

Generální finanční ředitelství

Studie posouzení stávajícího daňového IS Finanční správy ČR

21/2/2016

```
ADTS: Spuštění aplikace Zmena hesla zastupování Konec

      AAAA      DDDDD      III      SSSSSSS
A   A   D   D   I   S
A   A   D   D   I   SSSSSSS
AAAAA  D   D   I   S
A   A   D   D   I   S
A   A   DDDDD  III  SSSSSSS

D A Ń O V Ý   S Y S T Ě M   Č R
*****

MINISTERSTVO FINANCÍ

Ministerstvo financí České republiky a IBM

Verze       : 38.7.1          Datum       : 20.01.2016
Online      : 11:70.PC8X1    Komponenta  : REGISTRY
Číselníky  : 38.7.05/11
```

Manažerské shrnutí – aktuální situace je špatná

Systém Finanční správy ADIS od IBM je dnes jeden z nejzastaralejších systémů státu, který stále funguje.

- 90% ADIS postaveno na zastaralém prostředí z konce 80. začátku 90. let (Informix 4 GL).
- Vývoj probíhal přírůstkově v oddělených daňových silech (po daních).
- Není vyvíjeno objektivě, běžné standardní komponenty jsou komplikovaně vytvořené v zastaralém prostředí (od roku 1993).

Zastaralost systému generuje enormní pracovní neefektivitu. Také klíčový proces daňové kontroly je oproti mezinárodnímu standardu zcela nedostatečný.

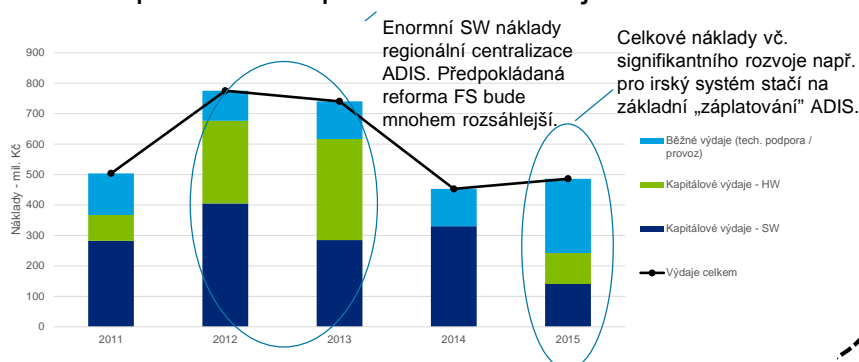
- Minimálně 30% úkonů by šlo v systému ušetřit dnes již zcela běžnými okny, myši, pohledem přes subjekt, nezamrznáním systému a lepší automatizací rutinních transakcí (např. výpočty, importy).
- Mnoho oprávněných stížností kontrolorů FS, nedostatky jsou v základní informační podpoře.

Legislativní reforma Finanční správy je příležitost pro zvýšení fiskálního efektu a větší komfort pro poctivé plátce.

- Přes 5000 pracovníků lze nasadit na kontroly, na místo provádění rutinních transakcí v ADIS bez přidané hodnoty.
- FS musí modernizovat také způsob komunikace s plátcí
- Podle metodiky Deloitte je souč. model FS silně pozadu za moderními státy.

Zastaralost systému generuje enormní nákladnost při každé úpravě. Za prostředky, za které se ADIS každý rok nedostatečně „záplatuje“ a rozšiřuje, lze pořídit provoz a rozvoj moderního daňového systému.

- 47% je odhadovaná neefektivita vývoje SW ADIS díky zastaralému prostředí. Za posledních 5 let to je 612 mil. Kč.



Úředníci Finanční správy nejsou s ADIS zásadním způsobem spokojeni.

- Velký počet pracovníků FS - 3475 hodnotilo ADIS jako **podprůměrný**, zejména **uživatelská přívětivost a podpora zcela propadla**
- Velmi vysoký počet komentářů -1017, z nichž **95% je negativních**. Upozorňují na základní nedostatky systému. Některé komentáře jsou silně emocionální až zoufalé.

„ADIS je uživatelsky velmi zastaralý až nepřátelský“

„Spousta lidí i po delší době pořád nechápe, jak systém funguje a případně jak a kde na sebe různé části navazují“

Manažerské shrnutí – dvě řešení s rychlou návratností

Irský model

- Podle Světové Banky se v Irsku platí daně nejjednodušeji z celé EU. Irský daň SW je vzorem pro ostatní země OECD.
- Deloitte řídí modernizaci a implementaci irského daň. systému.
- Irský příklad je relevantní pro ČR – zamrazení starého kódu.
- Princip spočívá ve vývoji na bázi nejmodernějších komponent JAVA a nasazení open source řešení. GŘ vlastní systém.

Daňový template

- Daňové vzory jsou standardizované šablony, které pokrývají procesy výběru daní. Není nutné je znovu vytvářet, stačí je nasadit jak jsou, nebo je přizpůsobit.
- Dodavatelé jsou SAP, Oracle, Fast Enterprises.
- Deloitte má zkušenost také s implementací templatů (USA, Kanada, Benelux).
- V poslední době implementovalo template např. Slovensko.
- Výhodou je nižší čas implementace.
- Jistým rizikem je cena licencí. GŘ nevlastní systém.

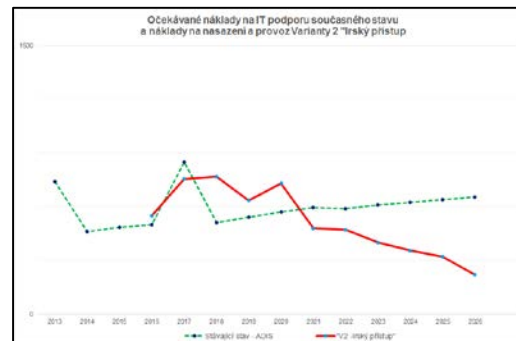
77,0
Bodů

75,8
Bodů

Na základě multikriteriálního hodnocení se pro GŘ jeví jako výhodnější Irský model

Graf návratnost irského systému vs. legislativní reforma ve starém ADIS

Náklady na nasazení nového systému se významně sníží, a to díky kombinaci faktorů technického řešení a otevřenosti v rámci konkurenční soutěže.



Struktura výstupní zprávy

| | |
|---|----|
| Cíle studie a realizovaná zjištění | 6 |
| Konceptuální popis stávajícího stavu | 9 |
| SWOT analýza stávajícího stavu ADIS | 16 |
| Analýza současného stavu technického zajištění IS ADIS | 37 |
| Varianty dalšího možného rozvoje, posouzení očekávaných finančních nákladů a dopadů do personálního zajištění | 42 |
| Srovnání navrhovaných variant a posouzení možného zapojení více dodavatelů | 54 |
| Navržená roadmapa aktivit | 62 |
| Doporučení dalšího postupu | 65 |
| Podpůrné slidy | 69 |
| Seznam navazujících dokumentů | 74 |

Seznam zkratek a pojmů

| Zkratka/Pojem | Vysvětlení | Zkratka/Pojem | Vysvětlení |
|---------------|--|---------------|--|
| ADIS | Automatizovaný Daňový Informační Systém | FS | Finanční správa |
| BI | Business intelligence | FTE | Full-time employee |
| CMMI | Capability Maturity Model Integration | FÚ | Finanční úřad |
| COBIT | Control Objectives for Information and related Technology | GFŘ | Generální finanční ředitelství |
| COBOL | Common Business Oriented Language | HW | Hardware |
| CRM | Customer relationship management | IS | Informační systém |
| ČR | Česká republika | KNZ | Konkurzní řízení |
| DMS | Document management system | MF | Ministerstvo financí České republiky |
| DNE | Daň z nemovitých věcí | MSA | Manažerský systém ADIS |
| DPF | Daň z příjmu fyzických osob | ODÚ | Osobní daňový účet |
| DPH | Daň z přidané hodnoty | OECD | Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj |
| DPN | Daň z nabytí nemovitých věcí | PRN | Přenosy v síti FINet |
| DPP | Daň z příjmu právnických osob | PRU | Průřezové funkce |
| DPS | Srážkové daně z příjmu | PSCD | Public Sector Collection and Disbursement |
| DPZ | Daň z příjmu ze závislé činnosti | PSRM | Oracle Public Sector Revenue Management |
| DSL | Daň silniční | RPS | Registr pracovníků správy |
| EDA | Evidence daní | SFÚ | Specializovaný finanční úřad (dle zákona o Finanční správě ČR) |
| EPI | Evidence písemností | SOA | Service oriented architecture |
| EPO | Elektronické podání občanů | SŘA | Systém řízení aplikace |
| ESB | Enterprise service bus | SW | Software |
| ETL | Extract transfer load - Přesun datových entit do datových zdrojů | TRM | SAP Tax and Revenue Management |
| EU | Evropská Unie | ÚFŘ | Útvar finančního ředitelství |
| FATCA | Foreign Account Tax Compliance Act | | |

Cíle studie a realizovaná zjištění

Hlavní cíle projektu

Očekávaný rozsah analýzy

Hlavní cíle a výstupy projektu dle smlouvy:

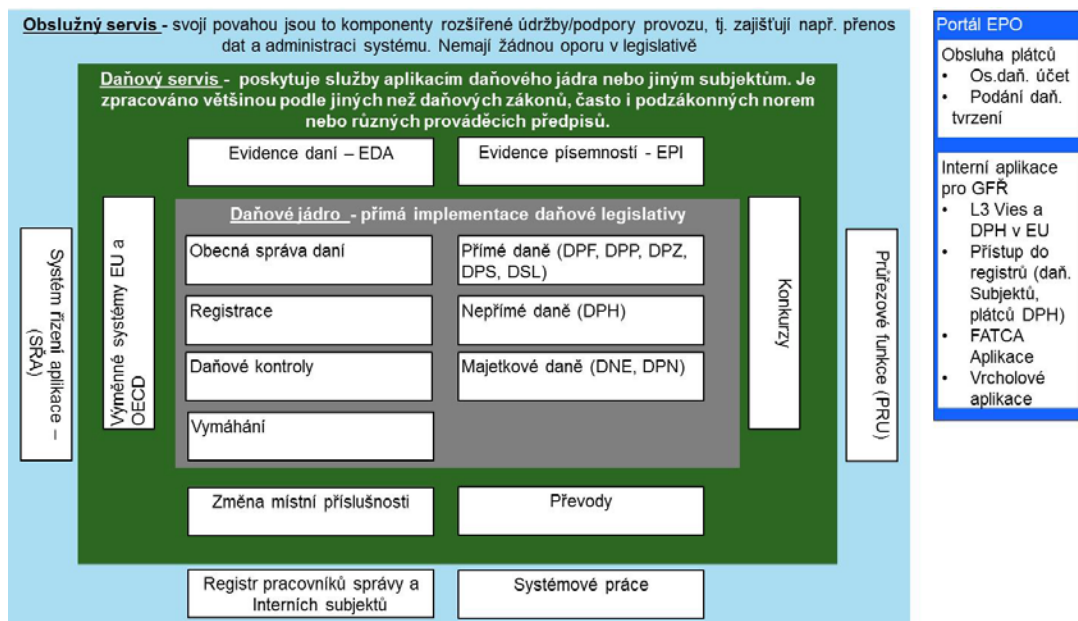
- ▶ Analýza stávajícího stavu
- ▶ Silné a slabé stránky systému, identifikace nedostatků a neefektivit
- ▶ Analýza stávajících aplikací z pohledu procesní podpory správy daní, a schopnosti podpořit strategii finanční správy a pružně reagovat na časté změny
- ▶ Posouzení možnosti zapojení více dodavatelů do správy a rozvoje systému za účelem snížení nákladů
- ▶ Analýza variant a doporučení cílového řešení
- ▶ Posouzení efektivity změn, finanční a personální náročnosti doporučených řešení
- ▶ Analýza rizik
- ▶ Posouzení stávajícího smluvního vztahu a návrh budoucího smluvního modelu a doporučení smluvního zajištění

Realizované schůzky a součinnost poskytnutá Deloitte

| Č. | Součinnost | Datum | Popis, odkaz |
|----|---|---------------------|---|
| 1 | Předání materiálů a dokumentace | 7. 12. 2015 | N/A |
| 2 | Kick-off meeting | 10. 12. 2015 | Viz závěr prezentace |
| 3 | Strategický workshop k základním imperativům návrhu | 15. 12. 2015 | Shrnutí workshopu viz závěr prezentace |
| 4 | Potvrzení imperativů s náměstkyní Schillerovou | 20. 1. 2016 | N/A |
| 5 | Vyplnění elektronického dotazníku pro všechny uživatele ADIS | Leden 2016 | Pdf a navazující excel viz závěr prezentace |
| 6 | Místní šetření systému uživatelské podpory (IBM a její subdodavatele GIST a Intax) | 27. 1. 2016 | N/A |
| 7 | Místní šetření zdrojového kódu aplikace v jazyku 4GL a JAVA (IBM a její subdodavatel Intax) | 4. 2. 2016 | N/A |
| 8 | Demonstrace systému ADIS na GFŘ | 20. 1. a 9. 2. 2016 | N/A |
| 9 | Vyplnění dotazníku Deloitte dodavatelem – IBM | Leden 2016 | Excel viz závěr prezentace |
| 10 | Vyplnění dotazníku Deloitte objednatelem systému - GFŘ | Leden 2016 | Excel viz závěr prezentace |
| 11 | Prezentace finálních zjištění vedení GFŘ | 15. 2. 2016 | N/A |

Konceptuální popis stávajícího stavu

Konceptuální popis současného stavu







Obecná správa daní staví na daňovém řádu a zajišťuje správu osobních daňových účtů, párování předpisů a plateb, penalizace (výpočet penále platební výměry), zpracování žádostí / rozhodnutí o vracení a převádění přeplatků, evidence předpisných / odpisných vět neautomatizovaných druhů příjmů, zpracování posečkání, prominutí, odpisu daní, zpracování zajištění daně, zpracování evidence potvrzení o stavu ODÚ, zpracování centrální evidence konečných zůstatků, zpracování dalších obecných evidencí Obecné správy daní. Tzv. **hmotně právní předpisy jsou implementovány v jednotlivých daních** (vyměření daně, specifické postupy, zálohy, lhůty). **Aplikace na podporu kontroly** zajišťuje evidenci kontrolních úkonů a provedených kontrol, výběr subjektů ke kontrole (dávkový výběr dle účetních a daňových dat a vypočtených ukazatelů), plánování kontrol. Analogicky aplikace pro **Vymáhání** zajišťuje zpracování různých typů výzev, rozhodnutí a evidencí vymáhání daňových nedoplatků, zpracování úhrady nedoplatků, zástavního práva, ručení ve vymáhání, přihlašování pohledávek, výzev k součinnosti třetích osob, zpracování dotazů na banky (účty a stavu účtů) pro potřeby vymáhání, statistické sestavy z vymáhání, podporu výměnného systému mezinárodního vymáhání.

EDA - zpracování plateb a jejich převod, přeúčtování, měsíční a roční uzávěrky, spolupráce s Rozpočtovým systémem MF. **EPI** - evidence písemností daného FÚ (došlých, vlastních i interních) a přenesených (přistěhovaných) písemností, obsahuje šablony dokumentů a funguje jako spisová služba. **Konkurzy** - evidence dlužníků na které byl podán návrh na zahájení insolvence s návaznými evidencemi, správce na FÚ, evidence a odhadnutých pohledávek a přihlášek, sdělení o zajištěných pohledávkách, popření pohledávek. Evidence úpadců (dlužníků v úpadku) a další návazné evidence odhadnutých pohledávek, přihlášek správce KNZ, písemností správy konkurzů na FÚ atd.

Registr pracovníků správy a interních subjektů – správa číselníků a přidělování práv uživatelů k aplikacím ADIS. **Systémové práce** – proprietární prostředí pro systémovou integraci, **SRA** – proprietární systém pro řízení vývoje a hot-line, **PRU** - nejdůležitější úlohou je přidělování přístupových práv k úlohám skupinám úloh a akcí pro uživatele ADIS.

Portál EPO – internetová obsluha daňových subjektů a interních uživatelů na vymezených aplikacích (nedaňové jádro)

Popis vývojového prostředí

| Oblasti ADIS | Identifikace vývojového prostředí |
|---|---|
|  Daňové jádro | Nejdůležitější část ADIS. Dominantně vyvíjené v zastaralém jazyku Informix 4GL z konce 80. a začátku 90. let. Historicky vyvíjené odděleně a přírůstkově. |
|  Daňový servis | Další důležitá část ADIS. Dominantně vyvíjené v zastaralém jazyku Informix 4GL z konce 80. a začátku 90. let, vč. spisové služby. Historicky vyvíjené odděleně a přírůstkově. |
|  Obslužný servis | Vyjma SŘA vyvíjené dominantně v zastaralém jazyku Informix 4GL z konce 80. a začátku 90. let. V dnešní době součást standardních komponent, nikoli vlastní vývoj. |
|  Portál EPO | Dominantně vyvíjené v JAVA. |

| | Počet udržovaných částí aplikace - modulů |
|---|---|
| Počet výstupních sestav | 11 866 |
| Počet obrazovek (formulářů aplikace mimo WWW) | 21 823 (poč. řádků 954406) viz 5) |
| Počet HTML stránek (WWW aplikace) viz 1) | 3 333 (poč. řádků 763 023) |
| Další soubory WWW aplikace viz 2) | 911 |
| Počet modulů 4GL | 13 334 (poč. řádků 22 094 327) |
| Počet modulů C | 244 (poč. řádků 15 1500) |
| Počet modulů Ksh | 812 (poč. řádků 146 546) |
| Počet modulů Java viz 3) | 8 963 (poč. řádků 2 171 054) |
| Další moduly Java viz 4) | 4 039 (poč. řádků 513 051) |

Vysvětlivky k tabulce

1) Soubory HTML/JSP/JSF/JS/CSS

2) WWW soubory dalších typů (XML různých účelů, konfigurační soubory/vzory, řídicí číselníky a pod)

3) Zdrojové soubory Java

4) Další soubory Java, které jsou přebírány z <http://www.szrcr.cz/vyvojar> nebo generovány ADIS kódem pro potřeby ADISu

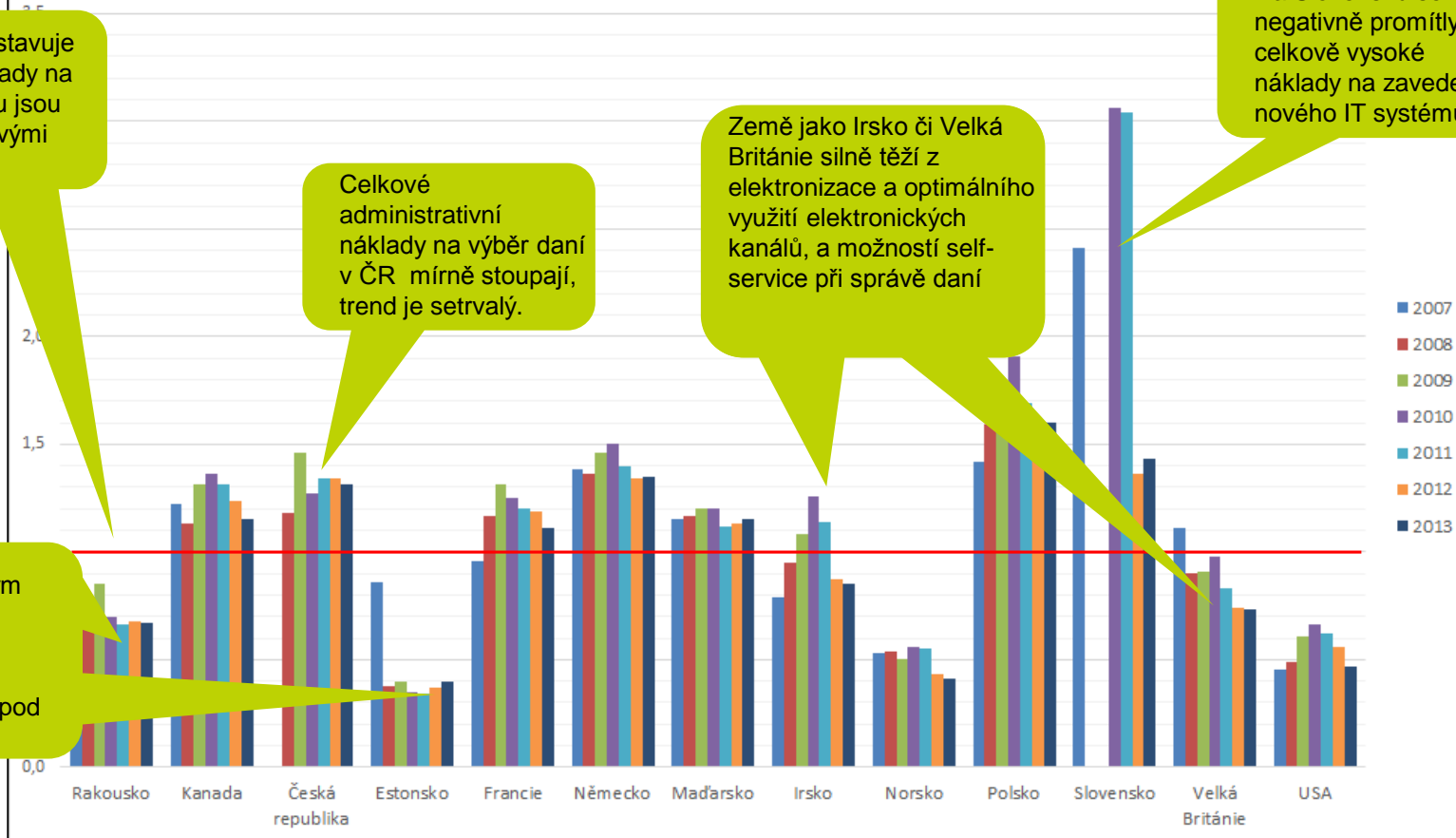
5) Hodnoty „poč.řádků“ jsou souhrnné součty řádků všech modulů konkrétní kategorie

Zhodnocení vývojových prostředí a úrovně vývoje v rámci nich viz níže

Celkový poměr efektivity vynaložených nákladů

Poměr administrativních nákladů vůči celkovým daňovým příjmům - tzv „cost of collection ratio“ (po odečtení vratek) je vypovídající pro ekonomiky kde nenastala významný změna v daňové legislativě či ve změně výše sazeb, či se nezměnilo makroekonomické prostředí.

Poměr celkových administrativních nákladů na výběr daní vůči čistému výběru daní v letech 2007-2013, dle vybraných zemí



Hladina představuje stav kdy náklady na administrativu jsou pokryty daňovými příjmy.

Celkové administrativní náklady na výběr daní v ČR mírně stoupají, trend je setrvalý.

Země jako Irsko či Velká Británie silně těží z elektronizace a optimálního využití elektronických kanálů, a možností self-service při správě daní

Na Slovensku se negativně promítly celkově vysoké náklady na zavedení nového IT systému.

Země s pokročilým využíváním elektronických technologií mají náklady hluboce pod koeficientem 1.

Podíl elektronických podání u DPFO, DPPO a DPH za roky 2004-2013 u vybraných zemí

Celkový podíl elektronických podání v ČR je relativně nižší a je prostor pro navýšení podílu elektronických podání v horizontu 2-4 let.

Elektronická podání daňových přiznání bylo v ČR zavedeno v roce 2004. Po zavedení datových schránek (DS) mají právní subjekty s aktivovanou DS povinnost podávat veškerá podání elektronicky.

Celkový podíl u DPFO, DPFO i DPH je nicméně stále významně nižší než u srovnatelných zemí. Země jako např. Estonsko, Irsko, Velká Británie či Norsko dosahují podílu elektronicky podaných přiznání >90%.

Se změnou legislativy a s umožněním elektronického self-service přístupu plátců se dá očekávat významný nárůst podílu elektronické komunikace. To musí odrážet i architektonický návrh budoucí IT podpory.

Současně je nutné zajistit podporu i pro subjekty kteří nebudou využívat elektronických způsob podání (např. senioři).

DPH – podíl elektronických podání

| Země | Rok zavedení | 2004 | 2009 | 2011 | 2013 | Procentuální změna 2004 - 2013 |
|-----------------|--------------|------|------|------|------|--------------------------------|
| Rakousko | 2003 | 80 | 86 | 87 | 89 | 9 |
| Kanada | 2002 | 11 | 22 | 41 | 64 | 53 |
| Česká republika | 2004 | 1 | 5 | 10 | 17 | 16 |
| Estonsko | 2000 | 74 | 96 | 99 | 99 | 25 |
| Francie | 2001 | 2 | 28 | 39 | 82 | 80 |
| Německo | 2000 | 19 | 25 | 28 | 80 | 61 |
| Maďarsko | 2000 | 6 | 99 | 99 | 99 | 93 |
| Irsko | 2000 | 13 | 45 | 63 | 98 | 85 |
| Norsko | 2001 | 38 | 88 | 92 | 99 | 61 |
| Polsko | 2006 | 0 | 2,0 | 11 | 33 | 33 |
| Slovensko | 2005 | 0 | N/A | 9 | 49 | 49 |
| Velká Británie | 2003 | 0 | 20 | 67 | 99 | 99 |

DPPO – podíl elektronických podání

| Země | Rok zavedení | 2004 | 2009 | 2011 | 2013 | Procentuální změna 2004 - 2013 |
|-----------------|--------------|------|------|------|------|--------------------------------|
| Rakousko | 2004 | 30 | 96 | 95 | 97 | 67 |
| Kanada | 2002 | 2 | 21 | 46 | 70 | 68 |
| Česká republika | 2004 | 1 | 3 | 6 | 21 | 20 |
| Estonsko | 2000 | 59 | 95 | 98 | 99 | 40 |
| Francie | 1991 | 26 | 77 | 81 | 96 | 70 |
| Maďarsko | 2003 | 3 | 99 | 99 | 99 | 96 |
| Irsko | 2001 | 18 | 85 | 96 | 99 | 96 |
| Norsko | 2000 | 47 | 75 | 80 | 87 | 40 |
| Polsko | 2006 | 0 | 1,0 | 11 | 10 | 10 |
| Slovensko | 2005 | 0 | N/A | 2 | 15 | 15 |
| Velká Británie | 2004 | 1 | 16 | 42 | 98 | 97 |
| USA | 2004 | 1 | 25 | 44 | 40 | 39 |

DPFO – podíl elektronických podání

| Země | Rok zavedení | 2004 | 2009 | 2011 | 2013 | Procentuální změna 2004 - 2013 |
|-----------------|--------------|------|------|------|------|--------------------------------|
| Rakousko | 2003 | 10 | 79 | 79 | 80 | 70 |
| Kanada | 1993 | 49 | 58 | 64 | 76 | 27 |
| Česká republika | 2004 | <1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Estonsko | 2000 | 59 | 92 | 94 | 95 | 36 |
| Francie | 2001 | 4 | 27 | 33 | 34 | 30 |
| Německo | 1999 | 7 | 30 | 32 | 51 | 44 |
| Maďarsko | 2003 | 3 | 30 | 17 | 20 | 17 |
| Irsko | 2001 | 62 | 67 | 81 | 91 | 29 |
| Norsko | 1999 | 37 | 82 | 86 | 91 | 54 |
| Polsko | 2008 | 0 | 1,4 | 1 | 25 | 25 |
| Slovensko | 2004 | 0 | 77 | N/A | 100 | 100 |
| Velká Británie | 2000 | 17 | 73 | 77 | 85 | 68 |
| USA | 1986 | 47 | 65 | 76 | 83 | 36 |

Celkový počet zaměstnanců finanční správy je adekvátní vůči srovnatelným zemím

Počet pracovníků a související poměrové ukazatele za fiskální rok 2013 ukazují, že počet pracovníků Finanční správy ČR je srovnatelný se zeměmi s obdobnou výší daňového inkasa.

Celkový průměrný počet zaměstnanců Finanční správy ČR ve fiskálním roce 2013 byl 15 031. Z toho většina pracovníků se přímo podílí na procesu správy, předepsání, vyměření a vymáhání daní.

Na základě poměrných srovnávacích ukazatelů lze říci, že **celkový počet zaměstnanců Finanční správy ČR je v přepočtu na počet obyvatel či na počet zaměstnanců v produktivním věku srovnatelný s ostatními zeměmi.**

Lepší poměrové ukazatele pak dosahují zejména ty země, kde proběhla významná elektronizace (př. Estonsko, Velká Británie), zásadní legislativní úprava správy daňových povinností, a její přenesení na daňový subjekt (USA), či obojí.

| Země | Celkem zaměstnanců daňové a finanční správy | Počet zaměstnanců zpracovávajících daně a související úkony v rámci daňového řádu | % podíl zaměstnanců zpracovávajících daňovou oblast | Počet obyvatelů / 1 FTE pracovníka daňové správy | Počet zaměstnanců / 1 FTE pracovníka daňové správy |
|-----------------|---|---|---|--|--|
| Rakousko | 7 521 | 7 484 | 99,5 | 1 132 | 587 |
| Kanada | 39 521 | 38 172 | 96,6 | 921 | 501 |
| Česká republika | 15 031 | 14 272 | 95,0 | 736 | 372 |
| Estonsko | 1 549 | 983 | 63,5 | 1 343 | 692 |
| Francie | 114 417 | 66 694 | 58,5 | 979 | 427 |
| Německo | 110 494 | 110 494 | 100,0 | 743 | 387 |
| Maďarsko | 22 482 | 17 870 | 79,5 | 555 | 246 |
| Irsko | 5 745 | 5 745 | 100,0 | 799 | 376 |
| Norsko | 6 962 | 6 733 | 96,7 | 754 | 401 |
| Polsko | 48 821 | 47 593 | 97,5 | 809 | 365 |
| Slovensko | 9 296 | 6 813 | 73,3 | 796 | 399 |
| Velká Británie | 63 843 | 53 205 | 83,3 | 1 176 | 605 |
| USA | 86 977 | 86 977 | 100,0 | 3 635 | 1 802 |

Zdroj: OECD, 2015

Finanční správa ČR je srovnatelná s ostatními zeměmi co do celkového počtu zaměstnanců daňové správy.

Země s větší mírou elektronizace využívají pracovníky daňové správy efektivněji.

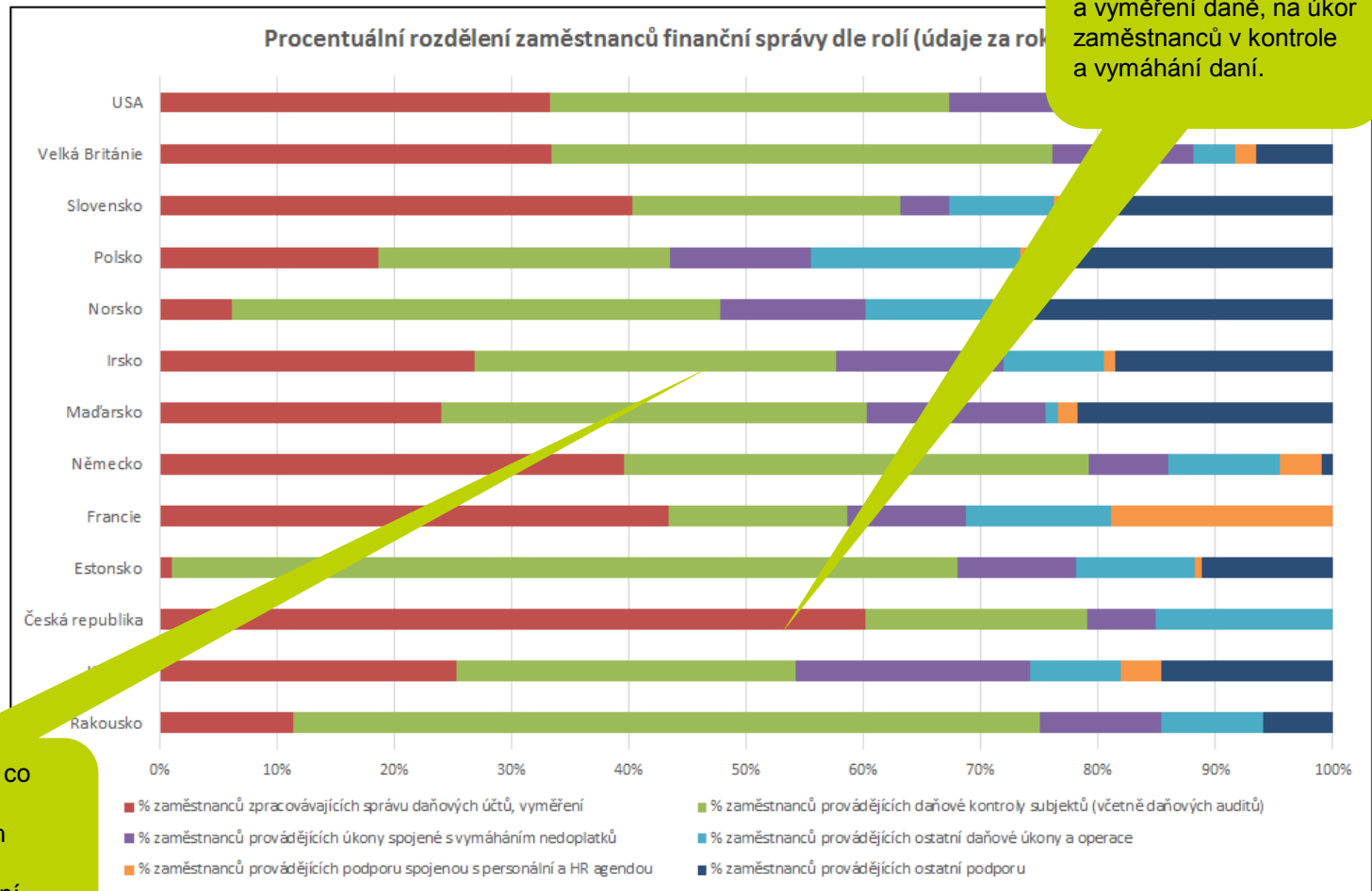
Převážná část zaměstnanců je dedikována na proces správy, vyměření a předpisu daní namísto kontroly

Strukturální pyramida rozdělení dle pracovních rolí je v ČR významně vychýlená ve prospěch správy daní, a vyměření.

Za fiskální rok 2013 bylo strukturální rozdělení pracovníků Finanční správy ČR v porovnání s ostatními srovnatelnými zeměmi poměrně silně zaměřené na vlastní správu, předpis a vyměření daní pro jednotlivé subjekty .

Kontrolní činnosti jsou naopak poměrně marginalizovány.

ČR má z porovnávaných zemí nejvyšší procentuální podíl pracovníků na správu a vyměření daně, na úkor zaměstnanců v kontrole a vymáhání daní.



Srovnatelné země co do výše daňového inkasa se mnohem více zaměřují na kontrolu a vymáhání daní.

SWOT analýza stávajícího stavu ADIS

| | S trength | W eakness | O ppportunity | T hreat |
|----|---|--|---|---|
| 1. | Provoz systému nebyl narušen větším výpadkem | Systém je ve svém nejdůležitějším jádru a způsobu vývoje SW technologicky zastaralý | Legislativní reforma jako příležitost pro modernizaci daňové správy a zvýšení daňového inkasa | Neustálý nárůst nákladů na IS ADIS (finanční spirála), který neumožní financovat rozvoj a udržitelnost zastaralého systému, který je ve vendor lock-inu |
| 2. | Ze systému neunikla data, nebyl prolomen | Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora | | |
| 3. | GFRŘ má nastavený mechanismus řízení přírůstkového vývoje ve formě garančních skupin | Vysoký náklad vývoje SW | | |
| 4. | Komunikace s daňovými subjekty je realizována v prostředí JAVA (internetu), systém umožňuje celou plejádu internetového podání dle současných legislativních možností | Vysoký náklad neefektivity práce v IS, nízká automatizace operací a častá neprůchodnost systému | Využití zahraničních zkušeností s modernizací daňových IS - daňových templatů a moderních technologií | Odchod talentů FS a neschopnost přitáhnout nové v důsledku archaického IS ADIS, starých postupů a metodiky vtělených do tohoto IS |
| 5. | HW platforma stabilní, škálovatelná a spolehlivá | Kompletní technologický a právní Vendor lock-in IBM | | |
| 6. | Systém zabezpečuje externí vazby (domácí, zahraniční) | Není umožněn pohled přes daňový subjekt, systém je vyvíjen v rámci aplikačních/daňových sil | | Možné opuštění Informixu ze strany IBM na globální úrovni |
| 7. | | Neexistuje business proces analýza, nejednotnost metodik | | |
| 8. | | Pokročilejší kontroly / analyticko-statistické funkce se teprve budou vytvářet v rámci projektu datového skladu, mimo IS ADIS, IS ADIS ne zcela optimálně podporuje kontroly | | |

Slabé stránky

1. Systém je ve svém nejdůležitějším jádru a způsobu vývoje SW technologicky zastaralý

Jednotlivé úrovně hodnocení pro uvedené oblasti a procesy jsou v souladu s metodikou a definicí níže uvedených mezinárodních standardů, CMMI, COBIT, metodika viz podpůrný slide.



Slabé stránky

1. Systém je ve svém nejdůležitějším jádru a způsobu vývoje SW technologicky zastaralý

- **Architektura stávajícího řešení není modulární** a podporuje přístup daňového síla.
- V rámci celého řešení **chybí samostatná byznys proces vrstva** podporující konceptuální popis a modelování procesů a postupů v rámci daňového řízení – a není tedy možno využít pro další varianty vývoje.
- Řešení **nepodporuje objektový přístup** vývoje.
- **Klientské rozhraní aplikace je řešeno terminálově**, je poplatné době vzniku řešení (1993).
- **Technologie ani vývojové prostředky neumožňují moderní způsoby vývoje** IT řešení, kdy je vizuální vrstva aplikace vyvíjena jednotně, s relativní adresací pro jednotlivá koncová zařízení.

Stávající technologie a architektura řešení takřka neumožňuje dlouhodobý smysluplný rozvoj řešení v návaznosti na předpokládané legislativní změny v nákladově efektivním módu.

Slabé stránky

1. Systém je ve svém nejdůležitějším jádru a způsobu vývoje SW technologicky zastaralý

Hlavní technická zjištění v souvislosti se stávajícím vývojem nad 4GL a Java:

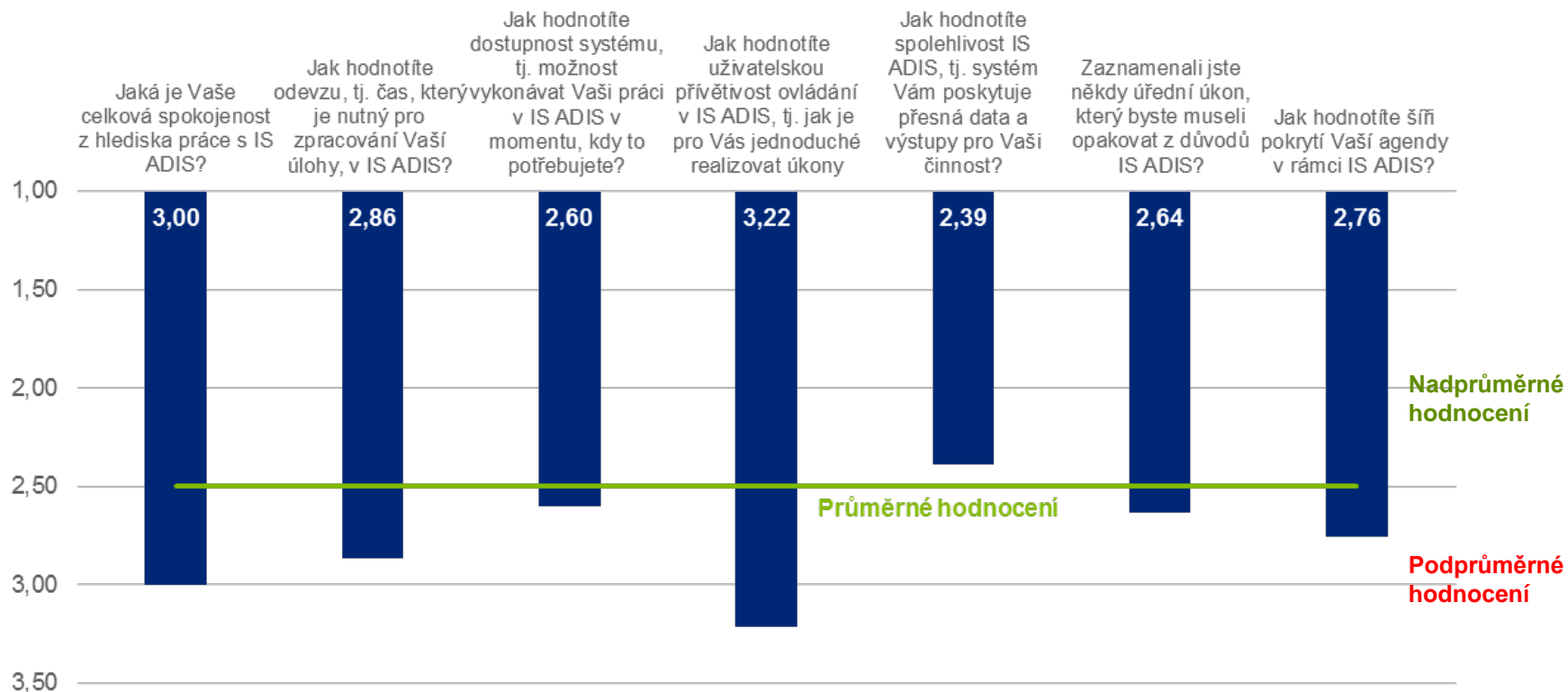
- Neexistuje rozdělení vývoje na jednotlivé vrstvy dle MVC modelu (oddělení věcné logiky a objektů od zdrojového kódu); model, view i controller jsou vyvíjeny pohromadě v rámci jednoho prostředí
- V důsledku toho je při významných změnách nutné složitě sledovat veškeré místa změn kódu, a není možné pro další vývoj použít objektový model vývoje, a tím např. zajistit rozvolnění vendor lock-inu pro vybrané části vyvíjené aplikace
- V rámci 4GL vývoje se nepoužívá adekvátní kontrola psaní zdrojového kódu, u Java vývoje víceméně ano
- Pro vlastní vývoj v 4GL není použit framework pro efektivní psaní kódu a automatizované doplnění syntaxe (pro 4GL vývoj se nabízí např. Chillabyte plugin pro Eclipse) – množství času dedikovaného na vlastní vývoj by takto šlo optimalizovat a snížit i množství manuálně opravovaných chyb v kódu
- V rámci Java vývoje není použit Spring pro možné vynucení MVC a snazší konfiguraci projektu; v rámci vývoje se používá XML mapování, které je zastaralé a struktura mapování není optimálně čitelná → není možné efektivní zapojení nových vývojářů (třeba i se znalostí moderních metod vývoje) bez hluboké znalosti historie a vývoje; při vývoji se všude používají Criteria, čímž se přichází o možnost využití složitějších mapování (typicky join dvou tabulek, př. hlavička a tělo dokladu)
- Vlastní build SW verze není realizován v rámci jednoho kroku
- V rámci vývojového týmu (zejména Java) se nedělají denní buildy
- Neexistuje ucelená databáze bugů (částečně supluje SŘA)
- V rámci vlastního vývoje není ucelené věcné zadání a věcná specifikace, provázané na IT vývoj (věcné zadání bylo předvedeno jen pro některé dílčí části)
- Není dostatečná kontrola nad transakcemi
- Pro instalaci se nepoužívají automatizované instalační nástroje, pro vlastní instalaci není zajištěna provozní podpora 24x7 (pro takto rozsáhlý systém je to nezbytné)
- Nejsou použity nejefektivnější možné a dostupné nástroje pro vývoj a řízení vývoje v rámci vývojových týmů

Případný zásadní redesign a vývoj nového prostředí není smysluplné vytvářet nad existujícím vývojovým prostředím. Stávající prostředí technicky neumožňuje dlouhodobě efektivní vývoj, a nelze nad ním ani zásadně rozvolnit existující vendor lock-in.

Slabé stránky

2. Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora

Hodnocení průzkumu spokojenosti se systémem ADIS

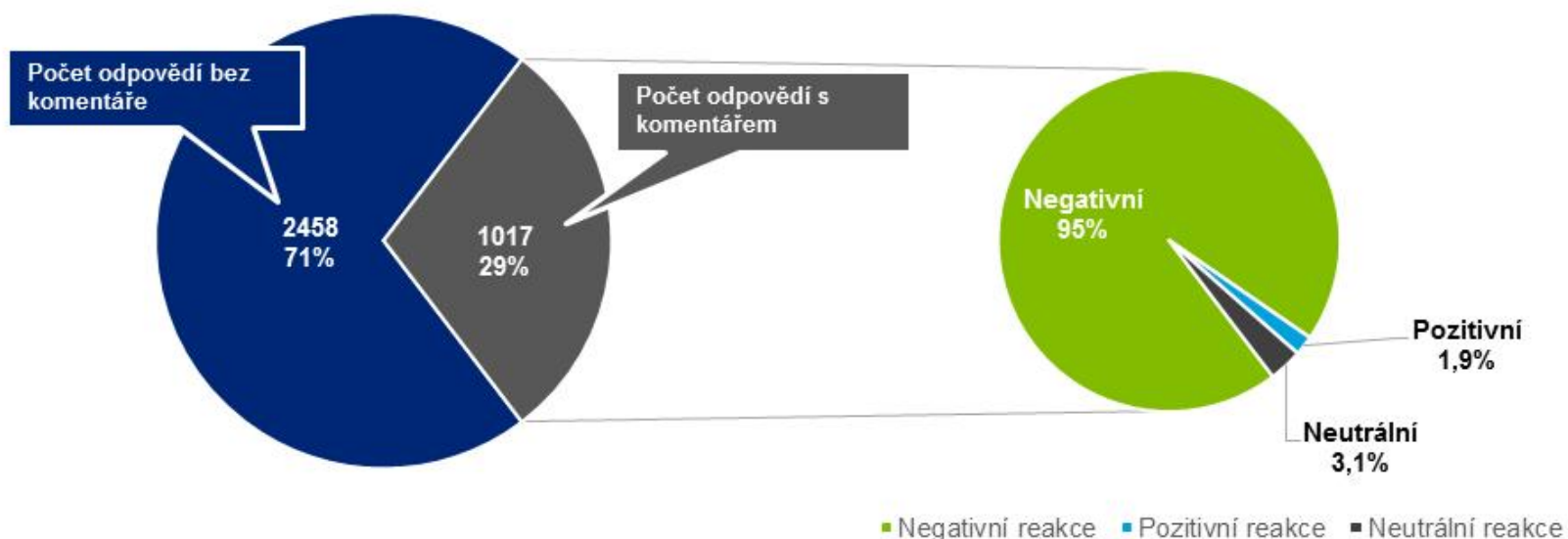


ADIS je uživateli hodnocen jako podprůměrný systém (na škále od 1 – 5, 1 nejlepší), nejhůře je hodnocená uživatelská přívětivost

Slabé stránky

2. Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora

Přehled struktury odpovědí na dotazníkové šetření o fungování IS ADIS
Celkový počet vyplněných dotazníků 3475



- **S uživateli se nekomunikuje správně a mají velkou potřebu vyjádřit se** – cca 1/3, více než 1000 uživatelů využilo možnost slovního komentáře!
- **Komentáře jsou velmi cennou zpětnou vazbou**, tazatelé byli faktičtí, snažili se upozornit na nedostatky.
- **95% komentářů bylo negativních.**
- Mnoho komentářů bylo **silně emociálních až zoufalých.**

Slabé stránky

2. Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora

„V důležitých momentech dochází k častému sekání úlohy případně k ukončení spojení“

„Přesto, že je ADIS automatizovaný systém, je třeba spousta ručních zásahů“

„Některé zjištěné a nahlášené nedostatky v rozhodnutích nebyly odstraněny od roku 2010“

„Problém ADISu je v tom, že se do něho pomalu dostávají legislativní změny“

„Registrační úloha neodpovídá současným požadavkům na automatizované ověřování oprávnění el. podání - je nutné ručně ověřovat podatele“

„Dodnes nelze v ADISu zpracovat elektronický formulář pro zrušení DPH! A to od 1.1.2016 musí všichni plátcí podávat elektronicky“

„Problémem je samotné prostředí ADIS, uživatelsky neodpovídající roku 2016“

„Velmi omezené přístupy znesnadňují práci, často neumožní zjistit informace, které jsou potřebné k řešení problému nebo splnění úkolu“

„Spousta lidí i po delší době pořád nechápe, jak systém funguje a případně jak a kde na sebe různé části navazují“

„S každou novou instalací další verze vznikají opakovaně problémy s funkcími té předchozí“

„Tragédie je především oblast nápovědy v případě problému - obvykle pouhé konstatování stavu, který vidím na obrazovce bez návrhu řešení“

„ADIS je uživatelsky velmi zastaralý až nepřátelský“

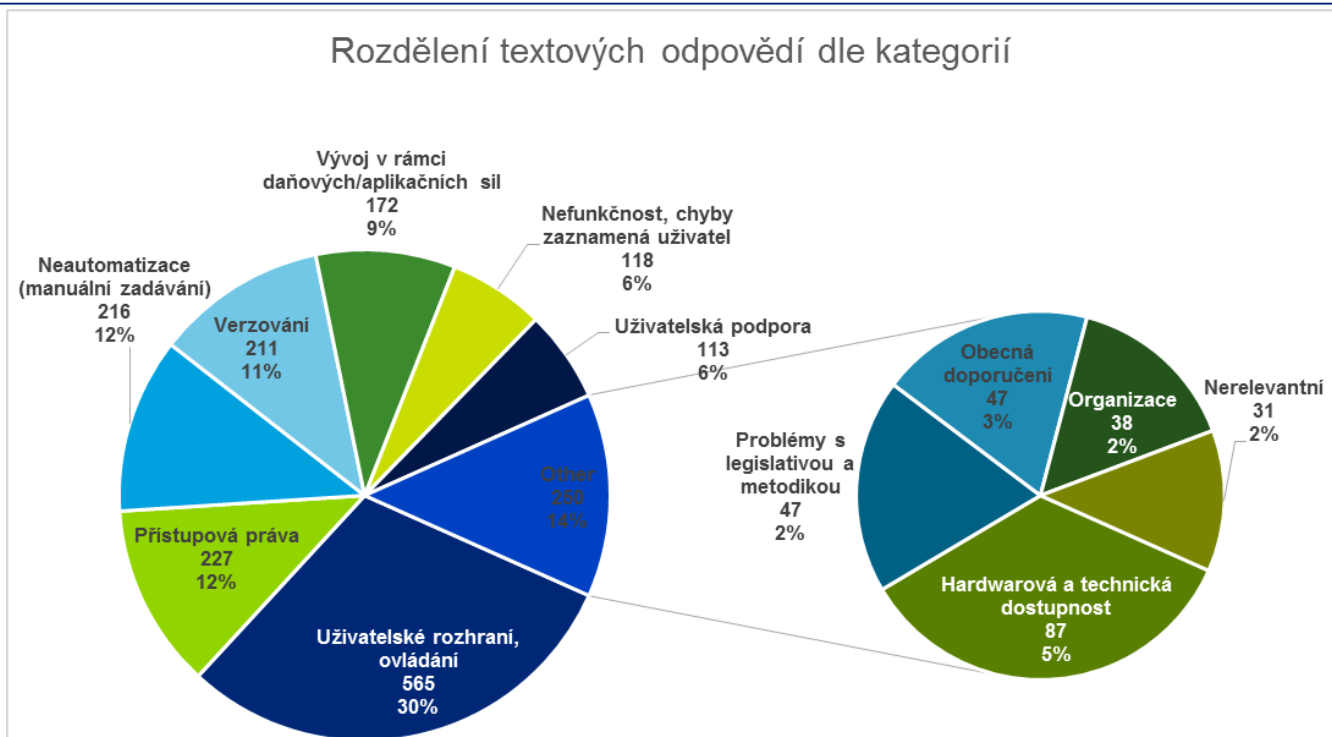
„OTŘESNÉ párování - neustálé problémy s vymáhacím oddělením“

„Největší problém pro mě je, že aktualizace ADIS zasahují do pracovní doby“

„Největší problém vidím v tom, že každá z úloh (DPH, DPFO, ZČ, SD a DSL) pracuje jinak“

Slabé stránky

2. Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora



- Mezi nejčastější výtky opět patří **uživatelské ovládání a rozhraní**.
- Velmi časté jsou také stížnosti na **nízkou úroveň automatizace rutinních úkonů**.
- Velmi negativní vlastností IS ADIS je vývoj v rámci **daňových/aplikačních sil**, což má za důsledek např. nutnost přeskakovat mezi moduly a údaje zadávat v různých modulech ADISu, na místo centralizovaného pohledu přes daňový subjekt.
- Silnou kritiku sklidily také **přístupová práva** (která jsou nicméně metodickou záležitostí) a neustálé spouštění nových verzí, které sice něco opraví, ale pokazí se zase opět něco jiného
- V souvislosti s deploymentem verzí a HW a technickou podporou je často zmiňováno. **zamrzávání systému v průběhu pracovní doby**.
- Méně zmiňované, ale o to závažnějšími jsou komentáře k dílčímu **nesouladu ADIS s legislativou/metodikou nebo rozhodnutími správního soudu**.

Slabé stránky

2. Zcela nedostatečná uživatelská přívětivost a podpora

Celkově lze konstatovat, že:

- **Hlavní příčinou je archaické tabulátorové prostředí Informix 4GL** podobné editoru T602 z počátku 90. let, ve kterém:
 - se rutinní transakce (vyměření, registrace) po několikaletém zaškolení lidí realizují i relativně efektivně, ale složitější transakce jsou velmi neefektivní (kontrola, vymáhání);
 - uživatelé přeskakují mezi okny pomocí klávesových zkratk a tabelátorů, v systému neexistuje dnes již zcela standardní myš a okna;
 - je nepochopitelně náročná editace textu.
- **Uživatelská podpora v systému je neexistující** – nejsou k dispozici příručky co a kdy má referent v systému realizovat (metodika není navázaná na IT), ukázka příručky (umístěná mimo ADIS v SŘA) na výpočet penále předaná v průběhu místního šetření IBM nemůže nikomu pomoci s orientací v systému a je odstrašujícím příkladem takového materiálu.
- **IBM nepracuje s dnes již běžným uživatelsky centralizovaným vývojem, ne zcela dostatečně pracuje s pocitem extrémní frustrace mezi velkým počtem uživatelů a považuje systém 4GL za vhodné a dobré řešení.**

Uživatelské prostředí IS ADIS je zcela zastaralé. Pro současné potřeby GŘ je v porovnání s běžnou úrovní ve veřejné správě dlouhodobě nevhodné. IBM nezjišťuje postoj uživatelů a není si vědoma potřeby změny.

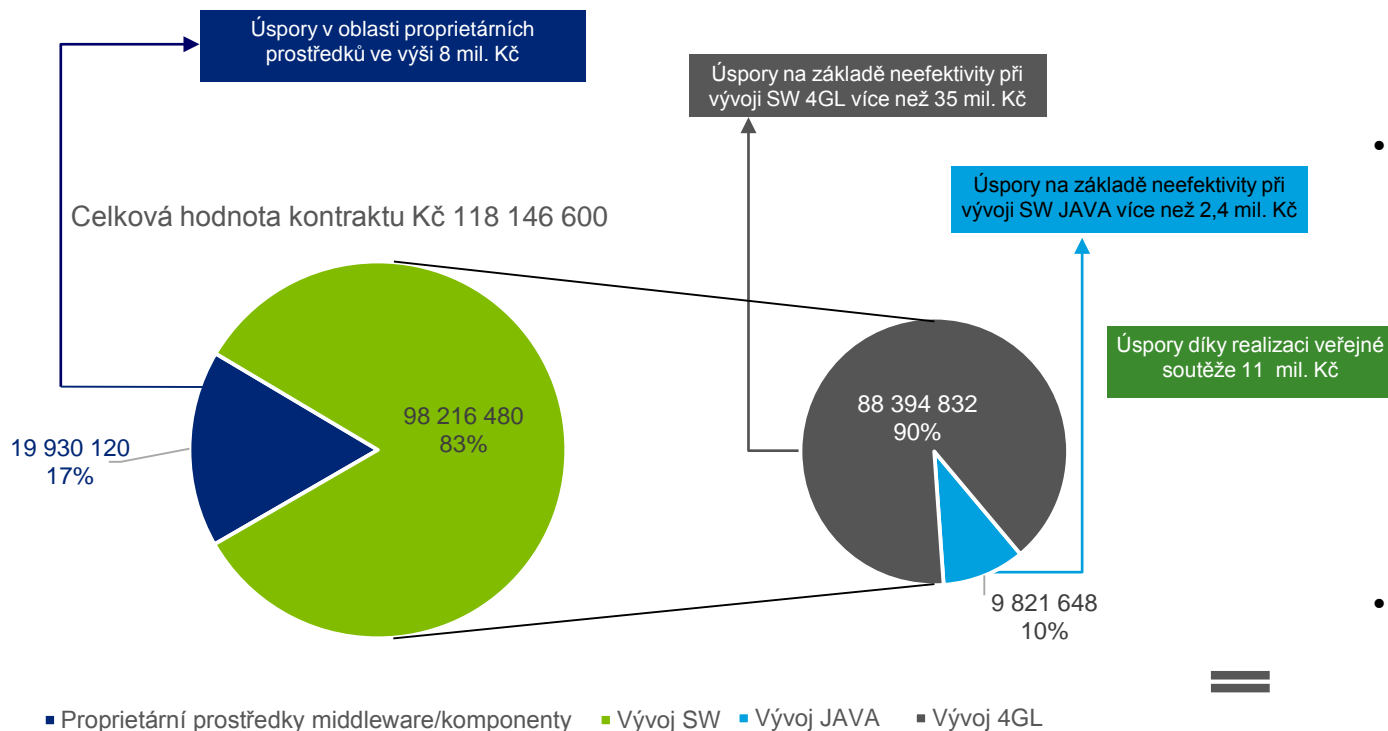
Slabé stránky

3. Vysoký náklad vývoje SW

- Náklady poměříme k **modernímu daňovému systému – Irský příklad** (nejjednodušší daňová obsluha plátců v EU dle Světové Banky, vývoj a rozvoj realizován irskou kanceláří Deloitte).
- **Hlavní příčiny vysokého nákladu vývoje SW – neefektivita vývoje SW a vendor lock-in IBM.**
 - **Neefektivita vývoje SW:**
 - **Neobjektová architektura a zastaralé vývojové prostředí v Informix 4GL**, které tvoří cca **90% řádků kódu IS ADIS**, celkem 22 mil. řádků (zejména debugging, testování, kompilace) a **neefektivní a zastaralý vývoj v rámci JAVA v rámci EPO** (zejména neoptimální použití frameworků).
 - **Používání proprietárních komponent**, které jsou extenzivně vytvářeny in house na míru, přičemž moderní SW nástroje je nabízejí automaticky ve formě **middleware/ nebo frameworků** (např. systém přenosů PRN ADIS, systém na zobrazování dat / statistiky - MSA Manažerský systém ADIS a aplikace ÚFŘ, tvorba a úprava sestav, systém pro správu systému vč. deploymentu - SPA Systémové práce ADIS, systém pro správu uživatelů - RPS Registr pracovníků správy).
 - **Vendor lock-in** – rozvoj IS ADIS není díky jeho zastaralosti a rozsáhlosti možné reálně volně soutěžit (4GL je tak zastaralý, že jej na českém trhu nabízí de facto pouze firmy dodávající IBM – Intax, Gist, Taxnet, vlna migrace celosvětově již doznívá) viz dále samostatná slabá stránka.

Slabé stránky

3. Vysoký náklad vývoje SW



Měřeno oproti irskému modelu, který je vyvíjen moderními prostředky a v moderním prostředí.

Celková výše úspor více než 56 mil. Kč resp. 47% ze současné hodnoty kontraktu

- Odhad nákladové neefektivity ve vývoji IS ADIS odhadujeme následovně:
(neefektivita vývoje SW v JAVA) + (neefektivita vývoje ve 4GL) + (používání proprietárních komponent) + (nemožnost soutěžit rozvoj ADIS)
- Vstupy do propočtu jsou následující (vždy spodní odhad):
 - neefektivita vývoje SW v JAVA ≈ 25% oproti best practice efektivní JAVA
 - neefektivita vývoje ve 4GL (stávající stav) ≈ 40% oproti best practice efektivní JAVA
 - používání proprietárních komponent ≈ 40% (po zavedení middleware a frameworků)
 - úspora veřejnou soutěží (z celku) ≈ 15%
- Na bázi kontraktu ADIS – Legislativní a procesní změny v roce 2015 a 2016 lze proto i pro jiné roky pro oblast SW dovozovat:

Celkově lze předpokládat, že pravidelné roční kontrakty na rozvoj IS ADIS jsou o cca 47% nákladnější, než kdyby se vyvíjely standardním způsobem. Tuto neefektivitu lze vztahovat min. 5 let nazpět, to znamená přes 612 mil. Kč neefektivně vynaložených prostředků.

Slabé stránky

4. Vysoký náklad neefektivity práce v IS, nízká automatizace operací a častá neprůchodnost systému

- System je **extrémně neefektivní (spotřeba pracovního času uživatelů)** v důsledku zcela neobvykle **vysoké uživatelské nepřívětivosti a zastaralému ovládání**.
- Transakce se v systému **realizují masově manuálně**, i když elementární logika jednoznačně ukazuje na **automatizaci** pomocí informačního systému – důvodem je jak **metodika/legislativa** (např. vyměřování), které jsou pro systém dané, tak **nedostatečná IT podpora požadavků** (např. výpočet penále, záloh DPP, nemožnost dávkově nahrát data, přepisování stejných údajů v různých evidencích a modulech, nemožnost automatizované kontroly atd.).
- Existuje také podezření, že **IS ADIS není v souladu s legislativou/metodikou** a způsobuje dodatečné náklady spočívající např. ve zvýšeném odvolávání daňových subjektů (např. nutnost manuálního srovnávání nedoplatků účtů při počtu 3000 daňových subjektů na referenta -> nereálné -> odvolání daň. subjektů -> GFR prohrává).
- **Neprůchodnost systému** - „Zamrzání“ systému a dlouhé odezvy, instalace verzí v průběhu pracovní doby.

Celkově tedy předpokládáme, že cca 30 - 40% úkonů v systému by mohlo být ušetřeno v důsledku zavedení moderního IS, který umožní pohled přes subjekt a bude postaven na orientaci pomocí oken a myši a automatizaci rutinních transakcí. Další obrovské zvýšení efektivity systému lze dosáhnout prostřednictvím reformy legislativy (samovyměření, automatizace, snížení byrokratizace postupů).

Slabé stránky

5. Kompletní technologický a právní vendor lock-in IBM

- **Technologický vendor lock-in** je realizován rozsahem systému jako takového a zejména pak dominancí prostředí 4GL a proprietárních komponent 4GL, v kombinaci s jejich propojením na ostatní minoritní technologie bez odpovídající dokumentace (procesní model, dokumentace kódu) Nový vývoj ve 4GL ve světě ani v ČR neprobíhá, a toto vývojové prostředí je ve vegetativním stádiu.
- Na otázku „**Zkoumalo GFŘ právní možnost předání kódu IS ADIS vytvořeného 4GL třetímu subjektu, který by provedl jeho konverzi/ re-engineering a odladění např. v jazyku JAVA? Je to možné vzhledem k právům IBM s.r.o.? Musí GFŘ disponovat souhlasem IBM s.r.o.?**“ Odpovědělo GFŘ: „**Ano**“. V roce 2015 zkoumáno a prověřováno. Závěr je, že GFŘ může mít kód pouze pro vlastní použití a IBM nechce udělit právo disponovat s kódem 3. osobě / jinému subjektu.“
- IBM s.r.o. na otázku „**Jaká konkrétní opatření udělalo, dělá a plánuje udělat vedení projektu ADIS, aby zamezilo vzniku vendor lock-in?**“ odpověděla „**Toto je otázka na objednavatele systému ADIS**“.

Celkově lze konstatovat, že IBM s.r.o. si je vendor lock-inu budovaného od roku 1993 plně vědoma. Z pohledu dodavatele je to pochopitelný stav reflektující smluvní ujednání a aktuálně nespatřujeme žádné aktivity, které by vendor lock-in omezovaly nebo jinak GFŘ tuto situaci usnadnily. V současnosti je v některých zemích EU vendor lock-in ve státní správě legislativně řešen (např. Švédsko). V ČR bylo v této věci vydáno usnesení vlády č. 889/2015. Po zvolení varianty vývoje IS ADIS doporučujeme vyvolat další diskuzi s IBM a směřovat k oboustranné dohodě (předpokládáme migraci některých komponent).

Slabé stránky

6. Není umožněn pohled přes daňový subjekt, systém je vyvíjen v rámci aplikačních/daňových sil

Systém ADIS je **historicky vyvíjen v režimu „daňových sil“**, tj. je řešen „po daních“. Zároveň **není vyvíjen objektovými prostředky**, tj. nejedná se o programování řízené událostmi (zpracování daňových synchronních a asynchronních „událostí“ týkající se daňového subjektu v daňovém řízení). Systém řízený událostmi už vyžaduje použití tříd a jejich metod, zapouzdření a dědičnosti a podstatně se mění i prostředky pro analýzu systému. Celkový dopad daňových sil do IS ADIS je následující:

- Není možný **pohled přes daňový subjekt**
- **Rozhraní mezi daňovými silami jsou problematické** – např. předávání vět do vymáhání, kontrola různých daní různými kontrolory u stejného subjektu
- **Uživatelé jsou nuceni přeskakovat do různých modulů ADIS** aby zadali údaje, místo aby to dělal systém (např. zaznamenávání výsledků kontroly)
- **Různá „daňová síla“ byla vyvíjena různými subdodavateli IBM** a stejné úkony se tak realizují odlišně z hlediska ovládání
- **Průřezové agendy jsou v informačním systému nesmírně pomalé a neefektivní** – např. kontroly, statistiky a přehledy (např. zajištění banálních informací typu 10-ti největších plátců daně v ČR apod.)

Vývojové paradigma IS ADIS je zastaralé. Také proto plánuje FS paralelní projekt datového skladu. IBM nakročila k datové centralizaci na úrovni krajů, kterou je nutné dokončit na národní úrovni. Vývoj v rámci daňových sil by měl být do budoucna odstraněn také moderním objektově orientovaným vývojem.

Slabé stránky

7. Neexistuje business proces analýza, nejednotnost metodik

- V průběhu našeho projektu bylo zjištěno, že **metodický výklad stejného problému může být různý v rámci jednotlivých krajů ČR.**
- **Metodika také není propojena s IS ADIS.** Referent se proto v systému nedozví co, kdy a kde má udělat, aby postupoval správně.
- **Finanční správa ČR nemá zpracovaný procesní model v modelovacím nástroji,** který by přesně definoval kroky v rámci daňových řízení, který by bylo možné využít v dalším nezávislém vývoji.
- Z hlediska objektivity je **neexistenci procesního modelu nutné vytknout zejména dodavateli IBM s.r.o., který vývoj systému realizuje přírůstkově a místo praktické dokumentace** (vyjma kvalitního datového modelu) jsou skutečnými nositeli procesní znalosti pracovníci, kteří systém léta vyvíjí (nicméně opět v rámci jejich daňové síly).

Procesní analýzu a sjednocení postupů je vhodné spojit s přípravou legislativní reformy a následně využít při implementaci standardního middleware řešení, které zajistí komunikaci v rámci reformy Finanční správy ČR (samoobslužnost, samovyměření, on-line transakce). Neexistence procesního modelu stávajícího stavu je z toho hlediska významně komplikující.

Slabé stránky

8. Pokročilejší kontroly / analyticko-statistické funkce se teprve budou vytvářet v rámci projektu datového skladu, mimo IS ADIS, IS ADIS ne zcela optimálně podporuje kontroly

- IS ADIS je poplatný době svého vzniku (1993). Od té doby se pouze legislativně rozšiřoval a částečně vycházel vstříc uživatelům.
- **Současná potřeba správců daně ovšem zaznamenala významný kvalitativní posun směrem k vyhledávání souvislostí, vztahů a systematickému zpracování dat** (od kontroly položek na daňovém přiznání). Na tuto potřebu IS ADIS nereaguje
- **Na celý proces kontroly** (od výběru subjektu ke kontrole, přes provedení kontroly a její záznam) **jsou v komentářích pracovníků Finanční správy ČR časté stížnosti** z hlediska informační podpory (jednoduchost, automatizace, náhled na data, dostupnost všech dokumentů kontrolovaného subjektu atd.)

IS ADIS nedostatečně podporuje Finanční správu ČR v klíčovém procesu kontroly (měřeno také moderními daňovými systémy ve světě, které Deloitte realizoval). FS na tuto potřebu reaguje probíhajícím projektem datového skladu, který stojí logicky mimo IS ADIS.

Příležitosti

1. Legislativní reforma jako příležitost pro modernizaci daňové správy a zvýšení daňového inkasa

Maturity model Deloitte for government revenue authorities

| Dimension | Basic | Advanced | Leading |
|--------------------------------------|---|---|---|
| 1 Service Delivery | The service model is supported by manual processes and forms | Certain services are accessible in digital form, some supporting processes are automated | Most essential services are offered in digital form directly. Smoothly transition between channels. Automated support processes. |
| 2 Segmentation & Tiers | Taxpayer population segmentation is performed only according to the type of tax. | Segmentation of customers, usually by size, effort to focus on communities with the highest value. | Full segmentation, according to various characteristics, high ability to identify and focus on populations by risk and value. |
| 3 Tax Payer Education | Communicating key messages and web sites management offices and the general public campaigns. | Existing guidance resources, usually online, print, communication and campaign management messages directed to different audiences. | Education programme tailored to the needs of different populations. Communication messages and campaign management-oriented channels tailored to different audiences |
| 4 Process & Performance Improvement | Work processes "old" and manual, measuring performance using a set of basic tools generally non-adjusted measures of activity types | Modern work processes partially automated, there is a performance measurement framework as the set of indicators is consistent with the goals and objectives of the organisation | Modern workflows and innovative - A review and continuous improvement. Advanced performance measurement framework supported by modern technology |
| 5 Risk & Value Based Compliance | Populations with risk / highest value is partially identified, but general treatment is tailored different types of populations | Identifying populations with risk of the highest value. Part of the process / law enforcement population adjusted by Type | Full Breakdown of population with risk level / value framework by applying different treatment / enforcement adapted to each population effectively |
| 6 Human Capital Resource Management | Organisation's thinking on the subject of human capital and short-term therapy focuses primarily on the burning issues | There are training programs for individual training and development of new employees, intermediate and old and under levels. Planning is performed | Human resource management is carried out holistically including long-term training, development and training throughout the period of work and by levels |
| 7 Organisational Structure | Structure-based tax types, organisational structure has not been tested for a long time and there are organisational redundancies and bottlenecks. Lack of clear role definitions | Functional organisational structure is consistent with the goals and objectives of the organisation, there are clear roles and settings duplicates minority | Organisational structure supports segmentation and specialization, role definitions, lines of authority and responsibility are clear, the absence of redundancies and bottlenecks |
| 8 Analytics & Behavioural Management | There is a partial analysis to obtain insights into the organisation. The analysis is based primarily on reports and manually executed. | There is a business intelligence system used for organisational insights - mainly through the analysis of general trends. | Application systems and technologies enable advanced analytics to regularly gain insight into critical enterprise level. |
| 9 Systems & Technology | Outdated information systems and organisation units, there is no interface with external agencies and organisations, there is no uniform database. | Application of modern information systems integration, application platforms support direct digital services, beyond the real-time processing. | IT architecture and modern information systems, advanced platforms - Best of Breed, a uniform data processing and real-time support |
| 10 IT Organisation Effectiveness | Basic organisation IT strategy, managing the development by each unit, there is no measurement of IT performance and the most basic financial management | There is long-term planning in alignment with the goals and objectives of the organisation, management development is controlled by the IT management including assessing financial performance measures are examined | IT strategy process widely adopted within tight financial management. Appropriate performance indicators are reviewed regularly. |

Rychlá kategorizace vspělosti finanční správy ČR dle mezinárodně osvědčeného modelu Deloitte jednoznačně potvrzuje potřebu reformy a modernizaci Finanční správy ČR, a to zejména v oblasti:

- Organizace (FS vykonává rutinní úkony v zastaralé struktuře)
- Využití analytiky
- Komunikaci
- Řízení talentu

Deloitte má rozsáhlou zkušenost z reformy a IT modernizace finančních správ ve světě.

Jednoznačně podporujeme prvotní axiomy reformy předané vedením GFŘ jako podklad pro modernizaci informačního systému. Reforma má předpoklad zásadního fiskálního efektu a zlepšení chodu Finanční správy ČR. Reforma s sebou musí nést modernizaci informačního systému Finanční správy ČR. Je nutné urychleně začít připravovat věcný návrh.

Příležitosti

2. Využití zahraničních zkušeností s modernizací daňových IS - daňových templatů a moderních technologií

Daňové templaty a jejich nasazení, Deloitte má rozsáhlé zkušenosti s jejich implementací (USA, Lucembursko, Kanada):

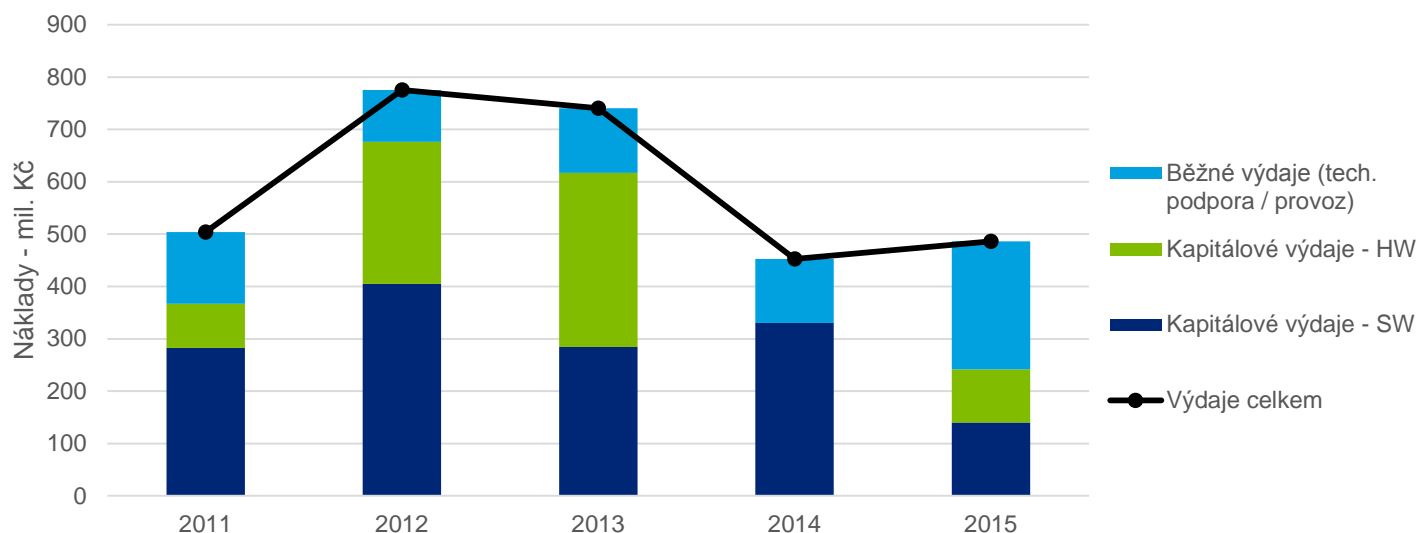
| | | |
|---|---|--|
| FAST Enterprises |  | SAP  |
| Klienti veřejného sektoru využívající řešení Fast Enterprise's Gentax z následujících oblastí: Alabama USA, Alaska USA, Arkansas USA, Arlington County USA, British Columbia Canada, City of New York USA, Colorado USA, Finland (in progress), Georgia USA, Idaho USA, Illinois USA, Louisiana USA, Manitoba Canada, Massachusetts USA (in progress), Minnesota USA, Mississippi USA, Montana USA, New Mexico USA, North Dakota USA, Oklahoma USA, Ontario Canada, Oregon USA, Poland (in progress), Utah USA, Vermont USA, West Virginia USA, Wisconsin USA | | Klienti veřejného sektoru využívající řešení SAP Tax & Revenue Management z následujících oblastí: Australia, Austria, Columbia, Denmark, Germany, Luxembourg, Guanajuato Mexico, New Zealand, Lisbon Portugal, Slovakia, Switzerland, United Kingdom, Florida USA, Washington D.C. USA, Michigan USA, Province of British Columbia Canada, and Canada Customs (in progress) |
| | | Oracle  |
| | | Klienti veřejného sektoru využívající řešení Oracle Public Sector Revenue Management z následujících oblastí: Canberra Australia, Kentucky USA, Mexico City Mexico, Netherlands (in progress), Nevada USA, Wellington New Zealand, North Carolina USA, Ohio USA, and Vermont USA |

Deloitte má rozsáhlé zkušenosti s **modernizací irského a amerického daňového IS**, a to jak z pohledu digitální reformy komunikace s plátcí, tak z hlediska nasazení nejmodernějších IT technologií vč. open source. **Zejména irský případ je pro ČR speciálně relevantní** tím, že zamrazoval starý systém vyvinutý na COBOL, který je paralelou k Informix 4GL. **Irsko je dnes v daňovém IS best practice pro jiné evropské země.** Je možné **zprostředkovat detaily a zkušenosti, případně zajistit** demonstraci systému pro FS/GFŘ. **Podle Světové Banky se v Irsku platí daně nejjednodušeji z celé EU.**

Případná náhrada IS ADIS je stigmatizována jinými neúspěšnými projekty změny informačních systémů ve veřejné správě. Není ovšem jiná cesta než modernizace. Změnou prošly systémy ve většině zemí OECD. Je možné použít jak osvědčené daňové templaty předních výrobců, tak modernizaci vlastním vývojem. Jsou četné úspěšné příklady, ze kterých se lze poučit. Za velmi důležité považujeme také příležitost využití metodiky vtělené do daňových templatů, která může velmi dobře posloužit jako předloha k věcnému záměru české legislativní reformy.

Hrozby

1. Neustálý nárůst nákladů na IS ADIS (finanční spirála), který neumožní financovat rozvoj a udržitelnost zastaralého systému, který je ve vendor lock-inu



Na grafu za posledních pět let lze dobře vysledovat regionální centralizaci FS (2012, 2013). Její náklady v oblasti HW jsou pochopitelné, a zejména zde, ale i průřezově v celém IS ADIS, se projevuje extrémní nákladovost v oblasti SW. Výdaje na provoz a základní rozvoj systému ADIS jsou vysoké a nezbyvá tak na financování jeho rozvoje reflektujícího moderní trendy v oblasti vývoje IS. Při obdobných výdajích na provoz a rozvoj IS se např. v Irsku daří rozvíjet a provozovat systém velmi moderně (on-line analytika, digitální komunikace, bezproblémový provoz). Oproti centralizaci FS bude avizovaná reforma FS nesrovnatelně softwarově náročnější. Rozhodně nedoporučujeme její realizaci v IS ADIS. Limity IS ADIS dokazuje i to, že se ukazuje, že i přes enormní SW náklady již dnes chybí prostředky i na odstranění závažných uživatelských a metodických nedostatků.

Hrozby

2. Odchod talentů FS a neschopnost přitáhnout nové v důsledku archaického IS ADIS, starých postupů a metodiky vtělených do tohoto IS

- Z komentářů vyplývá:
 - že služebně staří zaměstnanci mají „výhodu“ v ovládnutí ADISu, o kterou se nechtějí dělit s nově příchozími
 - noví pracovníci, kteří pracovali v inkasních agenturách, soukromém sektoru nebo přestupovali z jiného subjektu veřejné správy jsou v „šoku“ z ADISU
 - tazatelé definují ADIS jako systém, který může dokonce odradit perspektivní pracovníky z práce pro FS

Tyto tendence považujeme za alarmující z pohledu jakéhokoli systému a zejména pak systému kritické infrastruktury veřejné správy. IS ADIS je dlouhodobě nevyhovující.

3. Možné opuštění Informixu ze strany IBM na globální úrovni

- IBM má na globální úrovni dva databázové systémy DB2 a Informix.
- Na databázi Informix je navázán také jazyk 4GL pro tvorbu aplikací.
- V současnosti je jednoznačně převládající databáze DB2.
- IBM historicky neváhala (i poměrně překvapivě) prodat některé svoje neprofitabilní technologie, např. počítačovou a serverovou divizi společnosti Lenovo.
- Existuje riziko, že systém kritické infrastruktury bude odprodán třetímu subjektu, popř. bude mít nejasnou perspektivu existence i v rámci IBM.

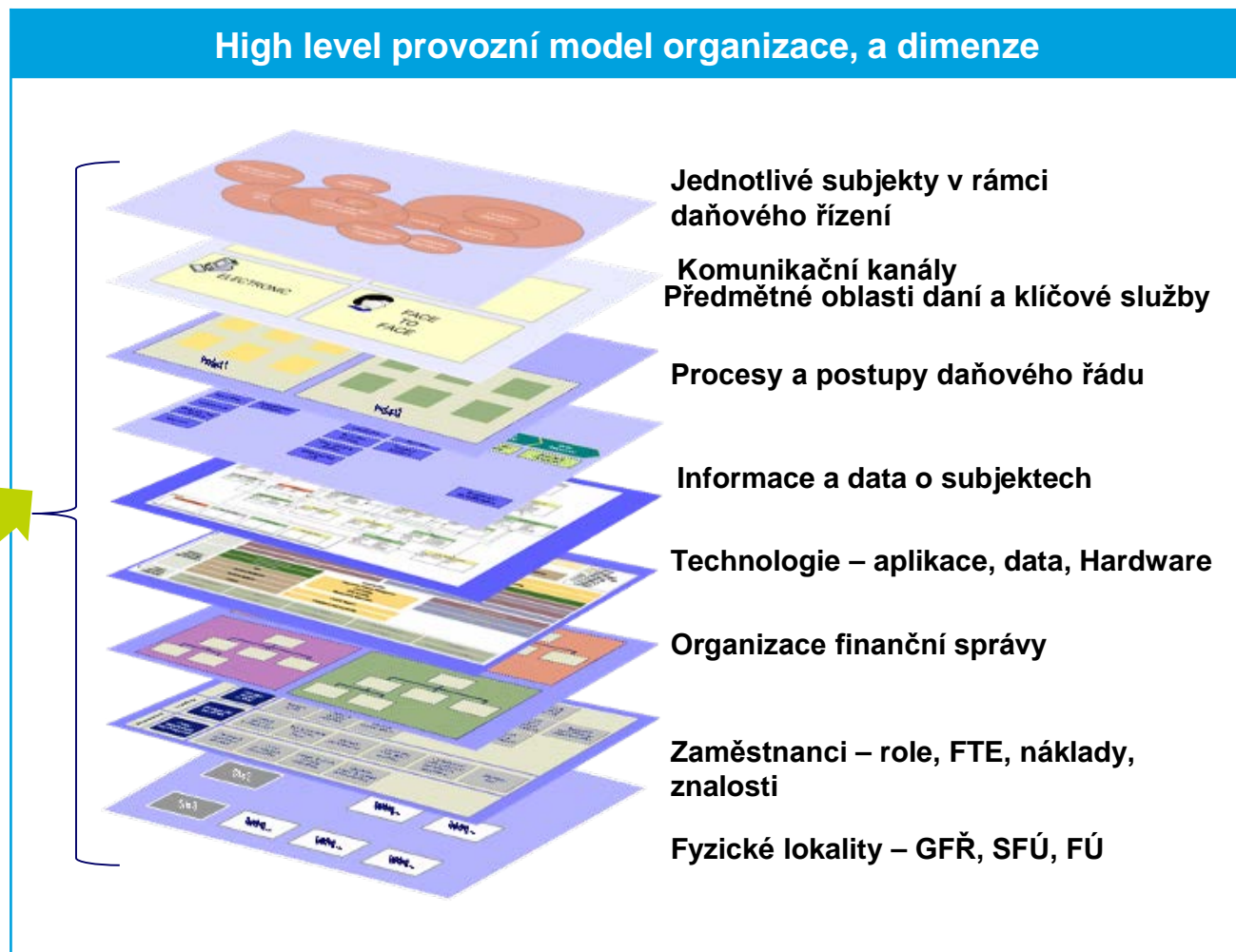
Vendro lock-in a zastaralost systému přivedla daňový systém do rizika ohrožení samotné technologické existence (riziko je malé, nicméně s časem stoupá jeho pravděpodobnost).

Analýza současného stavu technického zajištění IS ADIS

Metodika použitá pro zhodnocení provozního model FS

Při dekompozici fungování Finanční správy ČR do jednotlivých dimenzí projektu je možné vhodně a srozumitelně popsat požadované změny

- Pro definici cílového stavu směřování dalšího rozvoje ADIS a očekávaných funkčních požadavků byla použita dekompozice dle provozního modelu Finanční správy ČR. S pomocí modelu jsme zmapovali a vizualizovali stávající a předpokládaný cílový stav.
- Při rozvrstvení jsme pracovali s jednotlivými hierarchickými úrovněmi uvedenými na schématickém obrázku vpravo.



Ilustrativní high level provozní model Finanční správy

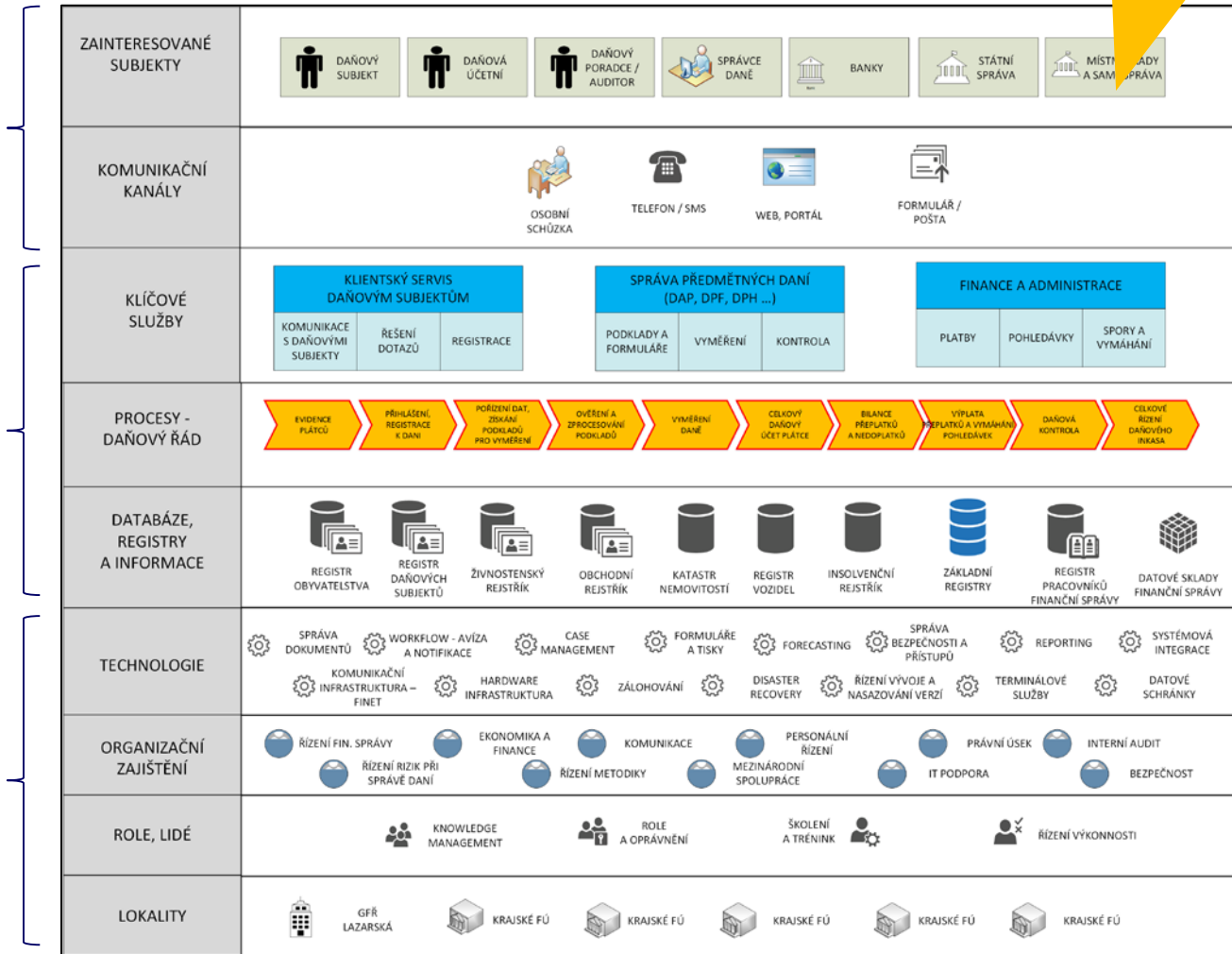
Popis stávajícího stavu zajištění požadavků dle platné legislativy a daňového řádu

STÁVAJÍCÍ ČÁST PROVOZNÍHO MODELU

Pro popis provozního modelu je třeba vyjít z přístupu Top-Down – tj. analyzovat :

- Pokrytí byznys modelu – tj. zejména činností, byznys požadavků – tj. kdo, co, jakým způsobem komunikuje
- Pokrytí funkcí a požadavků – tj. zejména jaký je proces zajištění, postupy, procesy, zdroje dat a informací
- Pokrytí oblastí technologie, HW/SW, organizačního uspořádání, znalosti a zkušeností zaměstnanců a fyzického umístění v lokalitách FS

S pomocí připraveného modelu jsme zmapovali a vizualizovali stávající stav – viz. schématický obrázek vpravo.



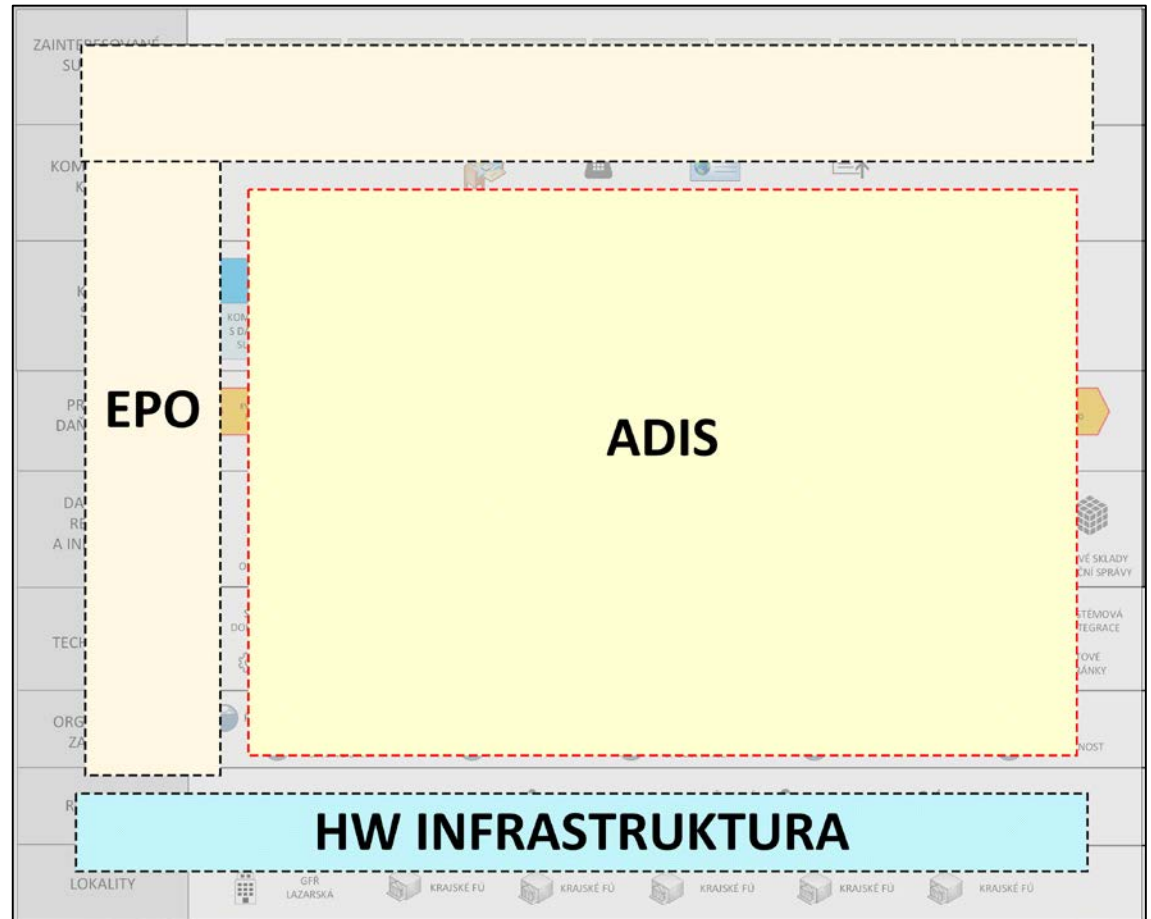
Zajištění IT podpory provozního modelu FS

Blokové schéma zajištění IT požadavků a procesů Finanční správy ČR

Připravený provozní model jsme zhodnotili z pohledu stávajícího zajištění IT podpory, a definovali klíčové komponenty zajištění IT podpory.

Technologicky jsou klíčové komponenty řešeny na bázi vývoje ve 4GL (transakční jádro ADIS) a JAVA (zejména EPO).

HW infrastruktura je dnes centralizovaná na úrovni krajů, není dokončena centralizace na národní úrovni.



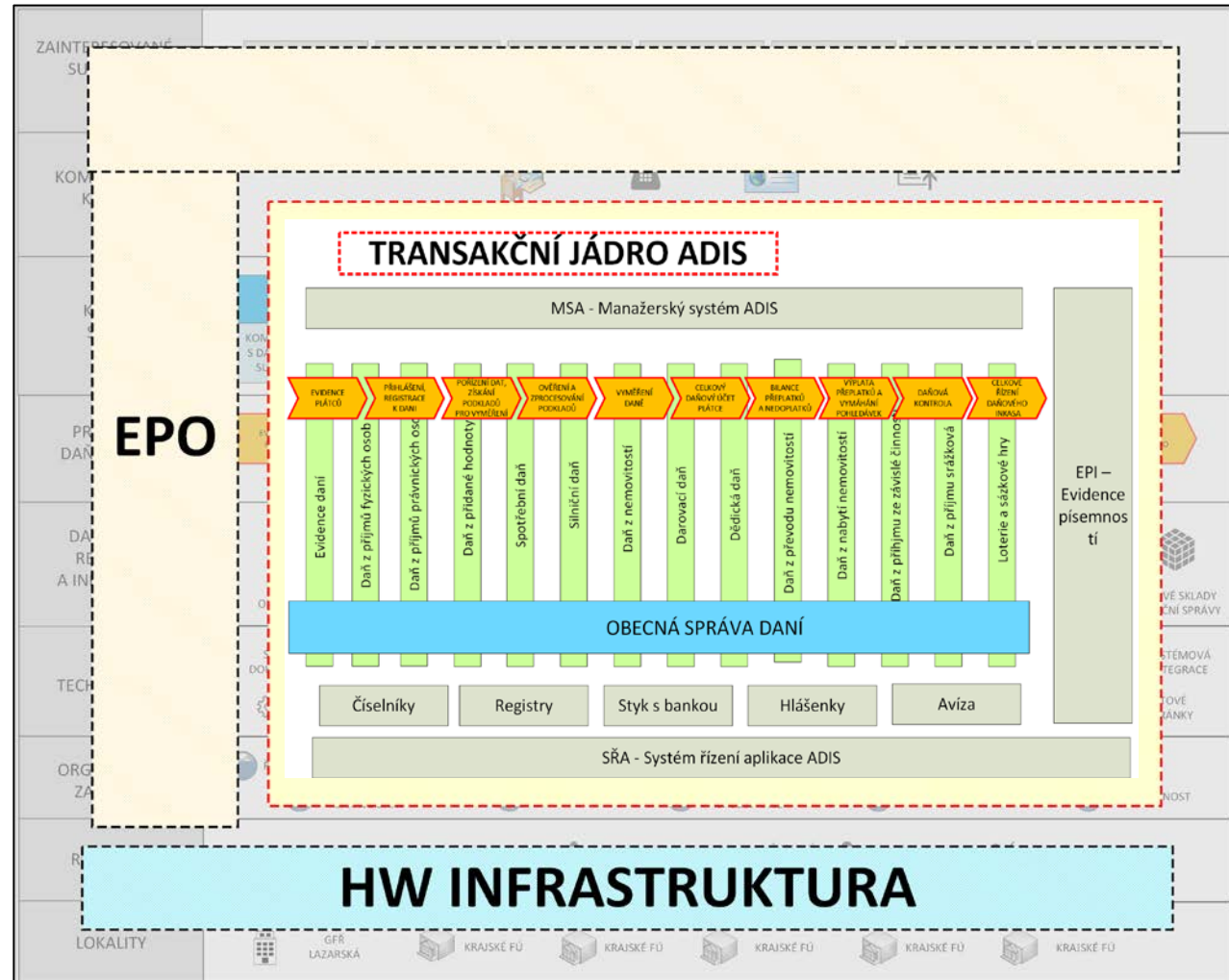
Klíčovým systémem podporujícím výběr a správu daní je transakční jádro ADIS

Funkčně je systém ADIS řešen formou daňových sil, pokrývajících funkční oblasti

Stávající řešení, architektura a způsob vývoje ADIS bylo v rámci analýzy analyzováno z pohledu:

- Případného možného a smysluplného využití existujících komponent v rámci budoucího řešení
- Minimalizace budoucích nákladů
- Efektivní zajištění automatizace správy a výběru daní
- Možnosti technického zajištění legislativní reformy výběru daní

Možnost využití pouze dílčích komponent ADISu pro další vývoj je omezená – technologická architektura řešení není modulární.



Varianty dalšího možného rozvoje

Klíčové axiomy pro další rozvoj ADIS

Vymezuující předpoklady pro návrh cílového stavu a variant podpory požadavků FS

1

Legislativní změny umožní použití principu samovyměření daně ze strany plátců.

2

Významná část daňových subjektů a plátců bude schopna komunikovat pomocí elektronických kanálů.

3

V rámci Finanční správy ČR se změní strukturální pyramida pracovníků a rolí – větší důraz bude kladen na cílenou kontrolu podaných přiznání.

4

V současné době probíhají kroky k nasazení Manažerského informačního systému (→ 2017) a Analyticko-statistického nástroje pro řízení rizik a podvodů (→ 2016/2017).

5

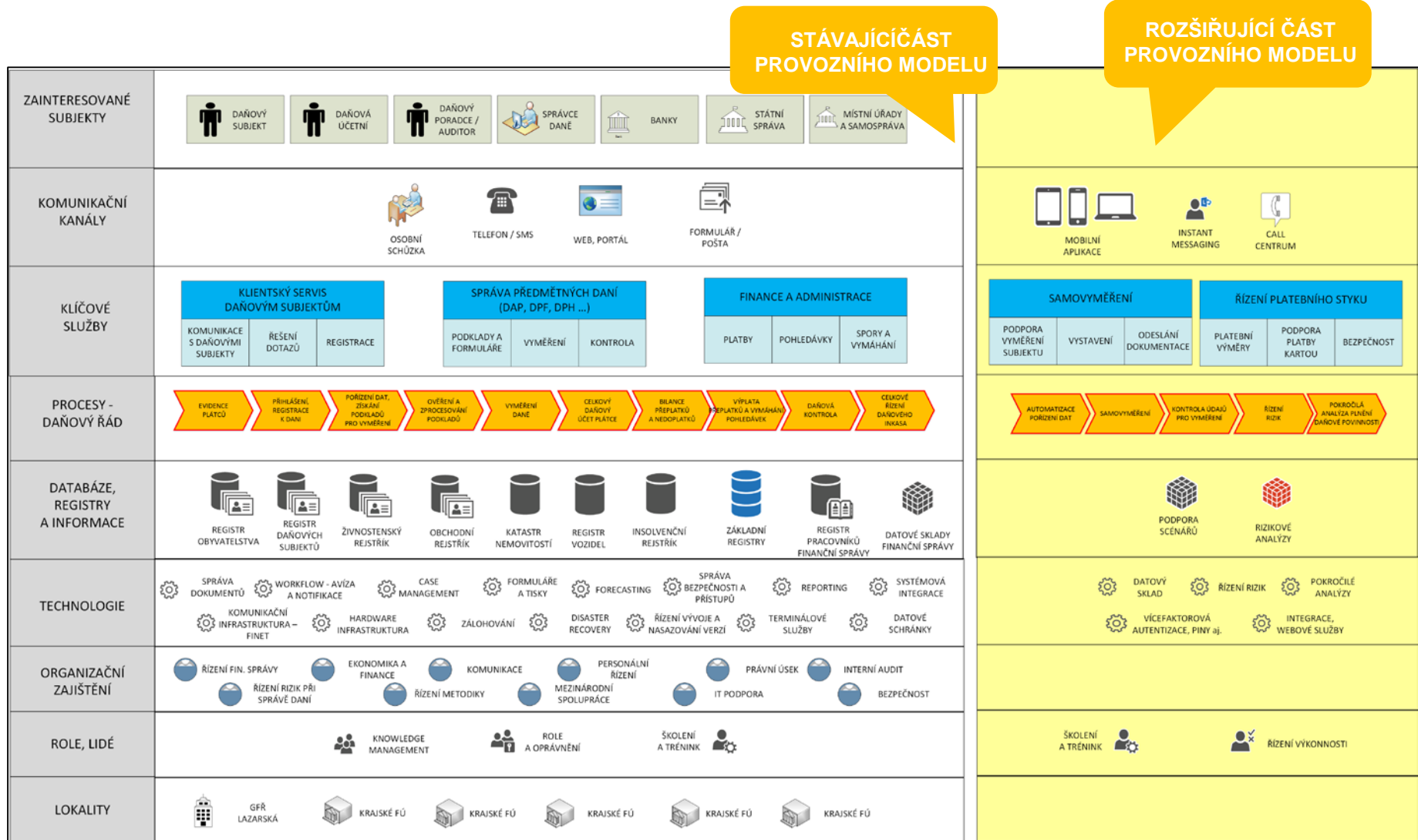
Centralizovaný pohled přes daňový subjekt bude systémově zajištěn do konce roku 2017.

6

Komunikační platforma datového skladu pro poskytování dat třetím stranám bude systémově zajištěna nejpozději do konce roku 2018.

Ilustrativní high level provozní model Finanční správy ČR

Zobrazení cílového stavu na základě priorit a strategie GFR v souladu s klíčovými axiomy



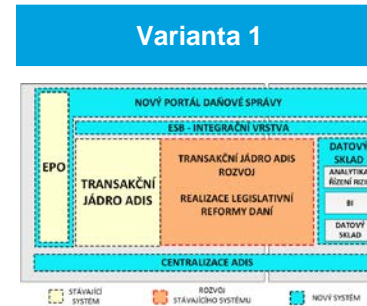
Posuzované varianty možného vývoje ADIS

Přehled možných variant

SOUČASNÝ
STAV
IS ADIS

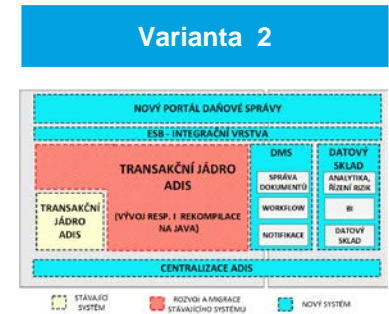
1

„Mírný pokrok
v mezích zákona“



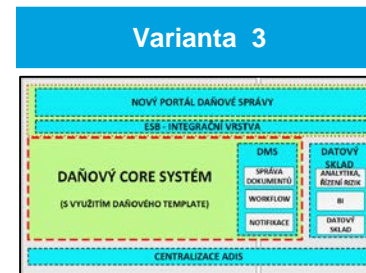
2

„Irský přístup“



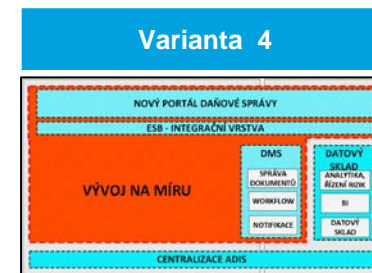
3

„Daňový
template“



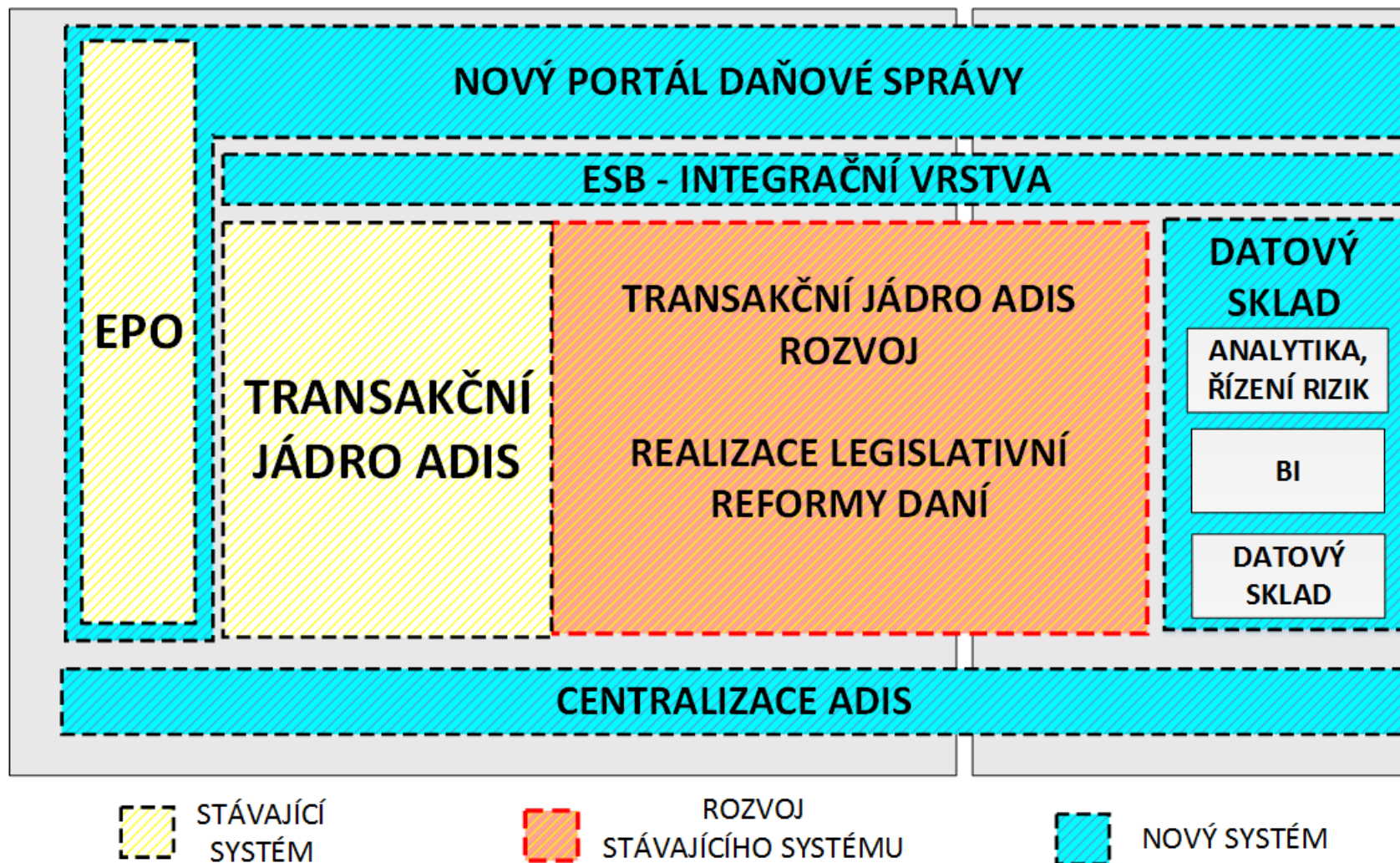
4

„Kompletní
vývoj na míru“



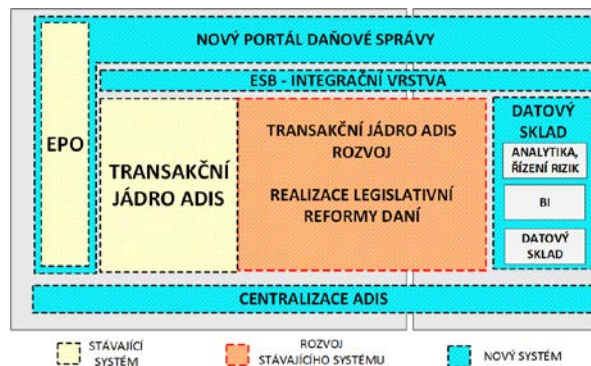
Varianta 1 – „mírný pokrok v mezích zákona“

Legislativní reforma bude realizována v rámci současného transakčního jádra ADIS, pro umožnění plně elektronické komunikace dle usnesení vlády č. 889/2015 bude implementován nový portál a integrační a komunikační platforma ESB.



Varianta 1 – „mírný pokrok v mezích zákona“

Varianta 1



Odhadované náklady bez DPH

Odhadované investiční náklady na nasazení Varianty 1:

1,2 – 1,7 mld. Kč

Odhadované TCO náklady na 10 let:

5,2 – 6,8 mld. Kč

Popis varianty

Popis hlavních bodů varianty

- Legislativní reforma a další rozvoj v rámci transakčního jádra ADIS
- Primárním komunikačním kanálem bude nový portál daňové správy, do kterého bude po přechodnou dobu začleněna i stávající oblast EPO.
- Pro standardizovanou výměnu dat a informací se všemi subjekty bude nasazena integrační platforma. Pro zpracování písemností a dokumentů bude použit stávající modul EPI.

Přínosy

- Přerušení vendor lock-inu na portálu
- ESB sníží náklady na proprietární komunikační prostředky ADIS (dlouhodobý pohled)
- ESB zajistí komunikaci v rámci reformy finanční správy (samoobslužnost v reálném čase)
- Moderní portál pro daňové subjekty, umožňující začlenění všech komunikačních kanálů.

Nevýhody

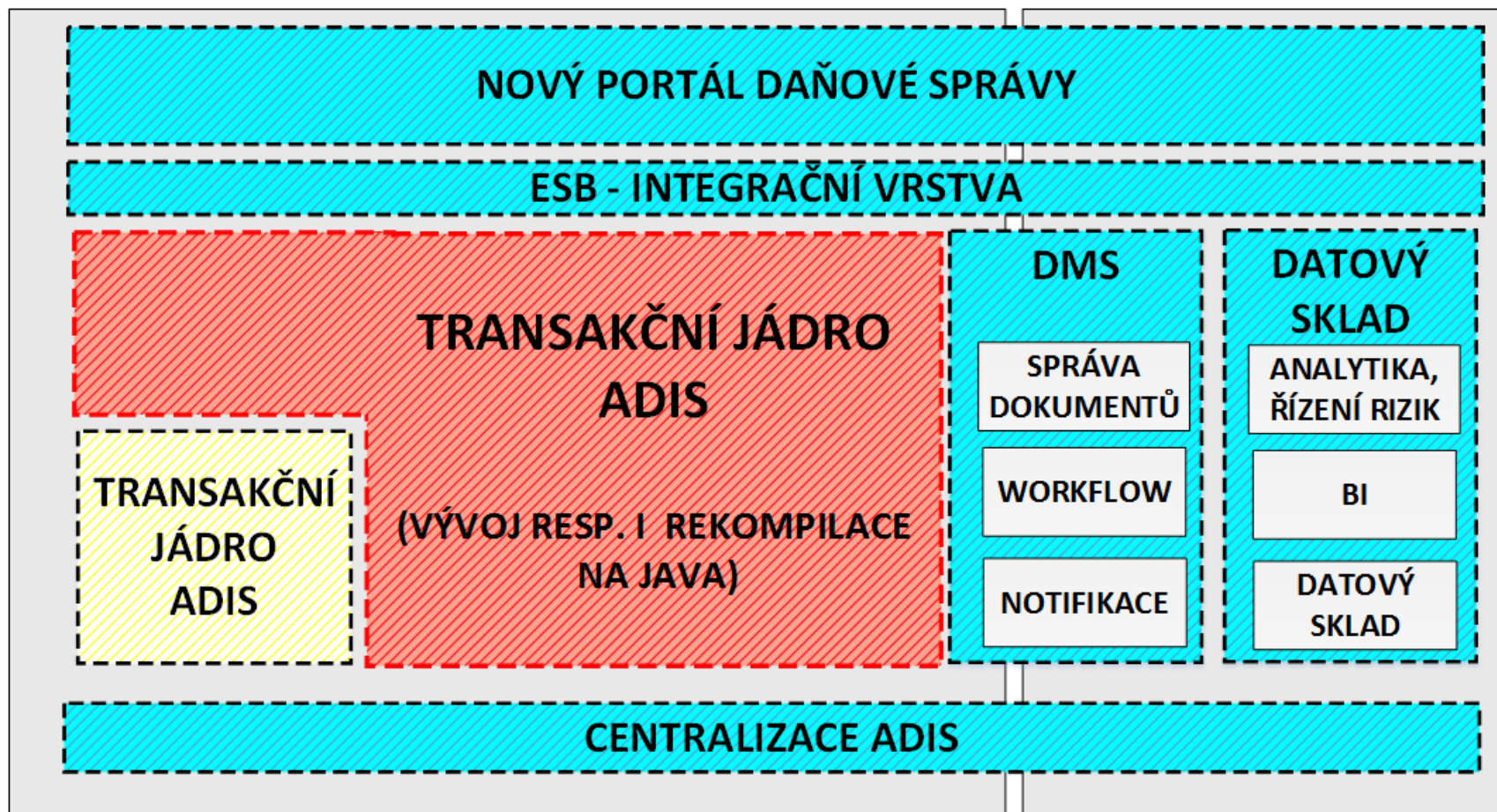
- Před vývojem nutné definovat objektový procesní model pro staré transakční jádro ADIS
- Finanční náročnost rozvoje starého ADISu, zůstává vendor lock-in
- Uživatelé nadále pracují v nevyhovujícím prostředí 4GL


Rizika


- Velké riziko nenapojení analytiky z datového skladu do transakčního jádra ADIS (základní předpoklad moderního IS)
- Velké riziko napojení ESB na stávající transakční jádro ADIS
- Realizace legislativní reformy v daném čase a reálném rozpočtu
- Dlouhodobá finanční neudržitelnost díky starému jádru IS ADIS


Varianta 2 – „Irský přístup“

Nové požadavky plynoucí z legislativní změny budou vyvíjeny v moderním prostředí JAVA, část transakčního jádra ADIS bude zamrzena, portál a ESB umožní i plně elektronickou komunikaci v souladu s usnesením vlády č. 889/2015.



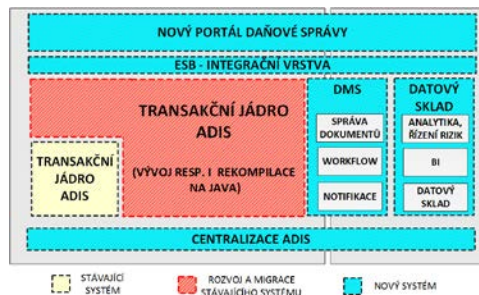
 STÁVAJÍCÍ SYSTÉM

 ROZVOJ A MIGRACE STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU

 NOVÝ SYSTÉM

Varianta 2 – „Irský přístup“

Varianta 2



Odhadované náklady bez DPH

Odhadované investiční náklady na nasazení Varianty 2:

1,6 – 2,3 mld. Kč

Odhadované TCO náklady na 10 let:

4,8 – 5,5 mld. Kč

Popis varianty

Popis hlavních bodů varianty

- Budou „zamrazeny“ definované oblasti, u kterých nebude v důsledku změny legislativy docházet k významným věcným změnám (např. daň z nemovitosti, silniční daň, případně uzávěrky aj.).
- Zbytek oblastí bude buď nově vyvinut za použití standardních komponent (např. identity management) a nebo migrován do JAVA.
- EPI bude nahrazeno standardním document management systémem (DMS).
- Pro standardizovanou výměnu dat a informací se všemi subjekty bude nasazena integrační platforma.
- Primárním komunikačním kanálem bude nový portál daňové správy.

Přínosy

- Odstranění vendor lock-inu, významná úspora nákladů
- Moderní uživatelské prostředí
- Moderní analytika v kontrole daňového subjektu
- Podpora automatizace procesů FS
- Umožnění samo-obslužnosti
- Moderní klientské řešení pro daňové subjekty, umožňující začlenění všech komunikačních kanálů.
- Investice do nového moderního systému bude finančně mírně vyšší než odhadovaný zásadní upgrade současného ADIS, nicméně rozvoj a provoz bude levnější a výrazně kvalitativně lepší

Nevýhody

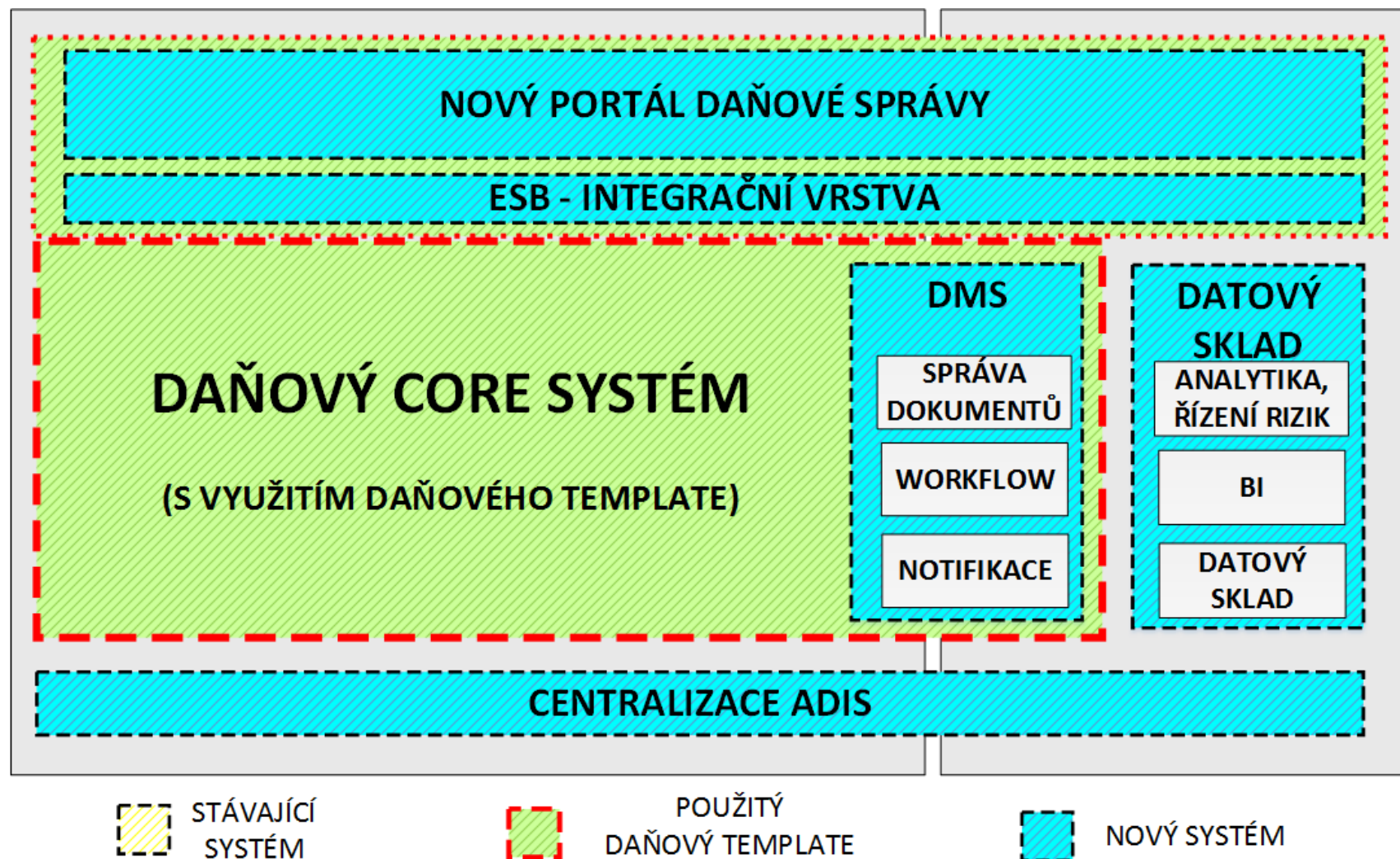
- Vyšší iniciální investice oproti var. 1
- Větší dopad / součinnost z hlediska nasazení, součinnosti s FS

Rizika

- Výběr správného IT architekta , integrátora a dodavatele SW
- Správné vymezení zamrazení a zpracování nového zadání pro vývoj a migraci
- Součinnost IBM

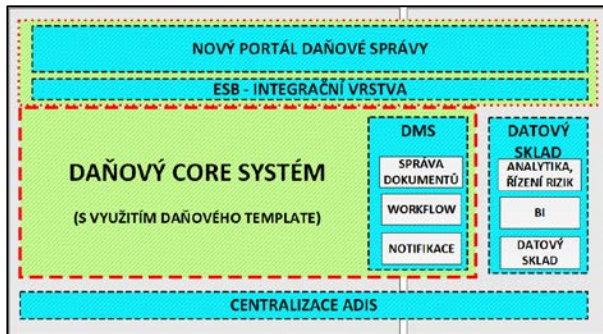
Varianta 3 – „daňový template“

Implementace daňového řešení s využitím daňových šablon od ověřených a existujících dodavatelů SW řešení. Řešení může pokrývat i oblast portálu a integrační a komunikační vrstvy.



Varianta 3 – „daňový template“

Varianta 3



Odhadované náklady bez DPH

Odhadované **investiční náklady** na nasazení Varianty 3:
1,7 – 2,4 mld. Kč

Odhadované **TCO náklady** na 10 let:
5,8 – 6,5 mld. Kč

Popis varianty

Popis hlavních bodů varianty

- Pro realizaci požadavků plynoucích z očekávané legislativní reformy bude využit vybraný daňový template (standardizované SW řešení vybraných dodavatelů, plně integrující procesy, úkony a postupy v rámci daňového řízení) – dnes existují nejméně 3 standardní řešení.
- Pro přístup daňových subjektů, jakož i ostatních subjektů v rámci daňového řízení bude primárním komunikačním kanálem nový portál daňové správy, agregující veškeré stávající i nové komunikační prvky a procesy (online chat, call centrum, formuláře, sms aj.).
- Pro standardizovanou výměnu dat a informací se všemi subjekty bude nasazena integrační platforma a standardizovaný document management system, jednotný pro celou Finanční správu ČR.

Přínosy

- Template jako nástroj pro definici věcného záměru legislativní reformy
- Vyzkoušený přístup k řešení v mnoha zemích světa
- Možnost poučit se z jiných projektů
- Portál a ESB integrační rozhraní mohou být integrální součástí SW balíku, s odladěnou komunikační i online vrstvou

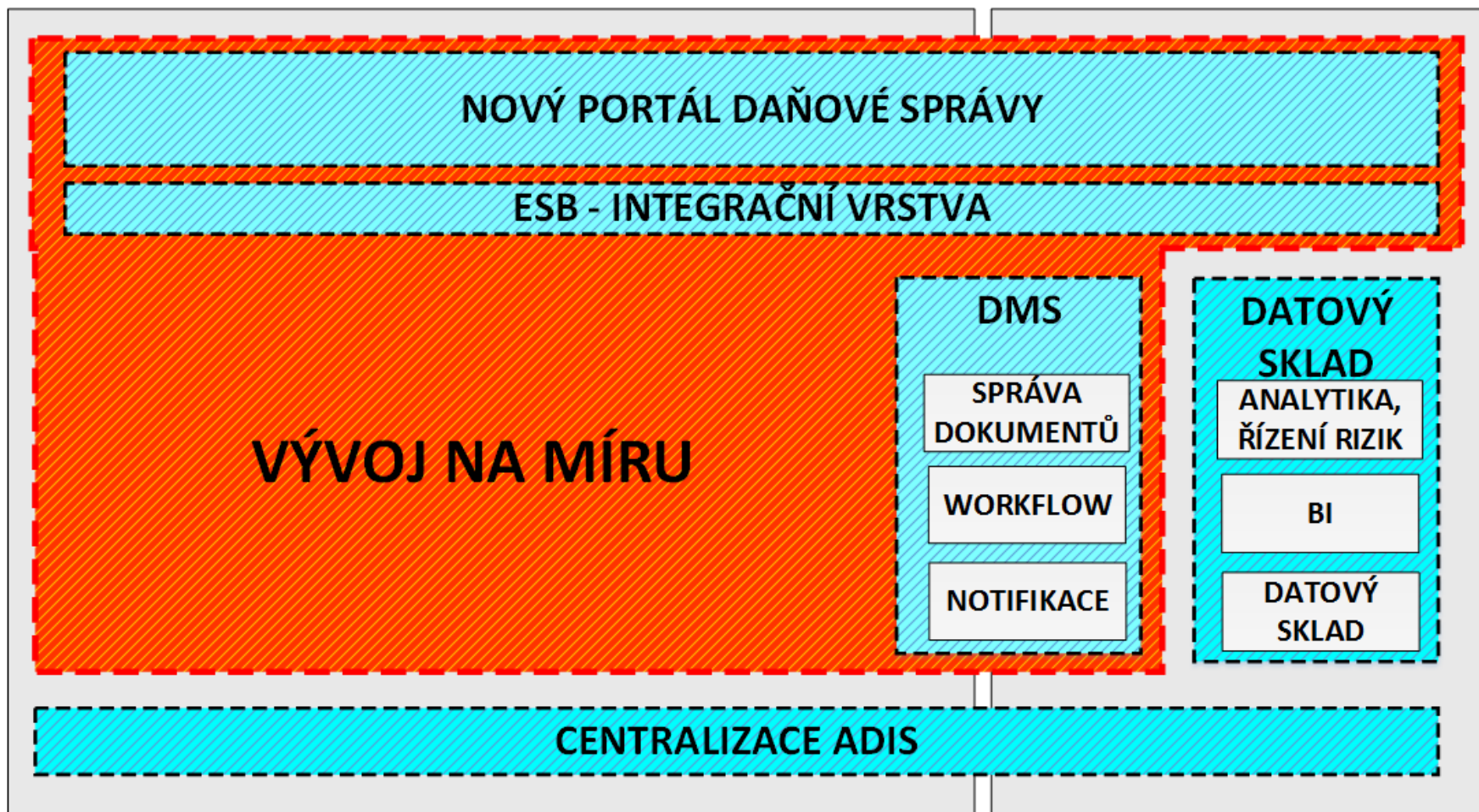
Nevýhody

- Cena licencí – možno optimalizovat pomocí výběrového řízení a výběru konkrétní platformy

Rizika

- Nutnost uřídit požadavky na customizace z pohledu FS, jejich prioritizace a dopad do celkové architektury řešení

Varianta 4 – „kompletní vývoj na míru“



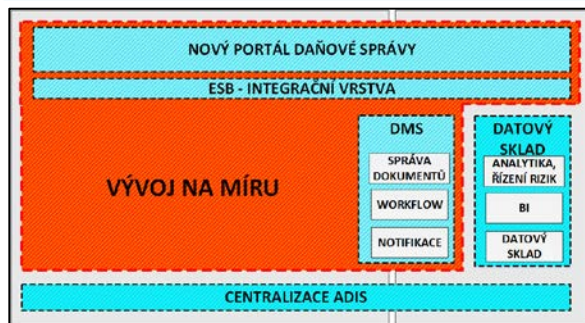
SYSTEM VYVINUTÝ
NA MÍRU



NOVÝ SYSTÉM

Varianta 4 – „kompletní vývoj na míru“

Varianta 4



Odhadované náklady bez DPH

Odhadované investiční náklady na nasazení Varianty 4:
2,5 – 3,7 mld. Kč

Odhadované TCO náklady na 10 let:
6,0 – 7,2 mld. Kč

Popis varianty

Popis hlavních bodů varianty

- Pokrytí požadavků Finanční správy bude kompletně řešen vývojem SW na míru, plně v souladu s definovanými požadavky FS.
- Pro portál, ESB, DMS platí předchozí varianta

Přínosy

- Možnost přizpůsobit výsledné řešení na míru
- Menší integrační rizika

Nevýhody

- Nutnost detailně zpracovat definici zadání, procesní postupy, detailní analýzu a design řešení
- Nutnost vyvíjet či adaptovat veškeré technické komponenty dle požadavků
- Nevyužití použitelných částí stávajícího řešení
- Vysoké zatížení v rámci součinnosti pracovníků FS
- Nejvyšší finanční náročnost

Rizika

- Vysoká pravděpodobnost nedodržení termínových a finančních parametrů vývoje
- Nutno správně definovat objemové požadavky na ESB integrační rozhraní
- Nutnost důkladného testování
- Dlouhý souběh dílčích projektů

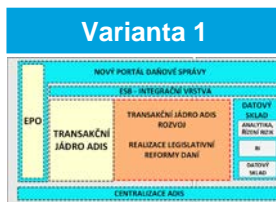
Srovnání navržených variant

Předpokládaná doba trvání u jednotlivých variant rozvoje

Posouzení časových rámců doby trvání u jednotlivých variant. Lze urychlit rozfázováním a zahájením realizace vybraných komponent (např. ESB) před schválením nové legislativy.

1

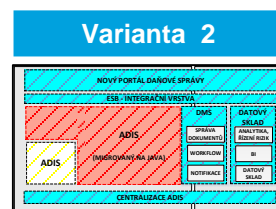
„Mírný pokrok v mezích zákona“



2,5 - 3 roky

2

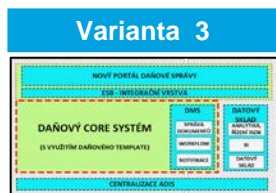
„Irský přístup“



4 - 5 let

3

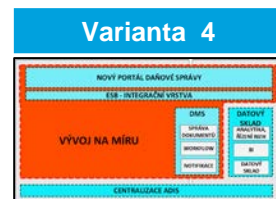
„Daňový template“



3 - 4 roky

4

„Kompletní vývoj na míru“

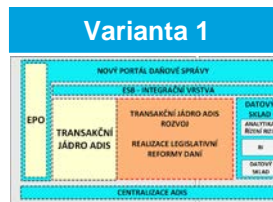


6 - 7 let

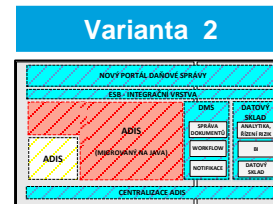
Odhadované náklady na realizaci u jednotlivých variant rozvoje

Odhad nákladů obsahuje licencovaný SW, náklady na implementaci, aplikační a licenční podporu a neobsahují HW a síťové technologie (předpokladem je využití stávající infrastruktury - nutno potvrdit při podrobném návrhu řešení)

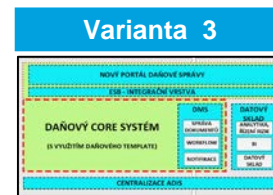
1 „Mírný pokrok v mezích zákona“



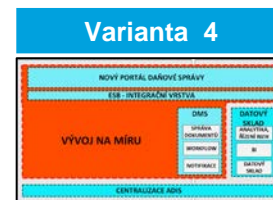
2 „Irský přístup“



3 „Daňový template“



4 „Kompletní vývoj na míru“



Odhadované investiční náklady na nasazení Varianty (bez DPH):

1,2 – 1,7 mld. Kč

1,6 – 2,3 mld. Kč

1,7 – 2,4 mld. Kč

2,5 – 3,7 mld. Kč

Odhadované TCO náklady na 10 let u dané Varianty (bez DPH):

5,2 – 6,8 mld. Kč

4,8 – 5,5 mld. Kč

5,8 – 6,5 mld. Kč

6,0 – 7,2 mld. Kč

Posouzení jednotlivých variant rozvoje

Pro jednotlivé varianty vývoje jsme provedli zhodnocení pomocí multikriteriální analýzy, dle definovaných parametrů váhy pro jednotlivá hodnotící kritéria.

| | Technické řešení a možnosti budoucích IT synergií | Možnost využití tranzitivního období | Ochrana dřívějších investic | Míra rizika projektu | Organizační dopady a přínosy pro Finanční správu | Dosažená míra automatizace daňové správy | Doba trvání zprovoznění systému | Celkové TCO náklady (10 let provoz) |
|---|---|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------|--|--|---------------------------------|-------------------------------------|
| Varianta 1 – „Mírný pokrok v mezích zákona“ | | | | | | | | |
| Varianta 2 – „Irský přístup“ | | | | | | | | |
| Varianta 3 – „Daňový template“ | | | | | | | | |
| Varianta 4 – „Vývoj na míru“ | | | | | | | | |

Varianty 2 a 3 jsou preferované varianty z pohledu dlouhodobě efektivního rozvoje, technického řešení, otevřenosti více dodavatelům a s tím spojených celkových nákladů.



Nejvýhodnější pro Finanční správu ČR



Nejméně výhodné pro Finanční správu ČR

Kritéria posuzování variant

Schématické znázornění posouzení multikriteriální analýzy jednotlivých variant vývoje

Pro posouzení jednotlivých variant byla na základě know-how Deloitte připravena sada hodnotících kritérií.

Vlastní kritéria pokrývají oblasti:

- Technickou oblast
- Nákladovou oblast
- Oblast rizik a jejich řízení
- Míru přínosů a synergií pro FS
- Náročnost na zdroje na straně FS

Jednotlivá hodnotící kritéria a jejich relativní váha je definována v následující tabulce:

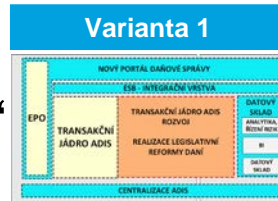
| Váhy jednotlivých kritérií | |
|---|------|
| Celkové TCO (kalkulováno pro 10 let provozu) | 21% |
| Technické řešení a možnosti budoucích IT synergií | 19% |
| Míra rizika | 17% |
| Doba trvání nasazení systému | 14% |
| Dosažená míra automatizace daňové správy | 12% |
| Organizační dopady a přínosy pro Finanční správu | 7% |
| Možnost využití tranzitivního období | 7% |
| Ochrana dřívějších investic | 5% |
| Σ | 100% |

Výsledné hodnocení jednotlivých variant rozvoje

Hodnocení jednotlivých variant, a jejich vhodnosti pro podmínky Finanční správy ČR, provedené na základě multikriteriální analýzy variant.

1

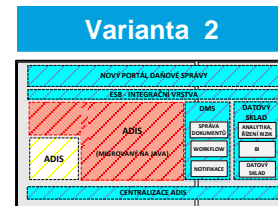
„Mírný pokrok v mezích zákona“



Hodnocení Varianty 1:
51,78%

2

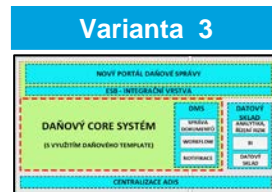
„Irský přístup“



Hodnocení Varianty 2:
77,0%

3

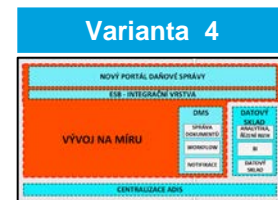
„Daňový template“



Hodnocení Varianty 3:
75,79%

4

„Kompletní vývoj na míru“



Hodnocení Varianty 4:
34,27%

100%
MAX

50%

0%
MIN

Hodnocení variant dle váženého hodnocení multikriteriální analýzy:
0 = minimální hodnocení
100 = maximální hodnocení

Posouzení TCO nákladů na vybrané varianty dalšího vývoje

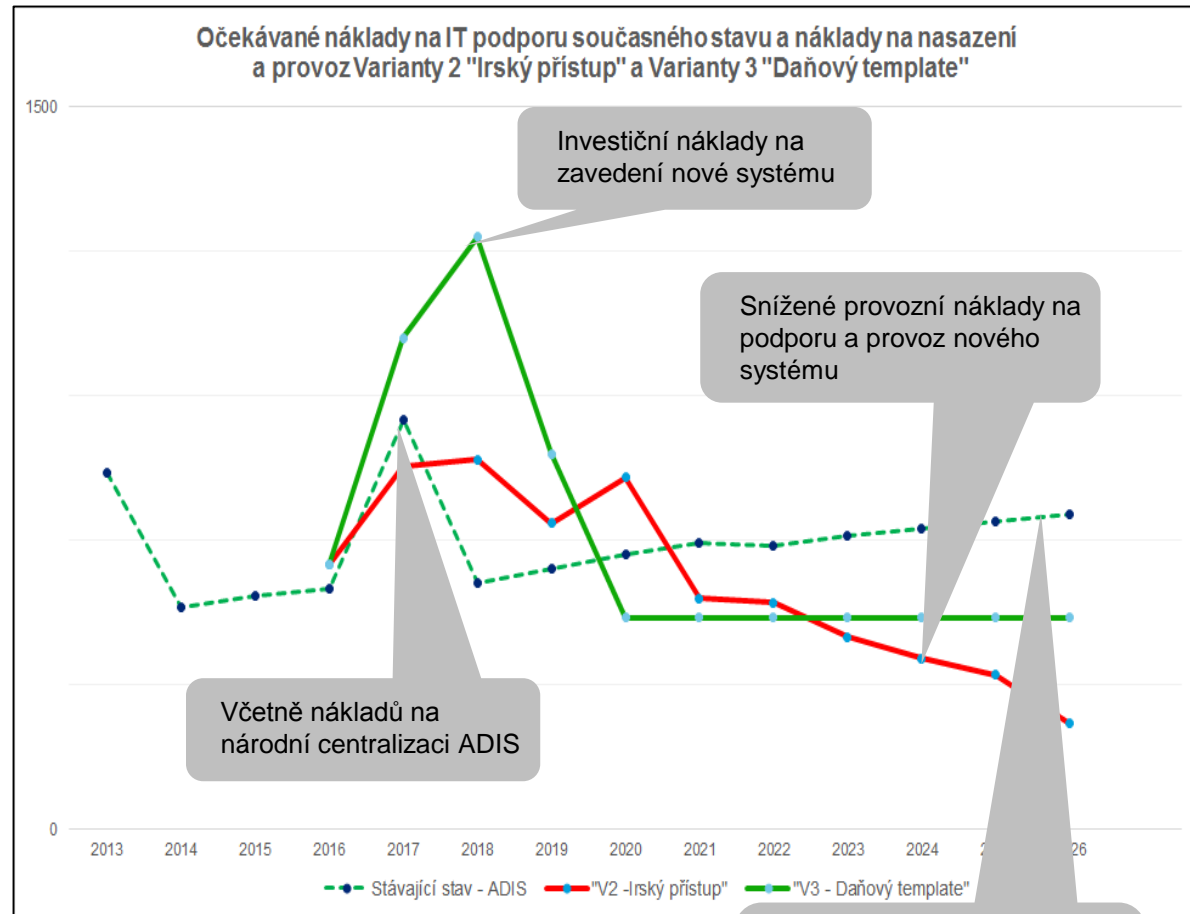
U preferovaných variant vývoje budou vyšší investiční náklady na provedení legislativní změny a změny architektury vykompenzovány možnostmi zapojení více dodavatelů a dlouhodobě nižšími provozními náklady.

Dlouhodobě **rostou celkové roční náklady na provoz současného řešení** ADIS nad finanční možnosti Finanční správy ČR.

Stávající náklady přitom ani **neufinancují veškeré požadavky**, a je nutno prioritizovat a odkládat požadavky na IT podporu.

Změna legislativy (spojená např. se samovyměřením) **a její zavedení by v dlouhodobém pohledu zaplatila výměnu systému**, a to díky sníženým nákladům na poskytování provozní IT podpory (platí při dodržení navrhované architektury řešení).

Odhadované náklady na zajištění činností Projektové a Integrační kanceláře – cca 40 - 55 mil. Kč. bez DPH.



Náklady na provoz existujícího řešení budou při použití stávající zastaralé technologie narůstat

Posouzení požadavků na možné zapojení více dodavatelů

Doporučení na právní rámec zajištění otevřenosti řešení a možného doplnění dodavatelského týmu, rozvolnění vývoje na více dodavatelských subjektů či na výměnu dodavatele.

Současný stav

- Není reálné zapojení více (nových) dodavatelů z důvodů technologických i z důvodů právních.

Cílový požadavek – umožnění zapojení více dodavatelů v průběhu projektu/podpory, zlevnění vývoje a dodávky

- Požadavky na otevřenou, moderní a modulární IT architekturu řešení
- Požadavky na otevřenost kódu a možnost jeho použití
- Požadavky na možnou potenciální výměnu dodavatele v průběhu podpory řešení

IT architektura

- Návrh architektury by měl vzniknout na straně FS, případně by si měla tuto roli zajistit FS dodavatelsky po dobu přípravy a realizace projektu
- FS musí disponovat právem obchodního a věcného využití výstupů a závěrů architektury (byť autorsky se může třeba jen podílet)
- IT architektura musí využívat jen a pouze technologie využívající běžné a otevřené standardy

Otevřenost kódu

- FS by měla vstoupit v jednání o možnostech využití kódu stávajícího řešení ADIS pro programovou migraci do moderního vývojového prostředí.
- U nových smluv musí být FS vlastníkem či spoluvlastníkem kódu, s možností se zdrojovým kódem dále nakládat bez nutnosti souhlasu případných (spolu)autorů díla – počítačového programu.
- Doporučujeme využít procesní vrstvu pro popis objektového modelu řešení, a tento systémově oddělit od vlastního zdrojového kódu počítačového programu.

Potenciální výměna dodavatele

- Smlouva na dodávku Díla musí obsahovat klauzuli o možném ukončení smlouvy v případě vážného porušení povinností či při významném a opakovaném prodlužování etap projektu či při překročení schváleného rozpočtu Díla o více než o 30%, případně při nedodržení kvality dodávky nebo po předchozí výzvě a neodstranění vad dodávky.
- Smlouva na provozní podporu řešení by měla být uzavírána maximálně na 2 roky, s možností soutěžit zajištění provozu dle definovaných SLA parametrů.

Navržená roadmapa aktivit

Akcelerovaná varianta "Irský přístup"

Schématické znázornění možné optimalizace časového rámce
Varianty 2 – „Irský přístup“

Optimalizovaná doba trvání projektu

Věcný záměr legislativní reformy FS

Ustavení a zajištění Projektové a integrační kanceláře, a její následné fungování pro dobu Projektu a následní podpory

Zpracování procesního modelu reformované FS; zpracování strategie elektronické komunikace

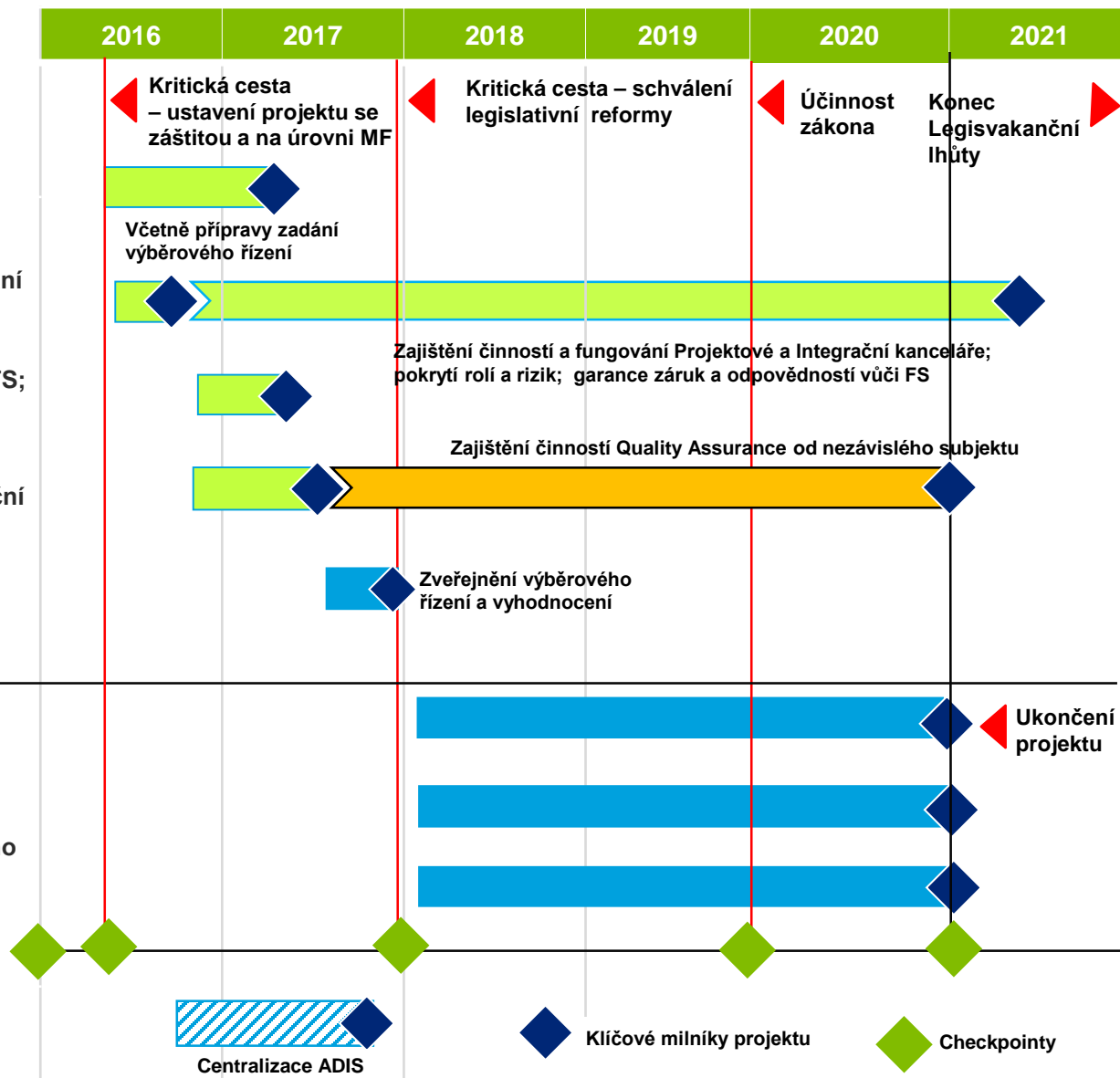
Analýza a návrh funkčních a nefunkčních požadavků na Portál a Komunikační a integrační vrstvu ESB a daňové jádro

Realizace výběrového řízení na dodavatele Portálu, Integrační a Komunikační vrstvy ESB a Daňového jádra

Zajištění dodávky nového portálu FS

Zajištění dodávky Komunikační a Integrační vrstvy ESB včetně procesního BPM modelu

Zajištění dodávky transakčního jádra Daňového systému a návazných komponent (DMS, IDM) v JAVA



Doporučení

Seznam doporučení dalšího postupu 1/2

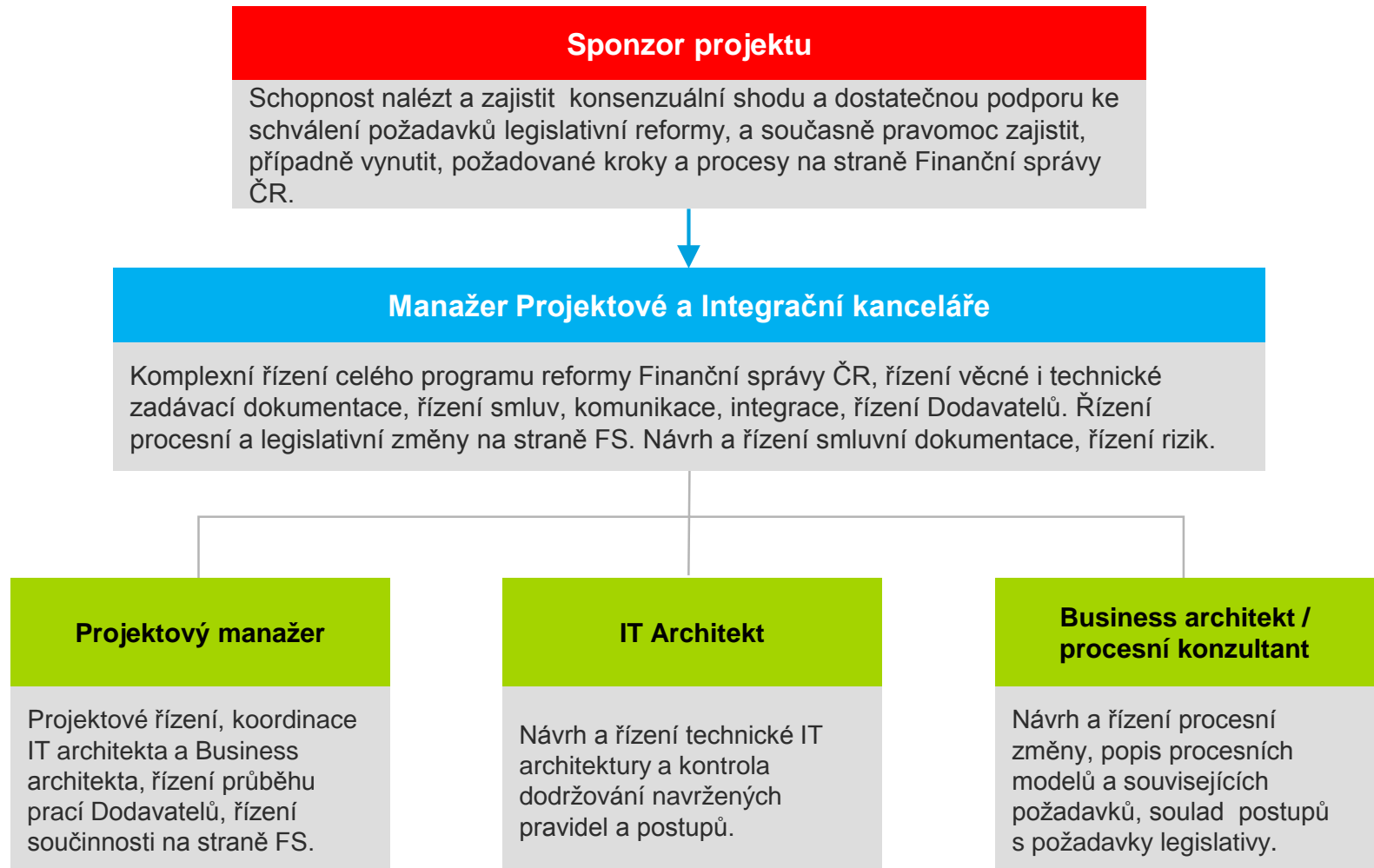
| Č. | Název doporučení | Popis |
|----|--|---|
| 1 | Ustavení projektové struktury řízení reformy Finanční správy ČR | Zajištění podpory projektu na nejvyšší úrovni, ustanovení sponzorů projektu a řídicího výboru. Odpovědnost za politickou podporu a prosazení reformy. |
| 2a | Vypsání výběrového řízení na dodavatele Projektová a Integrovaná kancelář. Na základě výběrového řízení bodu vítěz zajišťovat i realizace bodů 2b-2d. | Odřízení věcného návrhu reformy Finanční správy ČR, spoluúčast na tvorbě věcné i technické zadávací dokumentace, role PM řízení IT projektu, business a IT architektura, komunikace, integrace, odřízení dodavatelů u technologických streamů, návrh smluv, řízení rizik. Odpovědnost Dodavatele za věcný a funkční návrh a za úspěšné dodání projektu. Smluvní zajištění doporučujeme formou rámcové smlouvy na 5 let, s vymezením fixní částky za body 2a, a po dobu realizace 2b-2d. |
| 2b | Zpracování věcného záměru reformy Finanční správy ČR | Ustanovení týmů odborníků na věcnou problematiku, na zajištění komplexního návrhu formou top-down, včetně návrhu změny legislativních předpisů – zákonných i podzákonných norem. Průběžná komunikace a potvrzení návrhů s PM a se sponzorem projektu. Odpovědnost za věcnou správnost návrhu legislativní reformy. |
| 2c | Zpracování procesního modelu reformované FS | Zpracování a popis procesního modelu zajištění výkonu Finanční správy ČR, včetně procesů elektronické a digitální komunikace s plátcí, i s ostatními subjekty. Definice cílového stavu provozního modelu, s dopadem na role a činnosti zajišťované jednotlivými rolemi zaměstnanců. Odpovědnost Dodavatele za věcnou správnost návrhu procesní změny fungování FS, a její úspěšné odřízení v rámci běžného výkonu činností Finanční správy ČR. |

Seznam doporučení dalšího postupu 2/2

| Č. | Název doporučení | Popis |
|----|---|--|
| 2d | Zpracování technického návrhu nového IS pro FS | Zpracování a popis IT architektury, integrační, datové a HW architektury a technického návrhu integračních vazeb, v souladu s navrženým procesním modelem a návrhem legislativy. Odpovědnost za technický návrh řešení, za návrh a výběr použitých technologických komponent, standardů a formátů pro výměnu dat a informací. Odpovědnost za technickou realizovatelnost řešení při dodržení okrajových podmínek zadání, kvality řešení a TCO ceny. |
| 3a | Vypsání výběrového řízení na Quality Assurance (QA) – tj. technický dozor a technické posudky návrhu a implementace | Kontrola průběhu dodávky, vykonávání činnosti smluvně na straně Zákazníka. Kontrola Dodavatelů a jejich věcného, formálního i technického plnění, v souladu s definovanými požadavky, legislativou, procesním modelem a architekturou, a v souladu s formální smluvní dokumentací a potvrzeným rozsahem dodávky. Odpovědnost za kontrolu Dodavatelů, kvalitu jejich plnění a oprávněnost proplacení nákladů. |
| 3b | Vypsání výběrového řízení na dodavatele nového portálu FS | Implementace nového portálu Finanční správy ČR, dle definovaných funkčních a nefunkčních požadavků, a v souladu s navrženou architekturou. Odpovědnost za kvalitu implementace a splnění požadavků Zadavatele v dohodnuté ceně. |
| 3c | Vypsání výběrového řízení na dodavatele integrační a komunikační platformy ESB | Implementace nové integrační a komunikační platformy ESB, včetně implementace procesního BPM modelu v dané technologii dle definovaných funkčních a nefunkčních požadavků, a v souladu s navrženou architekturou. Odpovědnost za kvalitu implementace a splnění požadavků Zadavatele v dohodnuté ceně. |
| 3d | Vypsání výběrového řízení na dodavatele transakčního jádra a návazných komponent (DMS, IDM) v JAVA | Implementace nového transakčního daňového jádra a návazných komponent, dle definovaných funkčních a nefunkčních požadavků, a v souladu s navrženou architekturou. Odpovědnost za kvalitu implementace a splnění požadavků Zadavatele v dohodnuté ceně. |

Klíčové role v rámci součinnosti na straně FS pro úspěšnou implementaci

Níže uvedení projektové role jsou nezbytné pro možnost efektivně řídit dodavatele, a úspěšně dokončit projekt. Sponzor projektu je nezbytný pro zajištění záštity a garance projektu



Podpůrné slidy

Fast Enterprises Gentax



Products: Fast Enterprises started to develop GenTax in 1997. The GenTax product suite provides integrated tax capabilities, such as customer and account registration, return processing, financial management, workflow, reporting and analysis, taxpayer access point for Internet self-service and a set of compliance capabilities, such as data warehouse, discovery and lead management. Fast Enterprises' sole focus on this market ensures that the product has equal or better capabilities than its competitors in terms of forms and workflows that can be easily configured to meet business requirements of taxpayer accounting, billing and collection, case management, and, in particular, return processing. It must be noted that Fast Enterprises had developed product functionality and templates primarily for the North American market. Thus, implementation in other regions might require customization — for example, in Europe, where some countries use an agency-assessed process for individual income tax, instead of a self-assessed process.

Strengths: It offers core tax processing, collection and accounting functional capabilities. It has strong expertise in U.S. state and Canadian provincial tax systems. Fast Enterprises' integrated product suite and the strength of its implementation methodology enable the product to be deployed on time and on budget. It offers lower-cost licensing and maintenance compared with Oracle and SAP.

Challenges: Knowledge transfer requires strong technical and project management expertise due to the breadth of modules included in the suite. Investments to grow outside of North America and Latin America could stretch resources in the early stages of that process, especially if no partnerships are set up with system integrators. Its product suite architecture does not provide the same flexibility as competitors to take a modular approach to legacy modernization.

SAP Tax and Revenue Management (TRM)



Products: SAP has proved to be a viable provider of enterprise back-office applications, such as accounting and human capital management and procurement, to governments around the world, and more recently has increased investments to market industry-specific solutions, such as SAP Tax and Revenue Management (SAP TRM). SAP TRM provides the Public Sector Collection and Disbursement (PSCD) functionalities for taxpayer registration, return processing, collection management, and revenue accounting; SAP TRM also supports property-based tax types and other asset-based revenue types. Tax agencies considering SAP should assume that revenue accounting and reporting functionalities are at the same level or better than any of the competitors because of the additional tools made available by BusinessObjects. They should, however, consider that SAP ERP and BusinessObjects consultants are not always aligned, which might complicate the configuration of data ETL from the transactional system. Customers should, instead, be prepared for more time-consuming configurations, and, in some cases, customizations, for return processing for tax regimes that SAP has not dealt with before.

Strengths: SAP offers revenue and taxpayer accounting, collection management capabilities, and an SOA-based architecture to accommodate the modular-based approach and the integration needs of complex revenue agencies. It offers global delivery and support capabilities and global partnerships with system integrators.

Challenges: SAP requires time and budget to configure and sometimes customize return processing workflows, and taxpayer registration and relationship management rules that are specific to each country. Modules that originated from SAP ERP and BusinessObjects platforms for reporting require some technical expertise and strong coordination of separate teams of SAP consultants for full integration.

Oracle Public Sector Revenue Management (PSRM)

ORACLE **Products:** The product Oracle Enterprise Taxation and Policy Management includes the following capabilities: taxpayer registration and relationship management; tax return processing, including tax form definition, validation and exception handling; remittance processing for receiving, tracking, applying and managing taxpayers' payments; taxpayer accounting; revenue accounting; collection and compliance enforcement; and case management for audit processes. The product is part of a broader solution framework that combines Oracle Enterprise Taxation and Policy Management, which handles the core tax processes, Oracle Siebel, which is used for taxpayer relationship management, including multichannel processes (such as online tax filing), Oracle Policy Automation business rule engine, Oracle Application Integration Architecture to allow interfacing the various components, Oracle Master Data Management as the foundation for integration and consolidation of taxpayer data and management of relationships across tax accounts, and Oracle Fusion Middleware.

Strengths: Its SOA enables integration with external systems and implementation of the solution with a modular approach to reuse services across tax programs and welfare disbursement programs. Oracle combines Enterprise Taxation and Policy Management with best-in-class Oracle Siebel CRM and the Oracle Policy Automation rule engine. It has partnerships with top-tier system integrators. Oracle is able to run on most common hardware and system software architectures.

Challenges: Oracle has a limited number of live customers. There are large amounts of licensing and complex licensing for agencies that decide to implement multiple Oracle products to optimize capabilities beyond Enterprise Taxation and Policy Management. Negotiation of enterprise licensing agreements should be considered to allow more agility. Oracle is in the early stages of tax-return-processing capabilities outside the U.S. state government market.

IT maturity assessment model pro ADIS

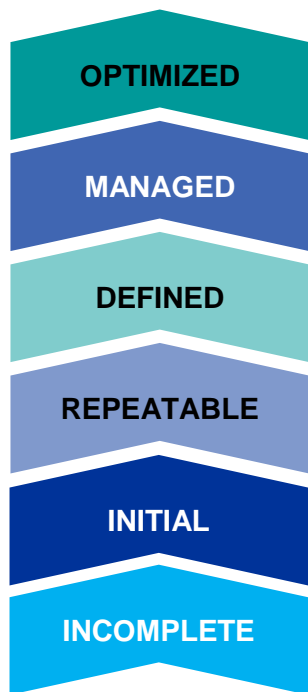
Zhodnocení zajištění jednotlivých IT oblastí a procesů v rámci IT řešení ADIS

Pro posouzení stávající úrovně zajištění požadované podpory ze strany ADIS byly zrealizovány workshopy jak s týmem na straně Zákazníka, tak s řešitelským týmem na straně Dodavatele. Posouzení hodnotí úroveň zajištění a pokrytí jednotlivých oblastí a procesů IT řešení ADIS vůči best practices.

Celkové zhodnocení bylo provedeno s použitím Deloitte metodiky zpracování IT maturity assessmentu pro poskytovanou IT službu, vycházející z následujících mezinárodních standardů:

- ▶ ISO 15504-2 : IT Process assessment
- ▶ ITIL (IT Infrastructure library): IT service assessment
- ▶ COBIT - IT governance a IT maturity

IT Service Maturity assessment – jednotlivé úrovně



Level 5 - OPTIMIZED

Kontinuální zlepšování poskytované služby díky monitoringu a průběžnému vyhodnocování přínosů. Neustálá prioritizace aktivit a rozvojových oblastí, ve vazbě na očekávané přínosy a lepší zajištění poskytované služby. Konzistentní začleňování inovativních nápadů a technologií, a jejich zlepšování.

Level 4 - MANAGED

Všechny oblasti a aktivity jsou servisně orientovány na cílovou poskytovanou službu a byznys požadavky. Postupy a procesy jsou monitorovány a hodnoceny, a průběžně zefektivňovány. Vysoká úroveň automatizace a použití standardních nástrojů pro efektivní a prediktabilní provoz IT služby.

Level 3 – DEFINED (proactive)

IT služby jsou plně standardizované a jsou plně zdokumentovány. Manažerské řízení všech IT oblastí, procesů a služeb je evidentní. Všechny služby jsou realizovány s použitím schválených postupů a nástrojů. Všechny aktivity jsou sledovány a hodnoceny interně i externě. Alespoň část aktivit je automatizována.

Level 2 – REPEATABLE (active)

Pokrytí IT služeb je zajištěno na základě definovaných pravidel. Procesy jsou definovány, ale aktivity a postupy nejsou plně zdokumentovány a mohou se lišit v rámci jednotlivých osob/týmů.

Level 1 – INITIAL (reactive)

Procesy a oblasti jsou zajištěny na ad hoc bázi, neorganizovaně, případně více či méně chaoticky. Nejsou použity standardy. Je použit ad hoc přístup, s tendencí aplikovat případ od případu.

Level 0 - INCOMPLETE

Procesy a oblasti nejsou vůbec pokryty v rámci řešení, nebo jen zčásti. případně jejich přítomnost nebyla zpozorována či prokázána.

Seznam navazujících dokumentů

Seznam dokumentace

| Č. | Seznam dokumentace | Datum | Popis, odkaz |
|----|--|-------------|--------------|
| 1 | Kick-off meeting | 10.12. 2015 | |
| 2 | Strategický workshop k základním imperativům návrhu | 15.12.2015 | |
| 3 | Vyplnění elektronického dotazníku pro všechny uživatele ADIS | Leden 2016 | |
| 4 | Vyplnění dotazníku Deloitte dodavatelem – IBM | Leden 2016 | |
| 5 | Vyplnění dotazníku Deloitte objednatelem systému - GFR | Leden 2016 | |

Mobilní aplikace Deloitte CZ



[Zpravodaje](#) | [Studie](#) | [Semináře](#) | [Novinky](#) | [Videa](#)

Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“), jejich členských firem a jejich spřízněných subjektů. Společnost DTTL a každá z jejich členských firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) služby klientům neposkytuje. Podrobný popis právní struktury společnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited a jejich členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, daní, poradenství a finančního a právního poradenství klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poskytuje svým klientům vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Přibližně 225 000 odborníků usiluje o to, aby se společnost Deloitte stala standardem nejvyšší kvality.

Společnost Deloitte ve střední Evropě je regionální organizací subjektů sdružených ve společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, která je členskou firmou sdružení Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve střední Evropě. Odborné služby poskytují dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited, které jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty. Dceřiné a přidružené podniky společnosti Deloitte Central Europe Holdings Limited patří ve středoevropském regionu k předním firmám poskytujícím služby prostřednictvím více než 5 000 zaměstnanců ze 41 pracovišť v 17 zemích.