají pouze problematiky "řízení ICT", ale jsou to oblasti z dále uvedených důvodů významné. Pro jednoduchost a srozumitelnost jsou proto uvedeny vedle sebe bez složitých logických a formálních vazeb.

Následující tabulka shrnuje všechny problematické oblasti, navrhuje důležitost každé oblasti ve stupnici 0 - 10 a dává prostor pro vyznačení finálního rozhodnutí porady vedení MF (oponentům), které z dále uvedených oblastí budou v následujícím období se zvláštním zřetelem řešeny.

Důležitost 0-10 (Názor autorů / názor oponentů)	Problematická oblast, která vykazuje značné "slabiny"	Rozhodnutí PV ANO / NE
Názor PV		
6/10	OB1 - Potřeby daňových poplatníků a celních deklarantů	ANO
		NE
7/10	OB2 - ICT jako služba managementu MF	ANO
		NE
10/7	OB3 - Od nákupu techniky k nákupu služeb ICT	ANO
		NE
7/8	OB4 - Financování ICT v MF	ANO
		NE
9/5	OB5 - Multiprojektové řízení ICT MF	ANO
		NE
3/6	OB6 - Realizace vybraných částí ICT	ANO
		NE
5/7	OB7 - Dodavatelské vztahy	ANO
		NE
7/4	OB8 - Marketing, PR a zpětná vazba	ANO
		NE
9/4	OB9 - Daňové úniky a hospodářská kriminalita	ANO
		NE
3/6/5/6	OB10 - Legislativa - hlavní zadání pro služby ICT	ANO
		NE

V levém sloupci je v každém řádku pro každou problematickou oblast možno navrhnout změnu hodnoty důležitosti každé oblasti.

OB1 Potřeby daňových poplatníků a celních deklarantů

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabín, příčiny slabín.</p>	<p>Informace se mezi informačními systémy v rámci MF jako celku dostatečně nevytěžují, nejsou synchronizovány potřebné datové položky, vzniká velká množina číselníků podobného obsahu atp. Firmy pak zřetelně vnímají fakt, že jednotlivé složky MF disponují různě neaktuálními / různými informacemi, které se firmám týkají.</p> <p>Kontakt s organizační složkou resortu je v mnoha případech velmi nemoderní - např. úvod daňové kontroly zdržuje 3-5 pracovníků FÚ a zástupce firmy několik hodin ručním vyplňováním informací a sepisováním různých protokolů. Informace již MF resp. Finanční úřad mnohokrát v čase minulém pořídilo a jistě existují jasné předpisy pro vyhotovované protokoly.</p> <p>Firmy jsou zřejmě z velké většiny ochotny přistoupit na skutečnost, kdy v bilaterálním smluvním vztahu s MF povolí MF, aby v maximálně možném rozsahu sdílelo informace k firmě relevantní v různých systémech, resp. datových úložištích.</p> <p>Výše uvedený stav je často způsoben tím, že současná legislativa neumožňuje elektronickou optimalizaci.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Dosáhnout stavu, kdy MF bude ve všech svých IS legislativně, procesně i technologicky moderní komunikační partner, což povede k odstranění bariér, ke zjednodušení a zlevnění celého procesu. Rozhraní B2A bude tedy dokonale optimalizované.</p> <p>Plán: Integrovaný ukazatel stavu ICT MF dosáhne u cílové skupiny CS9 Daňoví poplatníci hodnoty 60% u všech 4 složek resortu do května 2007.</p>

Hodnotu plánu růstu Integrovaného ukazatele je třeba v prvním ročníku vnímat orientačně. Zpřesnění plánů bude možné provést až po prvním reálném zjišťování percepce cílových skupin. Tato poznámka platí pro plánované hodnoty prakticky u všech strategických cílů.

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R01	Celoresortně vyhodnotit veškerou legislativu, která se týká rozhraní MF-firma s ohledem na e-rozhraní a uplatnit potřebné změny, zejména pak s ohledem na tvorbu zákona o elektronické výměně dat a registrech VS, který v současné době připravuje MIČR.	Trvale 3-5 interních nebo ext. pracovníků.	90	
R02	Vydávat souhrnný technologický a metodický standard pro B2A na rozhraní MF – firma, m.j. na www.mfcr.cz	Mimo rozlišovací schopnost	100	
R03	V praxi ověřit možnost, kdy firmy ve smyslu § 24 zákona č. 337/1992 Sb. zbaví CÚ, FÚ mlčenlivosti tak, aby bylo možné maximální sdílení vybraných informací uvnitř resortních IS.	Realizují CÚ a FÚ v rámci své činnosti.	25	
R04	Verifikovat zadání obnovy všech IS s ohledem na maximální sdílení dat, číselníky, sdílení vybraných služeb aplikací atp.	Bude zajištěno v rámci realizace multiprojektového řízení.	80	
R05	Komunikaci s občanem realizovat zejména prostřednictvím portálu veřejné správy (PVS), který realizuje a provozuje MIČR.	V rámci rozpočtu MIČR	60	

OB2 ICT jako služba managementu MF

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin</p>	<p>Vrcholoví manažeři MF - ministr, poradci ministra, náměstci, vrchní ředitelé a ředitelé podřízených složek (GŘC, ÚFDŘ, ÚZSVM) pro své manažerské potřeby využívají služeb ICT relativně málo. Vedoucí pracovníci resortu MF nemají čas, znalosti a energii znát a ovládat veškeré dostupné systémy, které se funkcionálně a graficky liší, mají různé ovládání a různou formu svých výstupů - např. tisků.</p> <p>MF nemá SW nástroj, který by dokázal za využití dostupných dat průběžně kalibrovat simulační model vybudovaný nad soustavou diferenciálních rovnic významných bilancovaných veličin (Kč, hlavní zboží komodity, pracovní síla atp.) a v případě potřeby simulovat chování ekonomického systému ČR v závislosti na změnách vybraných parametrů (DPH, cla, SPD, úrokové sazby, ...).</p> <p>Nejsou sdílena potřebná data a informace, není transparentní workflow, neexistuje kvalitní celoresortní Document Management System (DMS) - oběh a sdílení dokumentů, nejsou k dispozici on-line reporty z existujících a provozovaných IS.</p> <p>Mnoho řídicích pracovníků využívá zejména e-mail, který je však pro podporu řídicích činností značně nevhodný - informace zde nejdu kategorizovat, vyhodnocovat, sdílet, vyhledávat atd.</p> <p>Nikdo interní ani externí se v MF nespecializuje na pomoc/podporu managerů s definicí zadání/nároků na ICT.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Management je znalý, co je možné od ICT očekávat, umí své potřeby včas a kvalitně zadat a umí je také elegantně a efektivně využívat. Data v IS jsou pro potřeby managementu maximálně "vytěžována".</p> <p>Plán: Integrovaný ukazatel stavu ICT MF dosáhne u cílové skupiny CS1 MF hodnoty 50% do května 2007.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R06	Každý projektový celek MF bude zkoumán z pohledu možných potřeb top managementu CS1 a exekutivního managementu CS2 - nezávislým expertem. Ten bude k dispozici vrcholovým pracovníkům resortu a bude jim poskytovat odbornou pomoc zejména při formulaci zadání funkcionality speciální nadstavbové resortní aplikace pro potřeby vedení MF. Tato aplikace bude mít obvyklé vlastnosti "manažerských aplikací" nad dostupnými datovými sklady cílově udržovanými v BDC MF.	Odhadem 3 mil Kč pokud by byl zvolen špičkový externí project manager.	100	
R07	Dostupné aplikace pro management budou mít maximálně zjednodušené grafické rozhraní (GUI) a jeho obsluhu.	V rámci vývoje a údržby bez výrazně vyšších nákladů.	50	
R08	Dostupné aplikace pro management budou mít standardizovaný formát výstupů (tisky, prezentace, ...) tak, aby šly bez dalších úprav využívat při poradách vedení - např. projekci.	Bez fin. nákladů	50	
R09	Top management má 1x ročně možnost prostřednictvím aktualizace Strategie implementovat do problematiky ICT své potřeby a náměty.	Bez fin. nákladů	100	
R10	Jedním z průřezových projektových celků bude projekt "Simulační model chování ekonomického systému v ČR"	150 tis. Kč externí podpory pro tvorbu	90	

	<p> Vypracovat zadání pro takový model do VI.2005. Realizovat projektový celek pokud bude zadání schváleno PV MF. Realizace tohoto systému vyžaduje ve všech fázích dodávku od společnosti která bude prověřena NBU na stupeň T.</p>	<p> zadání a vybraných omezujících podmínek. Odhad ceny služeb takového systému přesahuje rámec Strategie.</p>		
--	--	--	--	--

OB3 Od nákupu techniky k nákupu služeb ICT

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin</p>	<p>Postupem času všechny složky MF rozšiřují majetek v oblasti ICT. Zároveň roste administrativní zátěž, která doprovází pořízení HW, SW a dalších komponent do majetkové evidence. Pracovníci v IT odborech trvale administrativně vytíženi a přitom profesně stagnují. V majetku MF se tak postupně hromadí a stárne technika, licence SW a další vybavení.</p> <p>Nákup HW - zejména pak v případech, kdy se HW nakupuje za finanční prostředky EU - je doprovázen některými riziky: nezvládne se napsat kvalitní zadání, protože pracovníci nejsou dostatečně vzděláni v této oblasti, tender se nestihne vypsát resp. vyhodnotit a smlouvy uzavřít ve správný čas, nakoupí se HW a neví se přesně, na co je potřebný, konfigurace dodaného HW ne zcela odpovídá potřebám, na provoz / dohled techniky se musejí najímat externí firmy atd. V resortu MF však existují precizně zvládnuté úlohy v této oblasti, např. projekt "PHARE" na CS.</p> <p>Provozovat, udržovat a obnovovat velké množství techniky a SW je značně náročné. Rozvoj ICT je velmi rychlý a i profesionální ICT firmy mají značné problémy, udržovat s tímto vývojem krok - mít kvalitní, motivované a profesně znalé pracovníky. MF v současné době zaměstnává řádově 1000 pracovníků v oblasti ICT.</p> <p>Praxe potvrzuje, že MF si dále nemůže dovolit tvářit se jako instituce, která nakupuje HW a SW proto, aby mohla poskytovat ICT služby třetím stranám - z kapacitních a znalostních důvodů. MF je zadavatel a následně uživatel služeb ICT, nikoli jejich poskytovatel. Kompetenční zákon neukládá MF poskytovat ostatním institucím ICT služby. Není tedy nutné nakupovat techniku, SW a další části ICT do majetku a je tedy možné specializovat se na schopnost včas a dobře zadat služby, jaké jsou požadovány a kontrolovat zda jsou tyto služby v dané kvalitě (SLA) poskytovány.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>MF se bude profilovat jako moderní instituce, schopná přesně zadat, co od ICT potřebuje na všech technologických vrstvách, disponující potřebnou kontrolní kapacitou. MF tak bude maximum ICT služeb nakupovat podobně jako nakupuje ostatní média (elektrinu, vodu, plyn).</p> <p>MF bude většinu kmenových ICT pracovníků školit na schopnost:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analyzovat potřeby a zadávat služby ICT včetně jejich kvality (SLA - Service Level Agreement) • zadávat omezující podmínky pro poskytování těchto služeb - zejména bezpečnostní omezení • kontrolovat úroveň poskytovaných služeb • smluvně zajistit poskytování těchto služeb při respektování vlastnictví relevantních dat. <p>MF se tak stane vzorem efektivity v přístupu k nákupu služeb ICT pro ostatní resorty v ČR i EU.</p> <p>Strategický cíl: Zbavit se břemene vlastnictví HW, SW a dalších ICT komponent a soustředit se na schopnost efektivně zadávat a nakupovat ICT služby.</p> <p>Plán: Dosáhnout minimálně poměru nákup služeb : nákup do vlastnictví = 4 : 1 do V. 2008</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R11	Nejlepší ICT pracovníky MF ve všech projektových celcích specializovat na schopnost definovat služby a jejich SLA.	Školení a externí podpora v rozsahu cca 5 - 10 mil / rok.	50	
R12	MF bude formou výběrových řízení "privatizovat" původní HW a SW. Zejména se jedná o vlastnictví komunikační infrastruktury MAN charakteru, aktivních prvků MAN / WAN, VSAT atp.	Bez fin. náročnosti	75	
R13	Nevyhlašovat výběrová řízení na HW nebo licence SW do majetku a specializovat se na nákup služeb HW a SW s definovanou kvalitou a garancí nápravy (SLA). V rámci transformačního projektu definovat a v praxi ověřit kritéria pro které ICT komodity a kdy bude vhodné uplatnit tento	Bez fin. náročnosti	100	

	princip nákupu služeb, který je podmíněn přijetím SR z oblasti OB5. Implementace tohoto rozhodnutí potvrdit pilotním převodem jednoho SW projektového celku. Uplatnění tohoto rozhodnutí nesmí ohrozit plnění operativních úkolů složek MF.			
R14	Typická perioda pro uzavírání smluv na služby HW je stanovena na průměr 4 roky (perioda pro totální obnovu techniky se bude lišit pro různé technologické skupiny ICT). Smlouvy na poskytování služeb musejí být uzavírány na období jejich životního cyklu (typicky 3-5 let) s mandatorním vlivem na rozpočet provozních finančních prostředků.	Bez fin. náročnosti	70	
R15	Stanovit náročnější kritéria v postupu nárokování investičních prostředků na ICT než v případě nárokování provozních prostředků na nákup služeb.	Bez fin. náročnosti	80	
R16	MF bude na úrovních řízení projektů i na úrovni centrální kontrahovat externí nezávislou kontrolní kapacitu na průběžný smluvní, technický/věcný a metodický audit.	Viz tabulka % rozpočtu každého projektu R20 v rámci OB4 Financování ICT. 15-20 tis Kč/osobu/den.	100	

OB4 Financování ICT v MF

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabín, příčiny slabín.</p>	<p>Financování ICT je podřízeno generalizovaným principům ISPROFIN, což v kombinaci s účinností zákona o zadávání veřejných zakázek přináší fatální stavy. Principy ISPROFIN mohou v určitých případech vyhovovat nákupu HW, v žádném případě však není možné "svázat" do současných ISPROFIN rámců nárokování financí pro nákup ICT služeb.</p> <p>Současný způsob financování ICT ve vazbě na ISPROFIN je vážnou překážkou vlastní realizace projektů v oblasti ICT a přímo tak ohrožuje akceschopnost, plnění úkolů a výkon služby složek MF.</p> <p>Mnohé SW společnosti pravidelně rok co rok od ledna do května vyvíjejí např. SW pro MF, aniž jsou uzavřeny příslušné smlouvy z rozličných důvodů nezvládnutí ISPROFIN procedur. Bez tvorby a provozu těchto SW by přitom nebylo možné plnit zákonem stanovené kompetence. Práce, které realizují a služby, které poskytují, tak nejsou prováděny pod smluvní zárukou a v případě jakékoli krize/nehfunkčnosti/kolapsu takového systému nastává pro všechny zúčastněné strany neřešitelná situace.</p> <p>Pracovníci finančních útvarů v současné době "rozhodují" o realizaci ICT projektů i přes to, že nemají potřebné znalosti ani odpovědnost.</p> <p>Tvorba rozpočtu na ICT v současné době zcela neřeší procesní pohled, resp. zanedbává velmi podstatné položky zejména na přípravu projektů, kontrolu, zpětnou vazbu atp. Tento problém je důsledkem neexistence jednoduché metodiky multiprojektového řízení v MF.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Zjednodušit a optimalizovat nárokování a čerpání finančních prostředků na ICT při současném zvýšení důrazu na financování skutečně důležitých, prioritních akcí.</p> <p>Plán: Hodnota integrovaného ukazatele CS10 a CS4 do V. 2007 dosáhne hodnoty 75 %.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R17	Vyhlašovat VŘ na ICT v předstihu i tehdy, pokud nejsou schváleny finanční prostředky. Ve smyslu zákona 40/2004 je vždy možné soutěž zrušit.	Bez fin. náročnosti	100	
R18	<p>Novelizovat ISPROFIN pro ICT takto: 1x ročně optimalizovat 2-3 typické procesní postupy pro nárokování finančních prostředků pro ICT (služby nebo investiční majetek) včetně odpovídajících pravidel, která jsou uvedena v relevantních vyhláškách.</p> <p>V odpovědnosti 081 a úseku 06 připravit nové postupy a "vzorové registrace ISPROFIN pro ICT" pro jednání PV MF do VI.2005.</p> <p>Připravit a schválit novou vyhlášku, která nahradí vyhlášku č. 40/2001 s cílem odstranit byrokracii v oblasti programového financování.</p>	1 mil. Kč externí podpora	75	
R19	Do každého projektového týmu bude začleněn finanční ředitel příslušného projektu, jinak kmenový zaměstnanec příslušného fin. odboru MF. Tento pracovník bude odpovídat za to, že projekty ve fázích ověřovací, přípravné, realizační, provozní či likvidační nebudou zdržovány díky nesoučinnosti fin. odborů.	Bez fin. náročnosti	75	

R20	Nákladová a výdajová stránka rozpočtu na ICT bude sestavována z těchto pohledů: <ul style="list-style-type: none"> • procesního (procesy definované metodikou multiprojektového řízení ICT v MF - OB5) • komoditního (HW, SW, infrastr., ostatní prvky) • projektového (projektové celky v resortu MF) • zdrojového (interní a externí zdroje) 	3-5 mil. Kč / rok externí podpora	90	
R21	Nepodmiňovat uvolňování finančních prostředků v roce 2005 schválením Strategie.	Bez fin. náročnosti	100	

Výklad strategického rozhodnutí R20

Každý projekt, resp. subprojekt bude mít vlastní rozpočet, který bude vypracován resp. novelizován již v ověřovací fázi. Tento rozpočet bude udržován aktuální v odpovědnosti finančního ředitele projektového celku a na své vrcholové úrovni bude respektovat hlavní procesní pohled na životní cyklus každého projektu, tak jak jej podrobně popíše metodika multiprojektového řízení (R24).

Mechanismu rozpočtování financí tak podléhá nejen vznik nového projektu, ale rovněž jeho změny, obnova, údržba - tedy každá aktivita, která bude znamenat zvýšení finančních nároků nad již existující a schválený rozpočet projektu.

Každý projektový celek tak bude udržovat plán (rozpočtované náklady) na činnosti, spojené s jeho vývojem, rozvojem, provozem a likvidací takto:

Fáze projektu, resp. změny:	% celkového rozpočtu plán	plán Kč	Čerpaná realita Kč
Identifikační a ověřovací	7 %		
Přípravná	10%		
Realizační Rollout a Implementace	15%		
Provoz	65%		
Likvidace	3%		

V každé fázi pak je třeba dělit výše uvedené rozpočtované finanční prostředky na tři typy činností, které by každý projekt (resp jeho změnu) v každé vývojové fázi měly doprovázet (v současné době je většina prostředků věnována na realizaci):

Fáze projektu, resp. změny:	Řízení a koordinace	Realizace	Kontrola a zpětná vazba
Identifikační a ověřovací	100 %	-	-
Přípravná	30 %	50 %	20 %
Realizační Rollout a Implementace	30 %	60 %	10 %
Provoz	10 %	85 %	5 %
Likvidace	30 %	70 %	-

Projektová rozpočtová matrice se bude využívat pro tvorbu plánu a pro reálnou evidenci čerpání rozpočtu každého projektového celku, resp. subprojektu v odpovědnosti finančního ředitele každého projektového celku, jak vyplývá z R26.

Uvedené procentuelní hodnoty je třeba vnímat jako ilustrativní návrh, který není součástí rozhodnutí R20. Hodnoty vyplývají ze zkušeností dlouhodobě (mnoho let) realizovaných projektových celků v oblasti ICT. Metodika multiprojetového řízení přinese zpřesnění a výklad těchto hodnot pro různé technologické typy projektových celků a pro varianty nákup do vlastnictví resp. nákup služeb. Výše uvedené ilustrativní hodnoty naznačují variantu nákupu služeb.

OB5 Multiprojektové řízení ICT MF

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin.</p>	<p>Jednotlivé útvary ICT mají přidělené kompetence, které se dublují, některé potřebné činnosti naopak nejsou přiděleny žádnému ICT útvaru.</p> <p>Vývoj, provoz a obnova jednotlivých projektových celků je značně netransparentní, velmi se liší úroveň jednotlivých činností. Některé profese jsou při řízení projektů zcela ignorovány nebo se neprosazují s potřebným důrazem.</p> <p>Projekty nejsou řízeny standardizovaně ve smyslu schválené resortní metodiky, která by zajistila potřebnou součinnost jednotlivých projektových týmů, vzájemnou informovanost, dynamické sdílení kvalitních lidských nebo firemních zdrojů atd. Na celoresortní úrovni zcela chybí projektový průřezový reporting - souhrnná znalost co se právě v realizovaných projektech děje, identifikace rizik atp.</p> <p>T.č. zřejmě není nutné navrhovat masivní centralizaci realizace ICT projektů, ale usilovat o standardizaci postupů, které by měly vést k celkové optimalizaci souboru činností spojených s vývojem a provozem ICT.</p> <p>V současné době je již část pracovníků, kteří se podílejí na řízení vybraných projektů v rámci MF zaměstnána ve Státní tiskárně cenin, v současné době bez dobře vymezených práv a povinností obou stran (MF a STC).</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Projektový cíl: Zvýšit interoperabilitu všech ICT systémů v resortu při současném zvýšení jejich kvality, resp. kvality a rozsahu služeb které poskytují a optimálně sdílet profesní interní lidské zdroje mezi jednotlivými projektovými celky.</p> <p>Plán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sestavovat 1x za čtvrtletí report z multiprojektového prostředí MF od 1. čtvrtletí 2006. - Dosáhnout hodnoty integrovaného ukazatele stavu ICT u cílových skupin CS2, CS3 a CS4 hodnoty 75% do V.2007.

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R22	<p>Strategie řízení ICT MF je dokumentace, která vyjadřuje vůli porady vedení MF a je pro řízení ICT v resortu MF závazná. Vyhotovuje ji vrchní ředitel skupiny informatiky MF a schvaluje PV MF. Strategie je obnovovaná 1x ročně vždy v období I-II. každého roku.</p>	1 mil. Kč / rok	100	
R23	<p>Popis projektových celků, aktuálních cílů těchto projektových celků, konkrétní kroky v řešení těchto projektů, výčet podřízených subprojektů je uveden v dokumentu "Koncepce vývoje IS MF". Průběžná evidence těchto projektových celků včetně věcné deskripce projektových celků musí být udržována elektronicky tak, aby byla on-line dostupnost statistických a evidenčních informací.</p> <p>Tento dokument "Koncepce vývoje IS MF" a informace v něm obsažené je určen pro CS 4 - exekutivní složky ICT v resortu MF. Každý odbor "Služeb ICT" by měl udržovat vlastní detailní "konceptci vývoje IS", resp. popis relevantních projektových celků, jejich částí ve své vlastní působnosti.</p> <p>Konceptci vývoje IS MF vyhotovují jednotlivé odbory "Služeb ICT" a VŘ skupiny informatiky 081 je bere na vědomí.</p>	0.5 mil. Kč / rok	100	

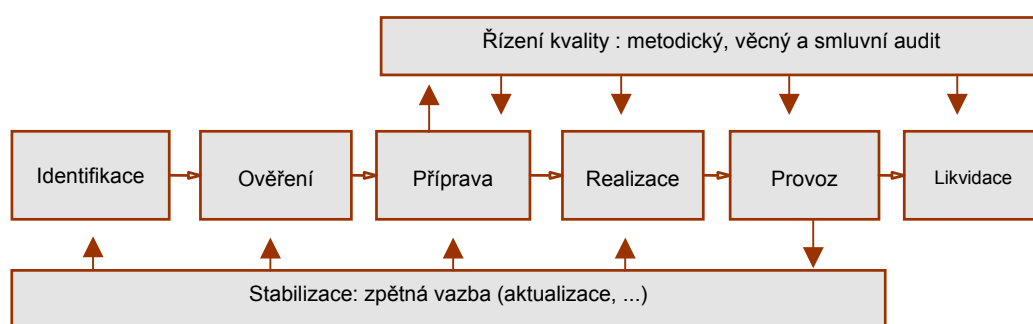
R24	<p>Rutiní práce budou celoresortně synchronizovány a formátovány prostřednictvím metodiky multiprojektového řízení, která bude vydána formou "směrnice ministra".</p> <p>Tato bude řešit zejména principy multiprojektového řízení a vrcholové principy každého projektového celku nebo jeho přírůstků/změny ve fázích ověřovací, přípravné, realizační, provozní a likvidační. Rovněž přinese detailní popis org-chartu všech složek řízení ICT, popisy práce uvedených rolí org-chartu atd. Metodika multiprojektového řízení nenahrazuje "metodiku řízení projektu".</p>	2 mil. Kč / rok	75	
R25	<p>Organizační schéma ICT MF bude mít tyto hlavní složky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vedoucí útvarů ICT MF* - Útvar metodiky a multiprojektového řízení - Útvar znalostní podpory ICT v STC - Útvar řízení kvality ICT <p>odborní "služby ICT" budou v resortu celkem 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Odbor služeb ICT při MF (centrální a průřezové proj. celky) - Odbor služeb ICT při ÚFDŘ - Odbor služeb ICT při GŘC - Odbor služeb ICT při ÚZSVM <p>organizační uspořádání bude definitivní až po výsledcích a doporučeních probíhajícího Auditů</p>	Bez fin. náročnosti	90	
R26	<p>Každý ze 4 odborů Služeb ICT, který bude zadávat a realizovat ICT projekty bude mít toto oddělení, resp. bude mít k dispozici pracovníky z jiných složek resortu pro realizaci těchto činností:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vedení projektových celků, resp. subprojektů • analýza potřeb, definice cílů, služeb ICT včetně SLA • omezující podmínky pro realizaci - např. bezpečnost • podpora řešení interoperability a integrace v rámci resortu i mimo resort • testování, akceptace, pilotní a zkušební provoz, definice nároků na zajištění provozu • kontrola / audit – metodika, smlouva, věcnost • školení • finance : finanční ředitelé projektových celků nebudou kmenoví zaměstnanci Odboru služeb ICT • vnitřní zpětná vazba (typicky externí kapacita) • legislativní podpora (výklad zákonů a vyhlášek, podpora tvorby poptávek, smluv, ...) <p>Průběžná aktuální a kompletní deskripce projektových celků a jejich služeb pro uživatele bude udržována v odpovědnosti vedoucího projektového celku na www internetovém veřejně přístupném rozhraní.</p>	Je zřejmé, že pracovní kapacita pracovníků jiných než ICT složek bude muset být zřejmě nahrazena jinými pracovníky.	90	
R27	<p>Útvar znalostní podpory ICT (ÚZP) bude zřízen ve Státní tiskárně cenin a bude sdružovat pracovníky těchto oblastí/profesií, které bude dynamicky uvolňovat ve prospěch projektových celků podle potřeby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • právní podpora (operativní podpora pro tvorbu nabídek, uzavírání smluv atp.) 	Bez fin. náročnosti	75	

	<ul style="list-style-type: none"> • evidence a vytěžování pracovníků • HR - vzdělávání • bezpečnost • technologie ICT (technologické standardy a technické know-how v oblasti infrastruktury, DBC, SW, ...) • financování projektů • zpětná vazba vnější - percepce uživatelů • datové a procedurální nekonzistence • procesní analýza projektů • datová synchronizace, číselníky, položky • PR, komunikace • kontrola / audit – metodický, smluvní, věcný • provozní specialisté <p>Každá uvedená oblast bude m.j. zajišťovat metodickou a znalostní podporu projektovým celkům a bude realizovat synchronizaci přes všechny projektové celky MF.</p>			
R28	V každém projektovém týmu budou jmenováni zástupci relevantních odborných útvarů jak vyplývá z R26. Každý další odborný útvar MF pak bude mít určen pracovníka, který bude určen pro komunikaci s projektovými týmy ICT.	Školení těchto pracovníků 500 tis. Kč / rok	90	

Poznámka: Útvar řízení kvality je pouze pro potřebu věcného řízení ICT tak, aby měl na Odborech služeb nezávislou možnost posuzovat naplňování ustanovení metodiky multiprojektového řízení, kvality realizace projektových celků - naplňování poptaných SLA - a dalších příslušných platných smluvních závazků. Do organizačních týmů projektových celků pak budou mít transparentní přístup pracovníci odboru 56 "Interního auditu MF", který je přímo podřízen ministrovi financí tak, aby bylo možné uplatnit kontrolní činnosti a potřeby ve smyslu metodiky průběžného interního auditu MF a byla zaručena jeho nezávislost.

Grafické znázornění R24

Procesní schéma vývoje každého projektového celku (podle kterého je řízen rozpočet, sestavován projektový tým atp.) tak, jak jej přinese metodika multiprojektového řízení ICT MF:



Výklad a způsob využití naznačeného vrcholového procesního přístupu k řízení rozsáhlých ICT projektových celků přesahuje rámec Strategie a bude zpracován v metodice multiprojektového řízení ICT MF jak vyplývá z R24.

Výklad R25, R26 a R27:

Multiprojektová matice 4 projektových celků MF naznačuje slovní výklad strategických rozhodnutí tak, jak jsou uvedena výše:

	Profese disponibilní v oddělení Služeb ICT projektových celků, resp. subprojektů evidence cílů, služeb, metodika tvorby zadání, SLA omezující podmínky pro realizaci - např. bezpečnost	Profese legislativa ÚZF evidence a vytěžování pracovníků projektové celky: HR - vzdělávání bezpečnost technologie ICT: infrastruktura služby HW služby SW DBC	Profese legislativa ÚZF evidence a vytěžování pracovníků projektové celky: financování projektů zpětná vazba vnější uživatelů datové a procedurální nekonzistence procesní analýza projektů datová synchronizace PR, komunikace kontrola / audit provoz
MF centrální a průřezové projektové celky	Infrastruktura resortu MF		
	Bezpečné Datové centrum MF		
	Státní pokladna		
	Provozně správní agendy		
	Simulace ekonomického systému ČR		
Projektové celky ÚFDR	ADIS		
	...		
	Provozně správní agendy		
Projektové celky GŘC	...		
	Celně Deklarační Systém		
	Spotřební daně		
	...		
Projektové celky ÚZSVM	Provozně správní agendy.		
	Evidence státního majetku		
	...		
	Provozně správní agendy		
...			

OB6 Realizace vybraných částí ICT

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin.</p>	<p>Infrastruktura V uplynulých 10 letech nebyla v resortu MF jednotná filosofie a panoval svébytný způsob řízení významných projektových celků, zejména pak v oblasti infrastruktury. Historicky tak vznikly 2 rozsáhlé sítě WAN - celní a daňové správy. Vedle toho bylo vybudováno velké množství lokálních spojů zejména na územích velkých měst (například na území Prahy, takzvaná Finet-MAN), jejichž přenosové prostředky jsou často v majetku MF. Výsledkem je dosti komplikovaný systém užívané a provozované infrastruktury.</p> <p>Mezi ICT složkami GŘC, ÚFDŘ, ÚZSVM a centrem MF přetrvává nejasnost vnímání dělby kompetencí. V minulých 3 letech se problematika rozšířila o nejasné kompetence MIČR.</p> <p>Za určitých (zejména smluvních) okolností by pro MF zřejmě bylo výhodné opustit historickou setrvačnou filosofii, že MF má na to (znalostně, finančně, časově) budovat si svoji vlastní infrastrukturu včetně nejnižších technologických vrstev. V této souvislosti by zřejmě bylo vhodné delegovat odpovědnost za vznik a smluvní garanci provozování komunikační infrastruktury jinému specializovanému subjektu veřejné správy.</p> <p>Resortní datové centrum V resortu MF neexistuje místo/středisko, které by realizovalo dostatečně robustní a bezpečné zázemí pro ostrý provoz hlavních projektových celků, kde by se pod kontrolou a s patřičným záznamem historie realizovala mezisystémová interoperabilita - výměna dat mezi jednotlivými celky, kde by byly hostovány resortní číselníky/registry a odkud by byla zajišťováno elektronické rozhraní většiny systémů na okolí resortu.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Dosáhnout stavu, kdy bude všem relevantním pracovníkům jasno v podstatných koncepčních otázkách budování významných celků ICT MF, zejména pak v oblasti infrastruktury, státní pokladny a resortního datového centra.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R29	<p>MF s MIČR uzavře smlouvu, ve které se vymezí odpovědnost obou stran za tvorbu zadání služeb komunikační infrastruktury a jejich SLA, bezpečnostních omezení atd. MF přistoupí prostřednictvím MIČR k uzavření jedné transparentní smlouvy na poskytování služeb komunikační infrastruktury pro celý resort.</p>	500 tis Kč. externí podpory právního charakteru	50	
R30	<p>V rámci této infrastruktury bude pilotně ověřena realizace IP telefonie v prostředí ÚZSVM. Efektivitu tohoto pilotního projektu naznačuje vypracovaná studie návratnosti (ROI), která vznikla v režii MIČR a ÚZSVM.</p>	Podrobný cenový rozklad je k dispozici ve studii návratnosti ROI	100	
R31	<p>MF bude mít externího "IP partnera" pro kvalitní zvládnutí požadavků / nároků jednotlivých aplikačních celků a dalších uživatelů na infrastrukturu, stejně tak na poskytování dalších síťových služeb, které budou přesahovat rámec</p>	Cca 50 mil Kč / rok podstatně vyšší prostředky jsou v	75	

	<p>poskytovaných služeb komunikační infrastruktury, jak bude vyplývat ze smlouvy mezi MF a MIČR.</p> <p>Vyhlásit VŘ na "IP partnera" v kompetenci vrchního ředitele ICT MF.</p>	<p>současné době využívány na rozvoj a provoz, dohled a správu infrastruktury.</p>		
R33	<p>Průřezové projektové celky MF, které budou řízeny odborem "Služeb ICT MF" jsou zejména tyto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BDC primární a následně i sekundární/záložní - komunikační infrastruktura WAN, MAN - státní pokladna - simulace chování ekonomického systému ČR - provozně správní agendy 	<p>Bez přímých nákladů</p>	<p>100</p>	
R34	<p>Resortní bezpečné datové centrum (BDC) vznikne v těchto krocích:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do VI.2007 bude vybudováno primární BDC MF v areálu STC Na Vápence a bude zde zahájen ostrý provoz centrálních částí hlavních projektových celků MF ve smyslu nových principů (pronájem služeb). • Původních datová centra GŘC, ÚFDŘ a ÚZSVM poté budou využita pro testování, vývoj a pro záložní provoz relevantních projektových celků. • Do VI. 2009 bude vybudováno záložní BDC MF mimo území města v okolí Brna. <p>BDC bude vybudováno na principu pronájmu služeb centrálních serverů a dalších nutných aktivních prvků.</p>	<p>Pro cenové odhady je nutné vypracovat studii a předběžnou technickou projekci.</p>	<p>50</p>	
R35	<p>Projekt Státní pokladna bude evidován, řízen a provozován jako každý jiný projektový celek ve smyslu schválené metodiky multiprojektového řízení.</p>	<p>Bez přímých nákladů</p>	<p>100</p>	

Poznámka: Oponentura navrhuje nízkou hodnotu důležitosti dané oblasti vzhledem k věcnému / technologickému charakteru daných témat.

OB7 Řízení dodavatelských vztahů

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabín, příčiny slabín</p>	<p>Jednotlivé části ICT jsou dodávány různými dodavateli. Hodnocení úrovně kvality těchto dodávek probíhá spíše nahodile a bez podpory jednotné resortní metodiky.</p> <p>Větší projektové celky jsou realizovány prostřednictvím smluv, které se ročně obnovují, což přináší věcné problémy. Smlouvy se uzavírají pozdě a platby jsou realizovány často až s půlročním zpožděním - pravidelně každý rozpočtový rok.</p> <p>Kvalita služeb většinou nakoupených systémů do vlastnictví MF je značně rozdílná, liší se využitá technologie i architektura těchto systémů. Dokumentace k těmto systémům často neodpovídá aktuálnímu stavu.</p> <p>MF nevyužívá pro hodnocení finanční efektivity dodávek žádné srovnávací metriky mezi jednotlivými projektovými celky.</p> <p>MF nemá schválené metodiky pro výpočet celkové ceny vlastnictví jednotlivých projektových celků (Total Cost of Ownership - TCO), metodiky pro výpočet "finanční návratnosti" (založené na principech Return of Investment - ROI).</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Projektové aplikační celky budou srovnatelné v ceně, kvalitě poskytovaných služeb a budou přiměřeně technologicky a architektonicky moderní...</p> <p>Plán: Dosáhnout shody v hlavních kvalitativních a cenových ukazatelích všech projektových celků v rozptylu max. 20 % do V. 2008.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R36	Zveřejnit postupy a výsledky jednotlivých projektových celků i mimo resort - na odborných konferencích a seminářích (Invex, konference ISSS, systémová integrace atp....)	500 tis. Kč / rok	100	
R37	Dodávky ICT budou podmíněny smluvní ochotou zveřejnit dodavatelské ceny.	Bez fin. náročnosti	80	
R38	Zavést technický audit projektů s ohledem na architekturu, volbu technologií a způsob jejich využití, který bude určen ke zveřejnění.	Viz OB4 - návrh v rozpočtové matici	60	
R39	Vyhotovit metodiku a zavést veřejné meziprojektové hodnocení, ve kterém budou zahrnuta kritéria např. poměru cena/výkon, technologie, efektivita, uživatelská přívětivost, TCO, ROI* atp.	2 mil Kč ročně ext. nezávislého meziprojektového hodnocení	100	
R40	Maximální smluvní rozsah mezi MF a jedním primárním kontraktorem - dodavatelem ICT - nepřesáhne ročně celkem 20% celkového rozpočtu ICT MF a neměl by být rozdělen do více než 5 projektových celků od roku 2007 včetně.	Bez fin. náročnosti	50	
R41	Každý rok vyhotovit srovnávací audit podstatných projektových ICT celků s realitou jiných zemí EU, zejména pak s ohledem na finanční náklady spojené s tvorbou, údržbou a provozem IS MF.	2 mil. Kč / rok	80	

*Hodnocení projektů na principu ROI je zdůvodnitelné a obvyklé v podnikatelské sféře. Metodika ROI pro veřejnou správu by měla být upravena a schválena tak, že bude sledovat zejména snižování nákladů, odstraňování bariér, zlepšování poskytovaných služeb atp.

OB8 Marketing, PR a zpětná vazba

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin.</p>	<p>Jak je naznačeno v kapitole S2, ICT resortu MF je podrobeno oprávněnému zkoumání mnoha uživatelů, dodavatelů, pracovníků resortu, partnerů MF a také odborné veřejnosti.</p> <p>Rozsah finančních prostředků, které jsou do ICT ročně uvolňovány je tak značný, že je zřejmě vhodné průběžně s cílovými skupinami pracovat-komunikovat s nimi, informovat je předem o připravovaných změnách a zejména pak o službách, které je možné od ICT MF očekávat. Tato proaktivní komunikace je v současné době realizována spíše náhodně a názory cílových skupin jsou pak často ovlivňovány docela jinými a nepodstatnými faktory.</p> <p>Nezávislá zpětná vazba, která by monitorovala nálady, názory, věcné připomínky a kreativní podněty od cílových skupin neexistuje. Jak vyplývá z kapitoly S2 a S3, v současné době není dobře možné formulovat vrcholové strategické cíle, protože není známo na jakých hladinách percepce u jednotlivých cílových skupin se stav ICT MF právě nachází. Názory pracovníků ICT nejsou často dostatečně objektivní, resp. relevantní, nicméně porada vedení MF je často odkázána pouze na sdělení a argumentaci těchto pracovníků.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Určit skupiny relevantních hodnotitelů - cílové skupiny ICT MF a objektivně periodicky zjišťovat názory na stav ICT MF. Tyto výstupy maximálně využívat pro vrcholové směřování řízení ICT MF. Každá cílová skupina bude mít možnost vyjádřit se k průběžným výsledkům 4 odborů Služeb ICT : Průřezové projekty MF, projekty GŘC, ÚFDŘ a ÚZSVM.</p> <p>Plán: Každých 12 měsíců vždy ke konci dubna každého roku bude pořízen názor na stav ICT v MF od reprezentantů schválených cílových skupin a bude vyhodnocen integrovaný ukazatel stavu ICT v MF - zejména jako procentuelní míra naplnění teoretického ideálního stavu, jak je uvedeno v kapitole S2.2.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R42	V případě schválení strategie bez prodloužení zahájit mediální kampaň - zveřejnit strategické cíle včetně přijatých Strategických rozhodnutí. Integrovaně navázat na výsledky Organizační, funkční, personální a informační audit MF .	Bez fin. náročnosti	100	
R43	Pro ICT MF byly jako relevantní hodnotitelé určeny cílové skupiny tak, jak jsou uvedeny v kapitole S2.	Bez fin. náročnosti	100	
R44	Sestavit a uplatnit marketingovou strategii, která vyřeší formu a způsoby komunikace ke všem cílovým skupinám. Tuto strategii ročně obnovovat.	500 tis. Kč / rok	100	
R45	MF vybere a bude využívat 2-3 mediální partnery pro řízenou proaktivní komunikaci k cílovým skupinám.	Bez fin. náročnosti	80	
R46	Postupy v řízení ICT MF a výstupy ICT MF budou maximálně transparentní. Medializovat úspěchy ICT MF. Využít odborných platform pro prezentaci ICT projektových celků MF.	2 mil. Kč / rok	75	
R47	Realizovat vnější zpětnou vazbu vždy 1x ročně ke konci dubna - vnímání percepce cílových skupin prostřednictvím nezávislé konzultační firmy v kompetenci VŘ ICT MF. Vyhotovit, schválit a uplatnit metodiku pro výpočet integrovaných ukazatelů stavu ICT v MF. V případě cílových skupin, které reprezentují uživatele ICT budou v rámci vnější zpětné vazby realizovány rovněž testy uživatelské přívětivosti.	4-5 mil. Kč / rok	100	
R48	V množině pracovníků ÚZSVM bude skupina pracovníků	Bez fin. náročnosti	50	

	specializovaná pro oblast aktivního PR a pro realizaci zpětné vazby pro potřeby vedoucích projektů.			
R49	Vyhотовovat souhrnnou integrální zprávu, která zpracuje výstupy vnější zpětné vazby spolu s multiprojektovým reportingem pro potřeby vrcholového vedení MF vždy ke konci května každého roku.	2 mil. Kč / rok	80	

Implementace vybraných aktivit zpětné vazby do praxe by mělo ve skutečnosti přinést novou kulturu, která senzitivně vnímá vývoj okolí, dokáže adekvátně reagovat na změny okolí a dokáže průběžně nové poznatky přenášet do vlastní praxe - takzvaná kultura učící se společnosti.

OB9 Daňové úniky a hospodářská kriminalita

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabín, příčiny slabín.</p>	<p>V některých jednotlivých IS v resortu MF jsou zabudovány moduly rizikových analýz, nicméně celoresortní řešení této problematiky vykazuje značné rezervy.</p> <p>Specializované útvary resortu MF mají přístup k informacím, jejichž vyhodnocení by mohlo poukazovat na případy hospodářské kriminality. Jejich využívání není dostatečně širokospektrální (přes všechny systémy), není dostatečně rychlé / operativní a chybí kvalitní infromatická podpora.</p> <p>Neprovozanost IS a nekompatibilní struktura datových zdrojů v praxi znamená, že daňoví poplatníci se dostatečně neobávají rychlého odhalení možných nekonzistencí a indicií hospodářské kriminality, čehož zřejmě někteří mohou obratně využívat.</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Sestavit procesní schéma optimálního průběžného vyhodnocování on-line informací ve všech dostupných IS resortu a vyhotovit informační systém, který bude realizovat většinu jeho procesů automaticky a bude sloužit zejména pro identifikaci možných daňových úniků resp. indicií teoretických příznaků hospodářské kriminality. Celá problematika bude projektově řízena, plánovatelná a měřitelná.</p> <p>Plán: Vytvořit IS který přímo identifikuje možné daňové úniky.</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R50	Průběžně novelizovat příslušnou legislativu tak, aby nebyla překážkou pro maximální využívání dat relevantními složkami MF.	1 mil. Kč v případě externí kapacity	50	
R51	Ve struktuře ÚZP vytvořit zdrojovou oblast - skupina expertů, kteří budou implementováni do všech projektových celků MF, budou vyškolení, jaké je jejich poslání v těchto projektových celcích a prostřednictvím těchto pracovníků bude průběžně tvořeno kvalitní zadání pro informační systém DÚHOK.	Rekvalifikace současných pracovníků cca 1 mil. Kč / rok	100	
R52	Realizovat průřezový MF projekt, který bude využívat on-line rozhraní na všechny IS resortu s názvem DÚHOK..	30 mil. Kč /rok	90	
R53	Každý ICT projektový celek MF bude mít povinnost vytvořit potřebné rozhraní k DÚHOK.	V rámci tvorby IS bez aditivních nákladů	100	

OB10 Legislativa jako hlavní zadání pro ICT

Důležitost 0-10:

<p>Současný stav dané oblasti, identifikace hlavních slabin, příčiny slabin.</p>	<p>Proces legislativní obnovy je značně nepředvídatelný a v mnohých případech neočekávatelný. Vzhledem k tomu, že stále roste závislost výkonu veřejné správy na ICT, tak je patrná nutná velmi těsná vazba mezi legislativou MF a ICT MF.</p> <p>Rychlost změn legislativy je někdy tak velká, že není dostatek času na kvalitní přípravu a následnou realizaci ICT. Při respektování zákona 40/2004 Sb. o zadávání veřejných zakázek a z procesně procedurálních důvodů schvalování finančních prostředků pak nebývá proveditelné naplnit očekávání na funkcionalitu příslušných částí souboru ICT.</p> <p>V současné době je již patrný neformální kontakt pracovníků současných odborů informatiky a legislativy nad rámec Organizačního řádu MF..</p>
<p>Cílový stav a definice Strategického cíle a jeho plán.</p>	<p>Strategický cíl: Procesní schéma životního cyklu každého projektového celku navázat na soubor legislativních procesů a optimalizovat včasné předávání informací s cílem minimalizovat kritické stavy.</p> <p>Plán: U návrhu každé legislativní změny a u každé přijaté novely protokolárně evidovat nároky na ICT od 2006</p>

Strategická rozhodnutí

Kód	Strategická rozhodnutí	Odhad zdrojů, resp. finanční náročnosti za rok	Proveditelnost %	Rozhodnutí ANO - NE
R54	<p>Každý nový návrh legislativní změny nebo nové právní úpravy, která bude vyhotovena v právních útvarech resortu, bude doprovázena protokolem "ICT srozumění" s náplní :</p> <ul style="list-style-type: none"> věcné porozumění které potvrdí vedoucí projektového celku, časové nároky nutné pro realizaci integrálního rozšíření projektového celku od přijetí zákona v PSP do nasazení do ostrého provozu, které potvrdí vedoucí projektu, odhad finanční náročnosti pro realizaci dané změny/rozšíření ICT celků, které potvrdí finanční ředitel projektového celku. <p>Existence tohoto dokumentu zřejmě zlepší vzájemnou informovanost a zlepší transparentnost spolupráce legislativa – ICT.</p>	Bez přímých fin. nákladů	60	
R55	<p>Každý přijatý (akceptovaný) návrh bude opět v součinnosti legislativa vs. ICT protokolárně zmapován s tímto obsahem:</p> <ul style="list-style-type: none"> kód původního protokolu, hlavní změny proti původnímu návrhu, věcné porozumění které potvrdí vedoucí projektového celku, časové nároky nutné pro realizaci integrálního rozšíření projektového celku od přijetí (úpravy) zákona v PSP do doby jeho účinnosti (nasazení do ostrého provozu), které potvrdí vedoucí projektu, odhad finanční náročnosti pro realizaci dané změny/rozšíření ICT celků, které potvrdí finanční ředitel projektového celku. 	Bez přímých fin. nákladů	80	

R56	Detailní průběžná analýza, kterou provádějí procesní analytici v projektových ICT celcích bude efektivně průběžně využívána pro návrhy na zkvalitnění legislativy, zejména pak s ohledem na jednoznačnost zákonů, jasnost, duplicity atp. 1x za 6 měs. vyhotovit návrh novel zákonů a vyhlášek s ohledem na optimalizaci sdělení, zjednodušení a zprůhledňování aktuálního souboru platné legislativy v odpovědnosti vedoucích projektových celků.	Bez fin. nákladů	90	
-----	--	------------------	----	--

Poznámka k Rozhodnutím R54 a R55

Zmíněné protokoly - dokumenty jsou v rozsahu 1 A4 a jsou určeny pro vrcholovou evidenci. Nenahrazují tedy detailní dokumentaci zadání vstupně výstupních funkcí daného projektového celku, která bude vyhotovována analytickými pracovníky odborů Služeb ICT relevantní složky resortu a pracovníky odborných útvarů, kterých se daná legislativní změna věcně týká.

Výklad některých použitých pojmů v předchozích tabulkách

Bez fin. náročnosti

Pro realizaci daného rozhodnutí zřejmě nebude nutné kontrahovat externí kapacity, které by byly vyjádřitelné v množství Kč.

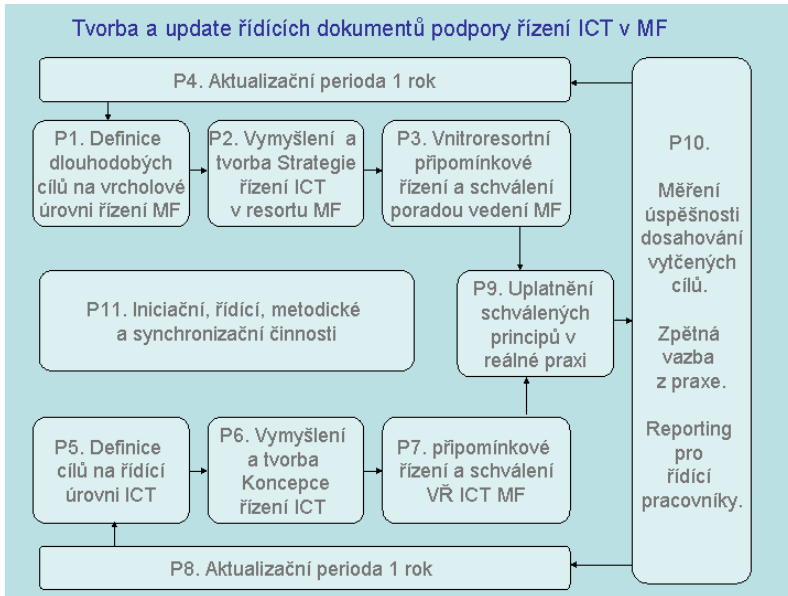
V těchto případech autoři Strategie předpokládají, že v intencích budoucího transformačního projektu určitá část vhodných pracovníků odborů ICT projde rekvalifikací s následnou schopností realizovat tyto činnosti. Cena za interního pracovníka, kterou resort vynakládá se tak zřejmě dramaticky nezmění (při zanedbání ceny rekvalifikačních kursů, školení a testů).

Proveditelnost

Hodnota u každého strategického rozhodnutí naznačuje do jaké míry se autorům jeví proveditelné to které rozhodnutí uplatnit (při vynaložení stejné vstupní energie do jeho prosazení). Velmi záleží na tom **KDY** a **JAK** bude rozhodnutí uplatněno a v jaké části resortu, resp. v jakém projektovém celku. Transformační projekt musí velmi citlivě zvážit souslednost / návaznost při uplatňování strategických rozhodnutí s ohledem na maximální úspěšnost, resp. maximální proveditelnost naznačených kroků.

S5 Působnost strategie a další navazující činnosti

Následující obrázek naznačuje sled činností (procesy), které vedly ke vzniku Strategie (P1..P3). Pokud bude Strategie schválena, tak bude zřejmě nutné přistoupit k uplatnění strategických rozhodnutí v praxi (P9).



Strategie je vrcholový řídicí dokument, který je určen pro diskusi na vrcholové manažerské úrovni resortu MF. Strategie přináší hlavní principy a jen okrajově se dotýká věcné ICT problematiky.

Jak vyplývá z R23, pro potřeby exekutivního vedení ICT se naopak rozpracovává koncepce vývoje ICT resortu MF, která přináší analýzu reálného stavu ICT v MF a při respektování Strategických rozhodnutí popisuje a definuje projektové celky jako skupiny dílčích ICT projektů.

První verze Strategie je specifická tím, že se jedná o první a dosti značný zásah do reálné praxe řízení ICT MF. Je zřejmé, že implementace strategických rozhodnutí do praxe bude muset být precizně připravena a řízena.

Strategické rozhodnutí R57

Vypracovat **Transformační projekt**, který bude mít hlavní úkoly:

- zachovat a respektovat funkční a provozované systémy jako nejvyšší priorita,
- navrhnout procesní schéma a plán celé transformace tak, že bude zachována odpovědnost za realizované projektové celky na jednotlivých složkách resortu (MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM) s respektováním přijatých Strategických rozhodnutí.
- přinést SWOT analýzy tak, aby bylo snáze pochopitelná celková proveditelnost a úspěšnost uplatnění významných změn v jednotlivých částech resortu.

Schválené cíle a přijatá strategická rozhodnutí z množiny R01..R56 budou tak využita jako zadání pro vyhotovení Transformačního projektu řízení ICT v resortu MF v odpovědnosti vrchního ředitele skupiny Informatiky 081.

Transformační projekt musí být vyhotoven tak, aby respektoval různé vstupní podmínky ve všech složkách resortu. V případě technických změn pak musí vnímat nutnost pečlivě provést potřebné analýzy a rozbory (studie, implementační a technické projekty atp.)

Schválení Transformačního projektu je v odpovědnosti rady vedení MF. Vyhotovení a řízení transformačního projektu bude v kompetenci VŘ skupiny informatiky 081.

Cena externí podpory při vypracování transformačního projektu se odhaduje v řádu 1 - 2 mil Kč. Cena externí podpory projektového řízení realizace Transformačního projektu lze odhadovat v řádu 5-10 mil Kč/rok. Doba trvání Transformačního projektu lze odhadnout do konce roku 2007.

Transformační projekt převádí současnou praxi řízení ICT v MF do nového stavu, který se vyznačuje:

- změnou organizační struktury,
- novými aktivitami,
- nově rozdělenými odpovědnostmi,
- jiným principem nárokování a schvalování finančních prostředků.

Z toho důvodu je nutné, aby každý transformační krok minimalizoval rizika a aby přivedl každou dílčí část ICT do prostředí, které bude jasně popsána kvalitní metodikou multiprojektového řízení ICT v MF (viz R24).

Účinnost zavádění nových principů řízení ICT bude následně průběžně vyhodnocována, jak naznačuje proces P10 a bude realizována díky rozhodnutím R47 a R49.

Strategie pak bude v ročním intervalu aktualizována, jak naznačuje proces P4 díky strategickému rozhodnutí R22.

S6 Závěr

Vyhotovená dokumentace ukazuje filosoficky a věcně rozdílný přístup k řízení ICT, než tomu bylo v letech minulých. Autoři jsou připraveni uspořádat sérii pracovních jednání se všemi, kteří projeví zájem o prezentaci příslušných argumentů ke každému navrženému cíli, resp. každému strategickému rozhodnutí.

PR1 Pracovní tým

Dokument vznikl v rámci toho pracovního týmu:

Vrchní ředitel skupiny informatiky 081
Vedoucí pracovního týmu
Vedoucí za Equica,a.s.

Jiří Fridrich, MF
Jiří Roudný, MF
Jaromír Horák, Eq

Členové pracovního týmu:

Zdeněk Jeřábek, MF
Pavel Kalina, MF
Milan Vlček, MF
Václav Šimůnek, MF
Michal Faltýnek, ÚFDŘ
Jarmila Vocetková, ÚFDŘ
Ivan Goldšmíd, ÚZSVM
Michael Lojda, GŘC
Worschová Zuzana, GŘC
Klapal Libor, GŘC
Marcela Hlavatá, Eq
Michal Horáček, Eq

PR2 Vypořádání projektové oponentury

V současné fázi proběhlo vypořádání písemných připomínek v rámci projektové oponentury od těchto oponentů:

Jan Málek, náměstek ministra financí
Zuzana Brzobohatá, ředitelka kanceláře ministra
Zdeněk Richter, generální ředitel GŘC
Robert Szurman, ředitel sekce ÚFDŘ
Miloslav Vaněk, generální ředitel ÚZSVM
Pavel Kalášek, Logica a.s., generální ředitel
Jiří Polák, Deloitte, partner
Roman Kučera, MPSV, ředitel odboru informatiky
Dana Bérova, MIČR, náměstkyně ministra

Každý oponentní námět v každém posudku byl :

- a) obecně zpracován v obecném textu,
- b) konkrétně zpracován v příslušné Oblasti, resp. Strategickém rozhodnutí,
- c) neakceptován a zdůvodnění je uvedeno v této kapitole.

Diskuse vybraných oponentních názorů

Mnoho oponentních názorů bylo do textace dokumentu implementováno a nejsou dále diskutovány. Zbylá část oponentních názorů je v dalším textu řešena. Jednotlivé příspěvky se různě překrývají, nebylo tak dobře možné přinést jednoznačné přiřazení autorů a dále uvedených oponentních názorů. V nadpisech Oponentních Názorů (dále jen ON) tak autoři uvedeni nejsou.

ON: Nákupem služeb HW se zvýší riziko zneužití / zničení / změny dat.

Pracovníci ICT společností - které pro MF dodávají HW a SW řeší v současném modelu nákupu HW a SW do majetku MF - mají více než 10 let mnohdy rovnocenný přístup k datům jako pracovníci MF. Kvalitní bezpečnostní dokumentace a uplatnění příslušných bezpečnostních opatření v kombinaci s výběrem důvěryhodných dodavatelů, kvalitní smlouvy a vhodná forma kontroly mohou v obou případech - nákupu HW a SW do vlastnictví nebo nákupu služeb HW nebo SW - zajistit dostatečnou bezpečnost.

ON: realizovat většinu činností vlastními silami a minimalizovat outsourcing lidských kapacit.

Ano, pokud se jedná o činnosti rutinního charakteru, na které se vyplatí držet v zaměstnaneckém poměru, dlouhodobě platit a vzdělávat své vlastní zaměstnance. V případě MF se pak jedná cílově o 3 možné úrovně :

- Pracovník ve stavu MF, resp. GŘC, ÚFDŘ nebo ÚZSVM.
- Pracovník specialista na vybraných profesích zaměstnaný při STC, který je většinou dlouhodobě zaměstnán pro potřeby projektových celků MF, . GŘC, ÚFDŘ nebo ÚZSVM.
- Pracovník "nakoupený" zcela mimo resort MF - profese na relativně krátkou dobu v řádu jednotek měsíců.

Outsourcovat externí lidské zdroje se pro mnohé odborné i manažerské profese v ICT většinou vyplatí z těchto důvodů:

- ekonomické důvody,
- nezaujatost a nezatíženost vnitřními vztahy a vlivy,

- vysoká profesionalita a znalosti.

ON: Vypustit kapitolu S3

V textu je uvedeno, že její smysl je pro ilustrativní, aby na vrcholové úrovni ukázala možnosti, jak by se mohl vyhodnocovat a plánovat stav, v jakém ICT v resortu MF je. V současné době není možné vyhodnotit skutečné hodnoty integrovaných ukazatelů pro projektové celky MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM, protože dosud nebylo přijato strategická rozhodnutí OB8, zejména pak R47.

ON: Je nutné posuzovat výhodnost nákupu služeb proti nákupu HW

Zcela v souladu s OB3 se nepředpokládá 100% přeměna na nákup služeb, jak vyplývá ze strategického cíle OB3 (cíl je 75% nákupu služeb do 3 let).

ON: Strategie neřeší postup, jak přejít od nákupu licencí SW k pronájmu služeb SW, není studie proveditelnosti

Ano, úkolem strategie není detailně popsat tuto proceduru, protože je pod rozlišovací schopností cílové skupiny CS1, pro kterou je Strategie určena. Tento postup, včetně ekonomických, legislativních, bezpečnostních a dalších aspektů musí být pilotně ověřen v rámci transformačního projektu a poté postupně citlivě uplatňován v dalších 3-5 letech. Vyhотовit studii proveditelnosti bude teoreticky možné tehdy, až bude v transformačním projektu uvedeno, jak tento krok realizovat.

ON: R17 je v rozporu s 40/2004 Sb.

Ano, je. Uplatnit toto rozhodnutí znamená v rámci transformačního projektu realizovat aktivity směřující k novelizaci příslušných legislativních norem v průběhu dalších 2-3 let. Totéž platí pro uplatnění R20.

ON: Snížení pracovníků ICT o 10% může být fatální

Strategie navrhuje v rámci OB5 snížení počtu pracovníků ze současných odborů informatiky. Rozsah 10% je pouze orientační a bude lépe rozpracován v Transformačním projektu. Může a nemusí být ve skutečnosti naplněn. Teoreticky není v současné době možné zpřesnit odhad tohoto plánu. Náklady spojené se zpřesňováním tohoto odhadu v současné ranné fázi transformace převyšují hodnotu, kterou by přineslo zpřesnění plánu.

ON: OB5 se zabývá pouze novými projekty

OB5, resp. multiprojektové řízení, se zabývá zejména realizovanými projekty, které jsou ve své provozní fázi. U každého takového projektového celku jsou v praxi průběžné změny (doplnění, rozšíření, změny), kdy každá taková změna prochází všemi fázemi od identifikační, přes ověřovací, přípravnou a realizační až k fázi provozní, jak vyplývá z výkladu R24.

ON: Nezřizovat odbor multiprojektového řízení a ÚZP

Bez těchto odborů nebude možné realizovat multiprojektové řízení a nebude tak možné dosáhnout potřebného strategického cíle, kterým je zejména možnost dynamického sdílení profesionálně nejlepších interních lidských zdrojů (které budou alokovány v ÚZP) a nebude dosaženo potřebné interoperability jednotlivých resortních IS, včetně resortních rozhraní.

ON: smlouva mezi MF a MIČR je zbytečná

V současné praxi, která je vymezena platností Rámcové Smlouvy (RS) mezi ČTc a MIČR, je rozdělení odpovědnosti mezi MF a MIČR dosti nejasné. V budoucnosti, zejména pak v období, kdy nebude platit RS, bude nutné, aby existovalo jasné rozdělení odpovědnosti mezi MF a MIČR. Forma smluvního vztahu není zřejmě ideální řešení, ale v současné době by pomohla vyřešit mnohé praktické nejasnosti, zejména pak pro budoucí období.

ON: Všechny smlouvy všech složek resortu mají projít kontrolou VŘ 081

Takové ustanovení by zřejmě zahltilo kapacitu VŘ a jeho administrativy, stejně tak jeho odborné/profesionální znalosti a schopnosti. Jasně rozdělení odpovědnosti bude možné definovat až tehdy, pokud budou přijata strategická rozhodnutí zejména pak z OB5. Jasně rozdělení kompetencí a pravomocí pak bude uvedeno v metodice multiprojektového řízení ICT MF, která přinese m.j. organizační schéma všech navržených složek řízení včetně popisu odpovědnosti za jednotlivé fáze nárokování financí a uzavírání dodavatelských smluv.

ON: Neřešit všechny oblasti naráz, Strategie nepřináší v této verzi priority

Nepředpokládá se, že by všechny identifikované OB získaly takovou důležitost a nepředpokládá se, že budou přijata všechna navržená rozhodnutí. Přijatá rozhodnutí budou poté implementována do praxe schváleným transformačním projektem v průběhu dalších 5 let, který bude definovat priority tak, jak vyplynou ze schválené strategie (důležitosti oblastí, cílových skupin a konkrétní přijatá rozhodnutí).

ON: Strategie by měla řešit celou problematiku řízení ICT

V úvodu Strategie je naznačeno, že dokument nemá ambici řešit celou problematiku řízení ICT. Pokud by však byla přijata rozhodnutí v oblastech OB3, 4 a 5, tak bude mít vliv na celé spektrum problematiky řízení využívání služeb ICT v resortu MF.

ON: Strategie neřeší přesně, JAK bude probíhat vyhodnocování navržených metrik

Metodika pro vyhodnocování integrovaných ukazatelů (S3.3. a R47), stejně tak jako metodiky pro výpočet srovnávacích metrik / benchmarks (R39) budou vyhotoveny v návaznosti na přijatá rozhodnutí. Vlastní řešení těchto metodik navíc překračuje rámec Strategie tak, aby byl srozumitelný pro cílovou CS1.

ON: Není jasné, co znamená Multiprojektové řízení

Celá oblast OB 5 vrcholově naznačuje hlavní principy multiprojektového řízení. Strategie nerozpracovává tuto problematiku do podoby metodiky multiprojektového řízení. Tato bude vypracována a následně uplatněna ve smyslu R24. Strategie není určena pro podporu rutinních činností exekutivy řízení ICT v MF. V rámci vypořádání oponentních připomínek bude pro oponentní kolektiv a členy vedení MF zorganizována prezentace vybraných témat Strategie.

ON: Ponechat autonomii a zachovat odpovědnost složek MF tak, jak vyplývá z platné legislativy

Strategie uplatněním rozhodnutí v rámci OB5 zcela zachovává odpovědnost za zadání, realizaci a za provoz všech relevantních ICT bloků všem složkám resortu. Dává prostřednictvím multiprojektového řízení navíc možnost sdílet kvalitní lidské zdroje prostřednictvím ÚZP při STC a dává možnost vzájemně synchronizovat jednotlivé odborné oblasti ve všech projektových cílech přes celý resort.

ON: Návrhy Strategie mnohdy odporují platným legislativním rámcům

Strategie není bariérově podřízena platné legislativě, ale hledá optimální možnosti a postupy pro období 2005-2010. Uplatnění těchto postupů (strategických rozhodnutí) pak bude často podmíněno tím, že se v rámci transformace podaří změnit příslušné legislativní normy.

ON: Využívat metodiku Balanced Scorecard, KPI

Strategie neřeší, jaké metodiky budou využity pro realizaci Strategických rozhodnutí, v tomto případě R39 a R47. Tato tematika musí být vyřešena v rámci metodiky multiprojektového řízení ve smyslu rozhodnutí skupiny OB5.

ON: Bezpečnost musí řešena jako projekt v MF

Bezpečnost ICT MF je aspekt, který se bude v rámci multiprojektového řízení řešit průřezově přes všechny projektové celky MF, jak vyplývá z výkladu R25, 26 a 27. V rámci organizační struktury bude m.j. i bezpečnostní ředitel ICT MF, který bude disponovat týmem expertů, kteří budou alokováni pro potřeby jednotlivých projektových celků ve všech jejich fázích. Detailní popis této problematiky přesahuje rámec dokumentu a bude uveden v Metodice multiprojektového řízení ICT MF, jak vyplývá z R24.

ON: Návrhy Strategických rozhodnutí nejsou doprovázeny dopady v oblasti personální, organizační, finanční

ANO. U většiny navržených SR je velmi obtížné skutečně odhadnout jejich dopad ve chvíli, kdy jsou navrhována. Většina manažerských rozhodnutí je v praxi realizována jako výsledek názorů, faktů, zkušeností a intuice vrcholových managerů. S tímto přístupem je v prvním kroku dána top managementu možnost uplatnit své názory a představy na řízení ICT. Lze konstatovat, že tvořit podrobnou studii ke každému navrženému rozhodnutí ve všech výše zmíněných aspektech (například **personální, organizační, finanční**) by sice přineslo mnoho textu, ale lze předpokládat, že by top management resortu MF neměli čas tuto dokumentaci studovat. Náklady na pořízení této dokumentace a čas, o který by se prodloužila doba uplatnění těch kterých rozhodnutí, se zdá být větší ztráta, než vsadit na solidní míru znalostí a schopnost každého top manažera rozhodnout s těmi podklady, které jsou t.č. k dispozici.

Je nutné konstatovat, že přijetí Strategického rozhodnutí ještě neznamená, že bude dogmaticky okamžitě uplatněno bez ohledu na jeho personální, organizační a finanční dopady. Každé přijaté rozhodnutí je nutné vnímat jako ukazatel směru, trendu či filosofie a je úlohou Transformačního projektu ukázat, CO znamená jeho uplatnění v praxi. Je zřejmé, že Transformační projekt znovu musí projít schválením poradou vedení MF tak, aby bylo na vrcholové úrovni možnost verifikovat vhodnost a účinnost toho kterého rozhodnutí co do rozsahu, kvality a času, ve kterém bude jeho uplatnění navrženo.

ON: Dokument Strategie není možné předložit do PV bez doplnění dopadů v oblasti personální, organizační, finanční.

Navrhuje se řešit problematiku ve dvou schvalovacích krocích tak, jak je uvedeno v úvodu S1. Krok 1 - Strategie, Krok 2 - Transformační projekt, který musí uvedené oblasti řešit. Pokud by nebyl Transformační projekt následně schválen, bude se iterační smyčka Strategie/Transformační projekt opakovat.

ON: Navrhuje se schválit celkovou finanční rozvahu, modelové studie dopadů na MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM a časový harmonogram ještě před přijetím a schválením Strategie.

Navržený postup nemá dobrou logiku a je v praxi zřejmě neproveditelný.

Existují zřejmě dvě možnosti:

A) dosti náročné zpracování velmi "bohaté" Strategie, která bude obsahovat veškeré podklady tak, jak je diskutováno v minulých dvou příspěvcích,

B) nebo možnost dvou postupných kroků, které se realizují v jednom nebo ve více iteracích: Krok 1 - Strategie, Krok 2 - Transformační projekt, který musí požadované oblasti řešit. Obrátit toto pořadí je zřejmě neproveditelné, i když má velmi atraktivní podobu. Přijetí Strategie v praxi nemůže a nebude v současném pojetí znamenat žádnou aktivitu, pokud nebude vypracován a schválen Transformační projekt.

ON: Strategická rozhodnutí se podmiňují a není vyznačena jejich závislost

Je pravda, že původní deklarace strategie o minimalizaci podmíněnosti nebylo zcela dosaženo. Nelze také předpokládat, která rozhodnutí budou PV finálně přijata. Proto se jeví jako kontraproduktivní v této fázi vyhotovovat kompletní proces transformace tak, aby postihl uplatnění všech strategických rozhodnutí (které přinese uvedené vazby), ale toto procesní schéma včetně časového plánu zařadit jako součást následného transformačního projektu.

ON: Strategie neobsahuje časový harmonogram

Časový harmonogram bude možné vyhotovit nad vrcholovým procesním schématem transformace. Vstupem - zadáním pro tento projekt jsou přijatá strategická rozhodnutí.

ON: Pro realizaci rozhodnutí se musí navýšit stavy pracovníků v ICT útvarech

Transformační projekt přinese takové řešení, kdy bude celkový počet pracovníků zachován a současně se zvýší počet externích pracovníků (např. z STC).

ON: Nelze předpokládat, že bude prolomena daňová mlčenlivost

V současné době nebyl proveden průzkum názorů u reprezentativního vzorku daňových poplatníků (CS 9) a tvrzení oponentury je tedy nepodložené faktickým průzkumem. Proveditelnost úspěšně uplatnit dané rozhodnutí Strategie navíc uvádí skromných 25%.

ON: Přejít na pronájem služeb bude znamenat nárůst TCO

V současné praxi resortu není vyčíslena ekonomická zátěž, která je spjata s provozováním techniky ve vlastnictví, navíc tehdy, pokud překračuje dobu své morální a technické životnosti. V současné době ztráty způsobené tím, že většina ICT pracovníků se "trápí" s provozováním a udržováním této techniky a nemá tak čas soustředit se na činnosti spojené s kvalitním zadáváním služeb a jejich SLA, nejsou vyčíslené. Je tedy odvážené tvrdit, že dojde k násobnému růstu TCO. Transformační projekt musí v případě příjetí R13..15 přinést postupné ověřování tohoto principu v období 2006-2007.

ON: Postavení budoucího útvaru ÚZP v STC neumožňuje výkon potřebných profesí protože STC je externí organizace

Pro zřízení ÚZP při STC musí být vyhotovena a přijata odpovídající legislativa. Činnosti s tímto spojené jsou předmětem transformačního projektu. V současné podobě je oponentní připomínka zcela relevantní.

ON: Nelze omezovat rozsah plnění mezi dodavatelem a MF na 20%, hrozí sankce směrem k MF

Je věcí zadavatele (MF) jak rozsáhlá výběrová řízení bude vypisovat a zda nadále bude, např. v případě ADIS kontrahovat celý systém jako celek a nerozdělí jej na více integrálních částí tak, aby byl systém snáze říditelný, transparentnější a zřejmě i levnější. Roli systémového integrátora pak může pro více projektových celků plnit ÚFDŘ (jako to např. realizuje GŘC) nebo může touto rolí pověřit externí subjekt.

Pro MF jako celek se jeví strategicky výhodné dlouhodobě přijmout určité omezení smluvního rozsahu na úrovni primárních dodavatelských kontraktů, abstrahováno od současné smluvní praxe ÚFDŘ.

ON: vypustit oblast OB9

Připomínka je relevantní, protože téma nesouvisí přímo s principy řízení ICT, ale s využitím ICT. Autoři strategie ji zařadili, protože tato problematika je pomocí ICT relativně snadno řešitelná a z mnoha interview, která byla v průběhu analýzy současného stavu vedena, vyplývá, že není resortně integrálně řešena. Je věcí porady vedení MF, zda uzná za vhodné, využít této možnosti k startu této průřezové celoresortní aktivity s cílem snížit daňové a jiné úniky a minimalizovat hospodářskou kriminalitu. Oblast tedy nebude vypuštěna, ale trvá možnost, aby v rámci následného vnitroresortního řízení byla dána nízká hodnota důležitosti tohoto okruhu - porada vedení pak zřejmě nedá této oblasti takovou vážnost a nepřijme navržená rozhodnutí. A pokud ano, tak nízká důležitost bude v praxi znamenat méně razantní postup k realizaci v Transformačním projektu.

ON: Vzhledem k probíhajícímu Auditů na MF nelze navrhovat org-chart řízení ICT v MF

Problematika je průběžně s probíhajícím auditem konzultována a lze předpokládat obdobné závěry Strategie a Auditů.

**ON: jak byly stanoveny finanční náročnosti u některých strategických rozhodnutí
potřebné finanční zdroje nejsou v kapitole S4 uvedeny správně.**

Pokud jsou uvedeny finanční náročnosti, tak je nutné je vnímat jako orientační hodnoty nákladů. V těchto případech bude zřejmě vhodné kontrahovat externí kapacity. Podrobné popisy těchto činností a zpřesnění finančních nároků budou součástí Transformačního projektu. V mnoha případech není v současné době možné provést ani odhad těchto nákladů, protože se předpokládá zánik některých činností a naopak start jiných aktivit s využitím stejných lidských interních zdrojů. Podrobnou analýzu musí přinést Transformační projekt, který musí s ohledem na přijatá rozhodnutí vypracovat komplexní ekonomický rozbor nákladů a ušetření. Tento rozbor není dobře možné realizovat ve fázi, kdy není zřejmé, jaká rozhodnutí jsou pro poradu vedení MF přijatelná. Proto je navržen dvoukrokový mechanismus - 1. tvorba Strategie a 2. tvorba Transformačního projektu. Pokud by tento projekt včetně jeho finanční náročnosti nebyl schválen, bude se celá iterace opakovat. Realizovat oba kroky zároveň, je podle zkušeností a názorů autorů tak náročné, že se v prostředí MF jeví jako neproveditelné.

ON: Strategie by měla přispět ke zlepšení výkonu státní správy

Problematika OB1 Daňový poplatník a jeho rozhraní na MF řeší tuto problematiku a dává ji dostatečně velkou vážnost. V popisu OB1 je zvýrazněna důležitost minimalizace administrativních a jiných bariér mezi veřejným a soukromým sektorem.

ON: Potlačit marketingové aktivity a prezentaci postupů a výsledků MF

Praxe zavádění změn v řízení veřejné správy ukazuje, že ochota k transparentnosti a přiměřené medializaci s sebou nese usnadnění implementace mnoha jinak velmi obtížně prosaditelných opatření či postupů. Z těchto důvodů jsou naznačena rozhodnutí jako R44 a R45.

ON: Proč není součástí analýzy uveden výčet relevantních právních norem

Strategie vychází z reality bez ohledu na legislativní či jiné příčiny této reality a má za cíl definovat požadovaný cílový stav bez ohledu na současnou platnou legislativu. Podle schválené vize pak bude v rámci transformačního projektu nutné identifikovat relevantní legislativní normy (zejména pak zákony a vyhlášky) tak, aby bylo zřejmé, které je třeba v průběhu budoucího období 2005-2010 novelizovat.

ON: Zavedení projektového řízení není cílem ale prostředkem

Ano, že definice strategického cíle OB5 je vypuštěna příslušná pasáž. Autoři však nenalezli vhodnější a výstižnější název pro celou problematickou oblast OB5.

ON: Není zřejmé, jak bude dohlíženo na dodržování metodiky multiprojektového řízení

Pro tuto kontrolu je navržen útvar řízení kvality přímo podřízený vrchnímu řediteli sekce 081, který má za úkol metodický, smluvní a věcný audit/kontrolu projektů, jak dále vyplývá z výkladu R25,26 a 27a dále na MF má tuto oblast v kompetenci odbor 56 Interního auditu.

ON: Strategie neřeší metodiku pro řízení kvality, např. Balanced Scorecard nebo SixSigma.

Výběr metodiky řízení kvality by měl být v odpovědnosti ředitele nově navrhovaného odboru kontroly a v současné době přesahuje rámec granularity sdělení Strategie pro cílovou skupinu CS1 - top management resortu MF.

ON: Strategie se odkazuje na neexistující dokumenty : "Celková strategie MF" a "Střednědobá strategie ICT resortu MF"

Není zcela zřejmé, kde je tento odkaz uveden, resp. z jakého odstavce toto vyplývá. Autorům Strategie tyto dokumenty k dispozici nejsou.

Pokud existuje schválený a platný dokument "Celková strategie MF", tak lze předpokládat, že mnohé oponentní připomínky vycházejí z faktického porovnání případných odchylek, resp. budou uplatněny v rámci následného vnitroresortního připomínkového řízení.

ON: Strategie má verifikovat metodiku vyhodnocování integrovaného ukazatele, která však neexistuje.

Ano. Celá kapitola S3 je uvedena pro ilustraci, aby na vrcholové úrovni ukázala možnosti, jak by se mohlo vyhodnocovat a plánovat, v jakém stavu ICT v resortu MF je. V současné době skutečně není možné verifikovat metodiku, ani není možné vyhodnotit skutečné hodnoty integrovaných ukazatelů pro projektové celky MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM, protože dosud nebyly příslušné metodiky zpracovány, ani nebyla provedena příslušná "šetření" názorů cílových skupin - nebyla přijata strategická rozhodnutí OB8, zejména pak R47.

ON: Navržené hodnoty důležitostí jsou poplatné zájmům dodavatelských firem

Navržené hodnoty byly získány z názorů členů pracovního týmu, který z 90% tvořili pracovníci resortu MF a z názorů při konzultaci dokumentu se zástupci cílových skupin. Po zapracování oponentních názorů do těchto odhadů budou tyto hodnoty sloužit pro inspiraci oficiálním oponentům v rámci vnitroresortního připomínkového řízení a v dalším již nebudou využity. Jejich finální hodnoty budou zcela nově naplněny jako průměr hodnot získaných v rámci vnitroresortního připomínkového řízení.

ON: Kdo řídí projekt, resp. kdo odpovídá za jeho realizaci, musí mít možnost vybírat vlastní metodiku řízení projektu a obsazovat projektový tým

Ano, tento oponentní názor je zcela v souladu s navrženou koncepcí multiprojektového řízení, jehož detailní popis se vymyká rámci Strategie a bude uveden v metodice multiprojektového řízení. Tato metodika nenahrazuje metodiku řízení projektového celku.

ON: R23 není nutné realizovat externími zdroji

Resortní multiprojektová matice (tedy logické seskupení mnoha realizovaných a provozovaných projektů v rámci MF) a definice a deskripce oblastí ve kterých budou projekty popsány, evidovány a synchronizovány v roce 2005, vznikne externě ve smyslu již uzavřené smlouvy.

Je zřejmé, že rozpracování pro potřeby jednotlivých Odborů služeb ICT na MF, ÚFDŘ, GŘC a ÚZSVM a aktualizace potřebných informací bude probíhat pomocí vlastních zdrojů.

Lze předpokládat, že v dalších letech nebude nutné vynakládat ext prostředky na tuto činnost ani na centrální úrovni. Vzhledem k tomu, že do současné doby tato jasná evidence ani neexistovala, tak bude v roce 2005 nutné externí know-how a vlastní realizaci nakoupit.

ON: Příliš rozsáhlá a drahá "Rozhodnutí " v rámci OB8

V současné době soubor ICT v resortu MF stojí daňové poplatníky téměř 2 miliardy Kč ročně. Strategie navrhuje uvolnit celkem cca 0.5 % na realizaci informační osvěty u cílových skupin a na sběr informací tak, aby bylo zřejmé, jak je cílovými skupinami celý systém jako celek vnímán. Je jistě možné celkových 10 mil Kč ponížít např. na polovinu. V současné době MIČR realizuje podobnou PR kampaň pro oslovení veřejnosti v rozsahu 10 mil Kč pro projekt Portálu veřejné správy, který zdaleka nedosahuje takových finančních objemů jako ICT celek MF.

PR3 Vypořádání připomínek vnitroresortního připomínkového řízení

Zdroj: Odbor 31		
OP1	Není jasné jak byly vybrány OB1..OB10	V průběhu úvodní analýzy, resp. úvodních interview a současně v průběhu realizovaného Auditů byly seskupeny identifikované problémy do skupin.
OP2	Proč je potřebné plánovat hodnoty ukazatelů do budoucna.	Pokud není proveden plán není dobře možné vyhodnocovat úspěšnost uplatněného postupu, je obecně nižší motivace všech zúčastněných stran atp. Pro vlastní realizaci řízení transformace to ale skutečně není nutné.
OP3	Žádné strategické rozhodnutí neřeší problematiku školení k definovanému ideálnímu stavu: Uživatelé ICT jsou perfektně vyškolení.	Navržený princip multiprojektového řízení v rámci R26 předpokládá řešit problematiku "školení" jako jednu z klíčových oblastí, které budou řešeny v odpovědnosti "Odborů služeb ICT" ve všech složkách resortu MF.
OP4	Strategie v mnoha případech řeší vedle problematiky "řízení" i problematiku "využívání" ICT.	Tento oponentní názor je zřetelný z mnoha příspěvků a proto byl celý dokument přejmenován na Strategii řízení a využívání ICT v MF .
OP5	Simulační model chování ekonomického systému v ČR nelze postavit nad soustavou diferenciálních rovnic. Zřejmě neexistuje ani poptávka.	Strategie se v úvaze pokouší využít datových zdrojů k uvedenému problému. Zda by případně byl simulační model postaven nad principem bilančních diferenciálních rovnic je samozřejmě otázkou. Klasické popsané ekonometrické metody však nepracují se změnami vybraných bilancovaných veličin v čase a místě a je evidentní, že nejsou pro daný účel vhodné.

Zdroj: Odbor 29		
OP6	Obsah dokumentu ne zcela přesně odráží zadání z PV ze dne 21.12.2004.	Míra poznání dané problematiky v prosinci 2004 nedosahovala takového stupně, aby bylo možné přesně a detailně zadání provést. Původní zadání "Centralizaci řízení" Strategie řeší jako "multiprojektové řízení - OB5". V průběhu přípravy a projektové oponentury Strategie se ukázalo, že pro vyřešení původně naznačených trendů (závěry PV ze dne 21.12.2004) je nutné přistoupit k řešení některých dalších oblastí tak, jak naznačuje OB1..OB10.
OP7	Strategie by měla přinést detailní výčet legislativních norem, kterých se dotýká a které by měly být v dalších letech zřejmě novelizovány.	Tuto problematiku bude řešit transformační projekt. Z časových a kapacitních důvodů nebylo možné takto detailní informace v do Strategie promítnout.
OP8	Není jasné co znamenají pojmy - "legislativní prostor", - "je perfektně vyřešena legislativa upravující nakládání s informacemi" - "elektronická optimalizace"	Pracovní tým Strategie řešil zejména věcnou stránku uvedené problematiky. Pokud není z kontextu jasné co je tímto míněno, věříme, že, odpovědní pracovníci legislativního útvaru pomohou s přesnou formulací a dokonalou terminologií. M.j. i z těchto důvodů by měly nově strukturované útvary

		služeb ICT disponovat v projektových týmech pracovníky legislativních odborů.
OP9	Proč byla zařazena problematická oblast OB10 Legislativa	Problematiku iniciovali odpovědní pracovníci vedení ICT ÚFDŘ a pracovní tým ověřil podobné vnímání i u ostatních částí resortu.
OP10	Není pravda, že "informace se mezi IS v rámci MF zpravidla nevyměňují".	Ano, formulace byla zavádějící., bylo míněno zejména mezi systémy CIS, ADIS, .. Nová formulace: "Informace se mezi informačními systémy v rámci MF jako celku dostatečně nevyměňují, .."
OP11	Stav legislativy je dostačující a zohledňuje možnosti ICT	Strategie neuvádí, že by současný stav legislativy neumožňoval elektronickou komunikaci, v rámci R56 však naznačuje možnost průběžné aktualizace a modernizace současného stavu.
OP12	Není jasný důvod proč je uveden R01.	Právě proto, že neexistuje důraz na tuto problematiku, tak v průběhu příslušných připomínkových řízení ke změnám legislativy nejsou uplatňovány veškeré náměty a postřehy. Uplatněním tohoto rozhodnutí a začleněním právníků do projektových týmů by se uvedená oblast měla podstatně zlepšit.
OP13	Proč je uvedeno R03 když již v současné době existuje platný legislativní rámec.	Strategie nemá ambici řešit problematiku jinak než je uvedeno v zákoně. OP13 zapracována do textu.
OP14	Není vhodné aby ve smyslu R26 byli v projektových týmech právníci. Výklad jejich práce není legislativní činnost.	Princip multiprojektového řízení je v tom, že se podle potřeby sdílí odborná/pracovní kapacita potřebných profesí. Každému projektovému vedoucímu by měl být přiřazen konkrétní pracovník právního odboru, který bude pro jeho potřeby dostupný v takovém rozsahu, který bude schválenou projektovou dokumentací, resp. bude operativně určen na příslušné poradě. Výklad činnosti upraven v textu R26.
OP15	Není vhodné zřídit útvar znalostní podpory při STC.	Strategie respektovala převažující názor kde, resp. při jaké instituci v rámci MF útvar zřídit. Finální rozhodnutí R27 je zřejmě v kompetenci PV MF. Při návrhu se respektovala dobrá zkušenost rakouského ministerstva financí tak, jak vyplynula z realizace twinningového projektu v rámci státní pokladny.
OP16	Je nesmyslné aby v rámci znalostní podpory byli k dispozici právníci.	Vedoucí rozsáhlých ICT projektů nahodile potřebují mít k dispozici interního právníka, který je schopen podpořit tvorbu smluv, nabídek atp. Přitom je neefektivní, aby tyto kapacity byly ve stavu odborů služeb ICT. V textu R27 pozměněna terminologie.
OP17	Je nesmyslné aby pracovníci legislativního odboru byli delegováni do projektových týmů ve smyslu R28.	R28 bylo formulováno nepřesně a mělo redundantní význam s R26. V textu přeformulováno.
OP18	R50 není potřebné.	Přeformulováno v textu.
OP19	Není třeba lépe definovat součinnost mezi ICT a legislativou nad rámec organizačního řádu MF. Není jasné jakou komunikaci je třeba definovat a využívat.	V textu upraveno.

OP20	Není jasné jak a proč protokolárně evidovat nároky na ICT , které vyplývají ze změny legislativy.	Z uvedého R54 a R55 je zřejmá snaha pracovníků ICT získat maximální rozsah informací včas tak, aby mohla být garantována potřebná funkcionalita souboru IS včas. Pokud budou R54 a R55 přijata, navazující transformační projekt pak bude definovat procesní schéma včetně potřebných vzorů těchto protokolů.
------	---	--

Zdroj: Odbor 14		
OP23	Připomínky k definici cílových skupin a jejich očekávání.	Připomínky byly zapracovány.
OP24	Změny hodnot důležitosti problematických oblastí	Hodnoty byly upraveny s ohledem na názor ÚZSVM.
OP25	Zpřesnit hodnoty nákladů a metodik hodnocení integrovaných ukazatelů v kapitole S3	Celá kapitola S3 je uvedena jako ilustrativní a stejně tak je nutné vnímat hodnoty zde uvedené.
OP26	Nákup služeb PC vychází po dobu jeho životnosti draž než jeho nákup.	V resortu MF nikdo nedokázal že celková cena vlastnictví nakupované techniky (TCO) je nižší než možný nákup služeb této techniky. V daných termínech a za daných kapacitních omezení nebylo možné sestavit příslušnou metodiku TCO pro prostředí MF a tuto vyhodnotit. Je však zřejmé, že položky pro výpočet TCO ceny provozovaného HW, který je ve vlastnictví MF musejí obsahovat mimo cenu za pořízení techniky rovněž cenu za pracovníky MF kteří systémy dohlížejí a provozují a kteří se o evidenci a majetek starají, odvozené náklady těchto pracovníků (nájmy, telefony, nábytek, auta, ...), dále pak externí profylaktické a servisní zásahy, ceny update / modernizaci tohoto HW, ceny za likvidaci techniky atp.
OP27	V případě nákupu služeb HW a SW je ohrožena bezpečnost dat, tato jsou přístupná i dodavatelům.	Viz vypořádaná projektová oponentní připomínka: ICT společnosti - které pro MF dodávají SW řešení v současném modelu nákupu HW a SW do majetku MF - mají více než 10 let většinou lepší přístup k datům než samo MF. Pouze výběr důvěryhodných dodavatelů, kvalitní smlouvy a vhodná forma kontroly mohou v obou případech - nákupu HW a SW do vlastnictví nebo nákupu služeb HW nebo SW - zajistit dostatečnou bezpečnost.
OP28	Popis současného stavu OB4 není objektivní, což může přinést značná rizika při formulaci strategických rozhodnutí.	Pracovní tým tvorby Strategie, projektová oponentura ani vnitroresortní připomínkové řízení tento názor nesdílí.
OP29	Org-chart ICT MF předjímá výsledky Auditů MF.	ANO. Navazující transformační projekt bude respektovat výsledky Auditů, ale vzhledem k důkladné synchronizaci pracovní skupiny Auditů a "ICT strategie" nepředpokládáme významné rozdíly.

OP30	Samostatnou oblast by zasluhovala "bezpečnostní politika"	Strategie navrhuje řešit problematiku bezpečnosti průřezově přes všechny projekty v rámci navrženého multiprojektového řízení ve smyslu R27. Podstatnou úlohou bezpečnostního ředitele ICT MF pak bude "bezpečnostní politika" a její uplatnění v reálné praxi ICT projektů.
------	---	--

Zdroj: Oddělení 561		
OP31	Strategie nepřináší dopady v oblasti personální, organizační, finanční	Tento problém byl čteně diskutován již v projektové oponentuře. MF zvolilo 2 krokový mechanismus řešení této problematiky : 1. Strategie (definice filosofických směrů) 2. transformační projekt (personální, organizační a finanční dopady) Zadáním transformačního projektu budou pouze přijatá strategická rozhodnutí. Bez schválení transformačního projektu nebudou žádná rozhodnutí v praxi uplatněna. Tento dvoukrokový mechanismus je časově, finančně i věcně optimálnější a dává lepší prostor pro syntézu a uplatnění četných oponentních příspěvků - jak vyplývá z projektové oponentury a bohatého vnitrosortního připomínkového řízení.
OP32	Rozhodnutí R12 a R32 nejsou v souladu s ustanoveními zákona č. 219/2000 Sb.	Transformační projekt tak zřejmě přinese soustavu procesů, které povedou k potřebné novele tohoto zákona.
OP33	U R16 uvést odhad ve finančním vyjádření namísto procentního / relativního vyjádření.	Ano je doplněno. Absolutní cena ale bude vždy variovat podle velikosti/technologického typu/ složitosti/ fáze projektového celku a % vyjádření je rovněž relevantní údaj.
OP34	R17 není v souladu s vyhláškou 416/2004 Sb.	Ustanovení zmíněné vyhlášky působí značná, zbytečná a mnohdy fatální zpoždění. Transformační projekt tedy zřejmě přinese soubor činností, které povedou k novelizaci uvedené vyhlášky.
OP35	Nesouhlas, že R25 je bez fin. náročnosti.	V této fázi se jeví jako neefektivní vypočítávat přesné finanční dopady jednotlivých parciálních kroků. Cena a čas takové analýzy by dosahovaly vysokých hodnot a přesné výsledky analýzy která pracuje s nepřesnými vstupy by stejně nebylo možné vnímat jako hodnověrné. Cena výstupů takové práce pak zřejmě nepřevažuje induktivní schopnost top managerů MF rozhodnout o takto triviálních změnách organizační struktury.
OP36	Nesouhlas s poznámkou na str. 28	Tento přístup se jeví pracovnímu týmu jako optimální tak, aby byla odboru 56 poskytnuta maximální součinnost. Útvar by se měl zabývat pouze řízením kvality projektů z pohledu ICT norem, nikoli kontrolou z pohledu zákona.

Zdroj: Odbor 37		
OP37	Není zřejmé zda R01 bude mít jednorázový nebo trvalý charakter.	Trvalý.
OP38	Čeho se týká R54	Tento průběžný proces musí probíhat u všech změn, které mají vliv na změnu funkcionality ICT.

Zdroj: Odbor 19		
OP39	Řešit problematiku synchronně s ostatními složkami.	Obsah dokumentu byl podrobně diskutován a oponován z úrovně náměstků MIČR a ředitele ICT MPSV.

Zdroj: Oddělení 193		
OP40	Strategie neřeší jak měnit současnou legislativu	Úlohou strategie není řešit JAK, ale definovat filosofii a příslušné cíle. Uvedené téma by mělo být rozpracováno v transformačním projektu, viz diskuse OP31.

Zdroj: Odbor 23		
OP41	Nedostatečné zdůvodnění výběru slabých stránek	ANO, jedná se o subjektivní seskupení, které vyplynulo ze znalosti 10 letého vývoje ICT v MF, vybraných interview a práce pracovní skupiny.
OP42	Nesouhlas s OB4	Respektujeme tento nesouhlas, ale pracovní tým, projektová oponentura ani vnitroresortní řízení nenaznačuje významné pochybení v uvedeném sdělení ani v návrhu strategických rozhodnutí.
OP43	Zadavatel musí vždy zůstat MF	V textaci Strategie, resp. v navržených rozhodnutích nebyl nikde nalezen rozpor.
OP44	U opatření nejsou uvedeny finanční úspory.	Ano, viz diskuse OP31 a OP35.

Zdroj: Odbor 30		
OP45	Je chybné uvádět konkrétní hodnoty (plánů, odhadů, ...) bez podrobné analýzy.	Praxe řízení rozsáhlých projektů naznačuje, že je lépe uvést přibližný plán a následně hodnotit plnění plánu a tento případně verifikovat, než dlouze stanovovat a zpřesňovat hodnoty plánu předem. Ztratí se hodně času a většinou se nedosáhne lepšího praktického efektu. Viz analogie s tvorbou nároků / plánů na SR.
OP46	Tvorba org-chart řízení ICT v MF musí probíhat v úzké součinnosti s odborem 30	ANO. To je nezbytná podmínka a dále musí akceptovat výsledky Auditů.

Zdroj: Odbor 34		
	Většina poznámek v textu byla vzata na vědomí jako názor oponenta, ke kterému je možné polemizovat, ale ze kterého není zcela jasné co konkrétně měl autor na mysli.	
OP47	Kde se vzala hodnota 20% v R40	Byla navržena, aby ji bylo možné oponovat.
OP48	Jak se přišlo k cenám R46 a R47 ?	Viz diskuse OP21.

Zdroj: Odbor 16		
OP49	V názvu Strategie uvést roky 2006	Ano
OP50	Jaká byla odměna společnosti Equica a.s.	Cena za metodickou, organizační a věcnou náplň podpory tvorby Strategie včetně vypořádání připomínek byla 480 tis Kč bez DPH.
OP51	Aktualizace dokumentu s ohledem na existenci či neexistenci Ministerstva informatiky.	Je zřejmé, že úlohu MIČR bude i v případě změny kompetenčního zákona vykonávat některé ministerstvo nebo úřad. Tuto problematiku bude zřejmě vhodné aktualizovat ve fázi tvorby Transformačního projektu, který s sebou zřejmě přinese aktualizaci s ohledem na vývoj vnitropolitické situace.
OP52	Dokument nepřináší rozbor věkové struktury pracovníků MF a jejich ochoty/snahy využívat ICT	Ano, rozsah úvodní analýzy neumožnil tento průzkum.

Zdroj: Odbor 11		
OP53	Nejasné formulování mechanismů financování jak dosáhnout strategických cílů.	Ano, účelem strategie není navrhnout akční plán včetně mechanismů a způsobů financování. Tato část bude rozpracována v Transformačním projektu.
OP54	Nebyla provedena analýza zda je špatně aplikována vyhláška 40/2001 Sb. nebo zda je nevhodný její obsah.	Ano. M.j. z těchto důvodů by měl každý ICT projektový celek mít ve svém org-chart finančního ředitele daného projektového celku (R26), který by odpovídal za správnost výkladu, pochopení a realizaci příslušných kroků v intencích veškerých vyhlášek, aby se celý proces zbytečně nebrzdil. Tato problematika souvisí s celou řadou dalších legislativních předpisů.
OP55	Jak se bude řešit synchronizace závěrů Strategie a právě dokončovaných 4 podprogramů financování ICT v MF?	Tato problematika musí být s dostatečnými časovými lhůtami rozpracována v transformačním projektu. Je evidentní, že např. implementace metodik ve smyslu R20 nebude jistě řešena dříve než v roce 2006.
OP56	Závěry strategie musí být koncipovány tak, aby byly využitelné pro vypracování dokumentací příslušných programů. Metodici chyběli při tvorbě Strategie.	Viz diskuse OP53. Není a nebylo záměrem strategie připravit konkrétní podklady pro realizaci. Tato role přísluší transformačnímu projektu.
OP57	Odložit v současné době nastartované věcné řešení dané problematiky, nepřijmout Strategii, posunout termíny a uložit kolektivní úkol více náměstkům s cílem vypracovat dokument "Koncepte rozvoje a systému řízení ICT v resortu MF".	Tento názor nemá v příspěvcích projektové oponentury ani vnitroresortního připomínkového řízení širokou podporu. Z hlediska postupu by měla strategie předcházet koncepci.

Zdroj: GŘC		
OP58	Náměty a připomínky pro zadání transformačního projektu.	Budou respektovány.
OP59	Transformační projekt musí přinést SWOT analýzy	Zpracováno v textaci R57.

OP60	Proč není uvedena posloupnost strategie-transformační projekt-technický projekt-implemenční projekt	Technické a implementační projekty vznikají v odpovědnosti vedoucích jednotlivých projektových celků ve smyslu metodiky řízení každého takového projektového celku a nemají přímou vazbu na Strategii, resp. na Transformační projekt.
OP61	Uvést lepší podmíněnost jednotlivých rozhodnutí a označit "povinná" rozhodnutí která je nutné přijmout.	Ano, bylo by to možné, ale v současné době z časových a kapacitních důvodů neproveditelné.
OP62	R32 není relevantní.	Návrh R32 byl z dokumentu odstraněn.

Zdroj: ÚZSVM		
OP21	Hodnoty finančních nákladů a hodnoty proveditelnosti, které doprovázejí jednotlivá strategická rozhodnutí je třeba považovat za ilustrativní a subjektivní.	ANO. Zpřesnění těchto subjektivně odhadnutých hodnot bude zřejmě součástí transformačního projektu.
OP22	Změny hodnot důležitosti problematických oblastí	Hodnoty byly upraveny s ohledem na názor ÚZSVM.