



ZÁPIS Z PŘEDBĚŽNÉ TRŽNÍ KONZULTACE  
K VEŘEJNÉ ZAKÁZCE

Analyza dobré praxe ve státní správě

konané dne **25. 10. 2017 od 13:00** v sídle zadavatele Ministerstva práce a sociálních věcí, Na Poříčnickém právu 1/376, 128 01 Praha 2, v zasedací místnosti č. 218 – Podskalská

Za zadavatele se konzultace zúčastnili:

- Mgr. Martin Kučera** – náměstek ministryně pro ekonomiku a evropské fondy
- Ing. Leoš Horáček** – ředitel odboru finančního řízení a evaluací
- Ing. Eva Beranová** – vedoucí oddělení finančního kontrolingu
- Mgr. Veronika Šerá** – odborný garant projektu Efektivní finanční řízení MPSV, oddělení finančního kontrolingu
- Ing. Tomáš Opavský** - oddělení finančního kontrolingu
- Ing. Jiří Smítal** - oddělení finančního kontrolingu
- Mgr. Leona Gergelová Šteigrová, Ph.D.** – vedoucí oddělení veřejných zakázek
- Petra Ingerová** – oddělení veřejných zakázek
- Gréta Mičochová** - oddělení veřejných zakázek

Předběžné tržní konzultace se zúčastnili zástupci 4 společností - všichni účastníci jsou zapsáni v prezenční listině, která tvoří nedílnou přílohu tohoto zápisu.

Veřejná zakázka s názvem „Analýza dobré praxe ve státní správě“ bude realizována v rámci projektu „Efektivní finanční řízení MPSV“, číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/15\_025/0007258. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Cílem projektu je zvýšení kvality a efektivnosti řízení veřejných výdajů v rámci kapitoly MPSV na bázi vytvoření komplexního systému řízení finančních procesů (např. zlepšení procesu plánování a forecastingu v oblasti řízení provozních nákladů, investičních výdajů a poskytování dotací), sjednocením metodického přístupu k řízení a významného zlepšení jeho informační podpory.

- ✓ V průběhu realizace projektu bude provedena revize, úprava, resp. doplnění způsobu řízení finančních procesů v jednotlivých oblastech a jejich následná systémová integrace.
- ✓ Součástí projektových aktivit bude vytvoření informačního zázemí procesu finančního řízení především na základě využití nástrojů controllingového modulu ekonomického informačního systému.
- ✓ Předpokládaná hodnota veřejné zakázky je 3 300 000 Kč včetně DPH.
- ✓ Předpokládaná délka realizace je 5 měsíců.

Plánované okruhy k diskusi zadavatel stanovil následovně:

1. Jakým způsobem budou vybírány instituce, které jsou nositeli dobré praxe?
2. Způsob realizace/spolupráce se zadavatelem - jaké vstupy od zadavatele budou potřebné?
3. Doporučovaná posloupnost dílčích částí zakázky z pohledu dodavatele?
4. Jaké má dodavatel zkušenosti s realizací zakázek ve státní správě?
5. Má dodavatel zkušenosti přímo s finančním řízením ve státní správě?
6. Jak bude zajištěna aplikovatelnost doporučení v podmínkách MPSV / státní správy (např. významné procesy poskytování národních a EU dotací, soulad - řídicí kontrola a zásady 3E,



státní pokladna MF – „kontrola korunou“, státní rozpočet, zásady účetnictví a struktura vykazovaných dat, řízení evropských strukturálních fondů)?

### Informace o průběhu předběžné tržní konzultace

Účelem předběžné tržní konzultace (dále jen „PTK“) bylo jednak seznámení potenciálních dodavatelů se záměrem a požadavky zadavatele uvedené veřejné zakázky, jednak i získání informací potřebných pro řádné nastavení zadávacích podmínek a specifikaci předmětu plnění veřejné zakázky. Ze strany zadavatele spočívá hlavní smysl realizace PTK především v možnosti detailněji seznámit účastníky PTK s cíli veřejné zakázky a získat od nich zpětnou vazbu. Zpětná vazba od účastníků PTK bude sloužit jako podpůrný prostředek při tvorbě zadávací dokumentace k veřejné zakázce „Analýza dobré praxe ve státní správě“ a umožní zadavateli co nejspokladněji specifikovat předmět plnění.

PTK probíhala ve dvou fázích:

- první fází bylo společné jednání zástupců dodavatelů a zástupců zadavatele, které se uskutečnilo dne 25. 10. 2017 od 13 hodin. Během první fáze byla účastníkům PTK představena základní představa zadavatele o předmětu plnění a ze strany účastníků se očekávalo poskytnutí prvních informací a odpovědí na předem zaslané dotazy,
- druhou fází PTK bylo doposlání písemných reakcí na jeden z předem zveřejněných dotazů ze strany zúčastněných dodavatelů.

Informace z obou fází PTK, které zadavatel získal, jsou zaznamenány v této zprávě nebo jejich přílohách (z jednání dne 25.10.2017 byl navíc také pořízen audiozáznam).

Přílohou této zprávy je:

- 1) prezenční listina - seznam účastníků jednání ze dne 25.10.2017
- 2) dokumenty uveřejněné spolu s pozvánkou na profilu zadavatele (příloha č. 1 - informace o poptávaném plnění, příloha č. 2 prezentace)

Veškeré dokumenty k PTK (tj. zápis z PTK, seznam účastníků jednání, informace o poptávaném plnění apod.) jsou a budou k dispozici také na profilu zadavatele.

Zadavatel vždy postupuje v souladu s § 6 zák. č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů.

### Fáze 1: Představení předmětu veřejné zakázky ze strany zadavatele a dotazy zástupců dodavatele

Po sdělení základních organizačních informací o průběhu PTK se sloval ujal **Mgr. Martin Kučera** – náměstek ministryně pro ekonomiku a evropské fondy, přivítal dodavatele a poděkoval jim za účast. Pan náměstek zdůraznil, že MPSV má zájem o vytvoření efektivního finančního řízení a rozpočtování, přičemž už vybudování útvaru kontrolingu je v podmínkách státní správy poměrně ojedinělé. Pan náměstek také upozornil na to, že státní správa vykazuje určitá specifika a nedá se říci, že by bylo možné zde aplikovat všechny principy, aspekty a metody finančního řízení ze soukromé sféry.



Následně si slovo převzal **Ing. Leoš Horáček** – ředitel odboru finančního řízení a evaluací. Také poděkoval dodavatelům a zahájil věcnou část PTK.

Předmět plnění je popsán v příloze č. 1 a č. 2 pozvánky, která byla uveřejněna na profilu zadavatele. Tyto dokumenty byly také po dobu jednání PTK všem účastníkům k dispozici. Jiné dokumenty k předmětu plnění v průběhu PTK nebyly.

Pan ředitel Horáček uvedl, že cílem MPSV je zlepšení a zjednodušení řízení procesů, které se nějakým způsobem dotýkají financí, ve smyslu zvýšení přehlednosti a transparentnosti průběhu finančních procesů, zjednodušení administrativy a snížení požadavků na vlastní kapacitu jednotlivých účastníků celého procesu. Z hlediska rozsahu se jedná o proces rozpočtování a plánování, návazně na skutečný vývoj čerpání finančních prostředků dále proces forecastování, kde se projevuje velice úzká vazba na potřebu pravidelných informací ve struktuře odpovídající řízení čerpání finančních prostředků na všech úrovních, tj. vytvoření adekvátního finančního reportingu (informační základna pro zmíněné procesy) Dalším cílem je i zlepšení a zdokonalení praktické aplikace principů 3E a metod posuzování hospodárnosti, účelnosti a celkové efektivity. Určité základní metody jsou v rámci kontroingu implementovány, ale jejich využití a systémové propojení dosud nedosáhlo optimální úrovně.

MPSV je organizační složka státu, která má na starosti řízení celé kapitoly 313. Tato úloha nemá za cíl zahrnout veškeré finanční procesy v rámci celé kapitoly 313. S ohledem na komplexnost a rozsah se bude zaměřovat pouze na významné vnitřní procesy v rámci MPSV a určení pouze základních vazeb na další organizační složky v rámci kapitoly. Není snaha ani ambice v rámci této úlohy zahrnovat detailně tvorbu procesu řízení financí např. v oblasti národních dotačních titulů (což budou další návazné a samostatné etapy rozvoje systému finančního řízení resortu MPSV). V této fázi se chce MPSV zaměřit pouze na činnost práce MPSV jako jedné z klíčových organizací v rámci kapitoly 313.

Cílem veřejné zakázky je získat výstup ve formě doporučení od vybraného dodavatele v oblastech, resp. u procesů týkajících se řízení potřeby finančních prostředků, identifikace disponibilních zdrojů, řízení jejich čerpání a průběžné usměrňování v oblasti provozní náklady, investic a dotací a získat doporučení takového charakteru, která budou prakticky aplikovatelná v podmínkách systému současné tuzemské státní správy a jež umožní celkový rozvoj kvality nakládání s veřejnými finančními prostředky na vyšší úroveň.

K tomu je zapotřebí:

- **zjištění současné situace na MPSV.**
- **Konzultace s pracovníky MPSV za účelem získání informace** o tom, jaký je stav, jestli je proces optimální, dobře řízený, probíhají kontroly, jestli je efektivní, nejsou zbytečné prvky, které prodlužují nebo kapacitně a nákladově zatěžují, nedostatky, zlepšení (optimálního) procesování v jednotlivých oblastech.
- **Analýza dobré praxe ve státní správě.** MPSV nepovažuje za nutné, aby se tzv. „stavělo na zelené louce“, ale spíše na základě poznání současné situace preferuje vytvoření řešení dle zkušeností a know how dodavatele.
- **Doporučení** by se měla opírat o funkční a vhodná řešení tak, aby byla doporučení maximálně aplikovatelná v podmínkách naší státní správy (tj. byla v souladu např. s rozpočtovými pravidly, pravidly řídicí kontroly, s veškerou legislativou, systémem státní



- pokladny apod., neboť státní správa má svá specifika). Doporučení by mělo také zahrnovat návrh struktury informací nutných pro řízení finančních procesů (systém ukazatelů a indikátorů) v rámci rozvoje finančního reportingu (viz. potřeba spolehlivé, kvalitní a dobře strukturované a uchopitelné informace).
- **Implementace.** Návazný krok v rámci celého širšího rozsahu celého projektu (není obsahem této zakázky).

Cílem je tedy získat soubor konkrétních doporučení, jejichž implementace by umožnila v podmínkách stávajícího legislativního a organizačního prostředí státní správy efektivní a funkční rozvoj systému finančního řízení zajišťující minimálně úroveň identifikovaného benchmarku. Je třeba zdůraznit, že základní podmínkou těchto doporučení je jejich reálná aplikovatelnost do prostředí tuzemské státní správy a činnosti MPSV. Nutným požadavkem je jejich aplikovatelnost v současném ekonomickém informačním systému využívaném na MPSV.

Pan ředitel Horáček dále uvedl, že MPSV nemá preference, jestli dobrou praxi hledat u nás nebo v zahraničí. Samozřejmě, že zkušenosti z ČR by byly pro MPSV praktičtější. Při výběru institucí se nemusí bezpodmínečně jednat o ministerstva či jiné ústřední orgány, ale velmi důležitým hlediskem pro výběr je srovnatelnost podmínek a prostředí, aby bylo v dalším kroku realizace zakázky možné získané poznatky v maximální možné míře aplikovat v podmínkách MPSV (s přihlédnutím ke specifčnosti prostředí).

**K představenému předmětu plnění dodavatelé přednesli několik dotazů (níže včetně reakce zadavatele)**

**Otázka:** Informační systém je SAP?

**Odpověď:** Ano, máme ekonomický informační systém SAP, implementovány jsou pouze základní funkcionality (moduly pro rozpočet, finanční účetnictví, finanční kontrola a majetek). Prostor pro rozvoj a zlepšení je poměrně veliký. Nevyužíváme funkcionalitu pro plánování a sestavování rozpočtu, která je k dispozici v rámci architektury modulů SAP. Implementována je pouze funkcionalita specifická pro státní správu pro účely tvorby a administrace rezervací, rozpočtových opatření apod. v interakci s informačním systémem státní pokladny. Nutné procesní propojení na státní pokladnu, není to procesně rozpočtování. Nemáme vytvořeny systémově integrované datové struktury v rámci centrální databáze. Aplikační podpora agendových systémů není jednotná. V rámci resortu máme některé organizační složky i na jiných systémech např. Ginis. Doporučení bude klíčové. Nechceme řešení do šuplíku. Potřebujeme materiál, který budeme moci postupně implementovat.

**Otázka:** V rámci SAPU dochází k toku informací na státní pokladnu pouze za MPSV nebo přes to fungují i podřízené organizace, Fond dalšího vzdělávání, úřady práce apod.?

**Odpověď:** V rámci samotného MPSV probíhá komunikace s informačním systémem státní pokladny v ekonomickém informačním systému SAP. Jednotlivé složky komunikují přímo individuálně se státní pokladnou, nejsou všechny na platformě SAPu. Např. Úřad práce používá v současné době systém Ginis. Jejich platforma je stavěna úplně jinak z hlediska architektury. Záměr je integrovat Úřad práce do jednotného informačního systému MPSV. Záměrem je vytvoření jednotného integrovaného informačního systému resortu MPSV. Rozhodující jsou s ohledem na významnost nyní vztahy MPSV – ÚP – ČSSZ a dále efektivní pokrytí kapitoly 313.



**Otázka:** Týká se veřejná zakázka i podřízených organizací? ČSSZ, Státní úřad inspekce práce, včetně center sociální péče?

**Odpověď:** Prioritní je systém finančního řízení samotného ministerstva a pouze kontext klíčových vazeb MPSV na ÚP a ČSSZ, zejména sdílení dat s informačním systémem Zaměstnanost a Dávky. Nad základními moduly ekonomického informačního systému SAP v rámci jednotného IS pro celý resort se začíná postupně tvořit i databáze na platformě BW SAP (vlastní účetnictví, zapojené dat. zdroje z jednotlivých systémů - IS zaměstnanost, IS dávky apod.).

**Otázka:** Jaké je pozitivní vymezení rozsahu veřejné zakázky? Jenom vlastní chod MPSV?

**Odpověď:** Stěžejní je řízení provozních nákladů MPSV, investice MPSV. Dále oblast dotací, které MPSV distribuuje (ale nejde o řízení průběhu dotačního procesu, o každodenní komunikaci s příjemci atd., jak probíhá řízení apod. jsou to samostatné oblasti). Pro následující období je cílem získat co nejlepší přehled o potřebě finančních prostředků, způsobu alokace zdrojů, jejich čerpání a vývoji potřeby v čase v rámci vnitřních sekcí a věcných útvarů v rámci ministerstva (zejména sekce 2 a sekce 4), informace důležité pro průběžné usměrňování alokace zdrojů zajistit základní přehled také o dalších organizacích v rámci resortu a tak, v rámci zastřešení celé kapitoly mít celkový přehled o základních aspektech potřeby a průběhu financování na úrovni resortu MPSV. Všeobecně řečeno pracovat s financemi co nejlíp a jednoduše a efektivně. Jde o to řídit alokaci a čerpání zdrojů na konkrétní účely a nejde o to zaměřovat se na řízení průběhu konkrétních projektů.

**Otázka:** Je čerpání rozpočtu MPSV během roku pružné? Rozpočet se vyčerpá?

**Odpověď:** Rozpočet není dán shora. Vlastní proces je založen na postupném shromažďování dat a informací o potřebě zdrojů a jejich agregaci. S ohledem na nedostatek včasných strukturovaných informací není možné deklarované požadavky vyhodnocovat a usměrňovat alokované zdroje na základě skutečného vývoje čerpání finančních prostředků, absorpční kapacity apod. S ohledem na to vznikají disproporce, častá potřeba administrativně náročných procesů rozpočtových opatření, nedočerpání rozpočtu v některých oblastech a administrativně nepřehlednému procesu nečerpaných nároků. Chceme najít systém efektivního řízení rozpočtu a tím řešit i otázku efektivity vynaložených dotačních prostředků. Potřeba získat model 3 E principu. Kontroly i evaluace již existují.

**Otázka:** Jaké je stanovení priorit? S čím začít? Které položky jsou prioritní, kde je největší prostor pro zefektivnění?

**Odpověď:** Potřebujeme získat nástroje na posuzování skutečnosti z hlediska vývoje financí. Potřebujeme získat nástroje jak měřit a řídit.

**Otázka:** Kdo je klientem? Odbor pana ředitele Horáčka? Nebo bude invence i odjinud. Jak se reálně bude provádět projekt?

**Odpověď:** Pan náměstek Kučera konstatoval, že podpora implementace jde napříč MPSV. Z hlediska této agendy je tato snaha vnímána kompaktně. Resorty jsou roztržštěné. Snaha agendy (7-8 oblastí) centralizovat. Finanční řízení se má provádět z jednoho místa – tj. odbor pana ředitele Horáčka. Klientem bude vysloveně tento odbor. Komunikace s jinými odbory může probíhat, ale za účelem sbírání dat.

**Otázka:** Kdo spravuje SAP, je to sekce ekonomická nebo IT?

**Odpověď:** Projekt prochází vývojem, je zatím v sekci ICT, ale součinnost s ostatními je evidentní. Pro doplnění, v současné fázi implementace funkcionalit SAPu, naše zapojení do údržby je minimální (administrování systému z hlediska administrace číselníků, nastavování z pohledu koncových



uživatelů). Nastavení systémové provádí konzultant. Postupně ale chceme získat know-how tak, abychom na úrovni klíčových uživatelů byli schopni si systém v základních funkcionalitách administrovat a udržovat sami.

#### Diskusní okruhy

##### Okruh 1:

**JSOU NA TRHU POŽADOVANÉ AKTIVITY? EXISTUJÍ V ČR TAKOVÉ ZKUŠENOSTI? JE POTŘEBA SPOLÉHAT NA ZAHRANIČNÍ KNOW-HOW?**

**Dodavatelé:** Dodavatelé se shodli, že:

- V ČR takové zkušenosti nemají.
- v zahraničí takové zkušenosti mají. Lze nabídnout zkušenosti například ze Srbska, Moldavska, Bosny a Hercegoviny. Také byla zmíněna interní skupina z Londýna, která se specializuje na projekty finančního řízení. Dodavatelé upozornili, že přenositelnost takové zkušenosti je omezena, neboť rozpočtová pravidla u nás jsou jiná než v zahraničí.
- Pro tento projekt je potřeba akcentovat pohled sféry veřejných financí, tedy použít kombinaci lidí disponujících know how z veřejné sféry a lidí, kteří takové systémy dělají pro soukromou sféru.
- Problematická bude i skutečnost, pokud by se požadovalo, aby všichni členové realizačního týmu mluvili česky.

##### Okruh 2:

**POŘADÍ FÁZÍ ANALÝZY A ČASOVÁ NÁROČNOST ZPRACOVÁNÍ TAKOVÉ ANALÝZY**

**Dodavatelé:** Část dodavatelů preferovala nejdříve nadefinovat vize, principy a benchmarky a pak teprve udělat analýzu skutečného stavu, a to s odkazem na efektivitu. Mělo by tedy smysl jít od konce. Provést sběr dobré praxe a vizí a zkusit vydefinovat ideální stav. Definovat si reporty apod. Kromě procesů je nutné i nastavení informací (očekávané skutečnosti). Co všechno se musí změnit, abychom se dopracovali k cíli.

**Zadavatel:** Je otázka, jak budeme schopni nakonec nadefinovat cílový stav v podmínkách MPSV. Ne všechny vstupy budeme mít v této fázi k dispozici. Také se obáváme, zda bude dostatečná snaha zaměstnanců o provádění inovací.

**Dodavatelé:** Je projekt potřebný? Jaká je míra podpory na různých úrovních řízení?

**Zadavatel:** Reakce na projekt je na MPSV poměrně rozdílná, ne všichni projekt podporují a někteří jsou rigidní. Nebude to jednoduché. Je potřeba udělat hladší průběh realizace (ne pokus-omyl), aby nedošlo k patové situaci a z hlediska časového to bylo i rychlejší a efektivnější. Lze využít naše zkušenosti z implementace základních controllingových věcí.

**Zadavatel:** Je reálná časová kapacita 5 měsíců?

**Dodavatelé:** Z hlediska časového projekt musí být rozfázován, je nutné „vystřelit“ jen jednou, aby byl dostatek času na vše (nutnost měnit číselníky, potřeba definovat struktury, nákladová střediska, řešit analytiky apod.) a je potřeba mít vizi a na ní se shodnout. Komunikace s lidmi může být složitá, musejí



znát alespoň návrh, aby byli schopni se do procesu zapojit. 5 měsíců je relativně málo, není ale třeba příliš dramaticky prodlužovat.

**Zadavatel:** Je nutné dodržet schválený harmonogram projektu. Je proto ideální vypracování v rozsahu cca 5-6 měsíců. Potřebujeme sledovat věcný obsah. Z hlediska časového pak tomu chceme věnovat jen určitý omezený čas a koncentrovat se i na další (důležitější) věci. Maximálně 6 měsíců. Lze to realizovat?

**Dodavatelé:** Dodavatelé se vrátili k problematice pořadí fází analýzy. Byla diskutována varianta postupu dle konceptu, kdy se nejdříve vytvoří základní model a pak se nabalují další vrstvy. Pak je 5 měsíců možných. Prioritou by mělo být věnovat dost času na zpracování doporučení a přesvědčování lidí o přínosnosti doporučení a ne věnovat první 2 – 3 měsíce na analýzu současného stavu. Na zvažení je také, zda nekoncepovat analýzu tak, aby tyhle věci vznikly a mohly se nastavovat se začátkem plánování rozpočtu. Například, pokud by se proces spustil od 1.1.2019. Je tak rok na to udělat koncepci, technicky implementovat, rozpočtování na další období dělat již v nové struktuře, která ve finále nemusí být v rámci SAPu (detailní plánování v SAPu vzniká na úrovni excelů apod.). Návrh struktury by skončil květen/ červen. Byl by čas do konce roku pro tvorbu rozpočtu nebo plánu na další rok již v nové struktuře a nový rok 2019 by byl již zahájen v novém, a to i z hlediska sledování skutečnosti a potom vyhodnocování plánu.

### **Okruh 3: NASTAVENÍ HODNOCENÍ**

**Zadavatel:** Předpokládá se hodnocení spíše na kvalitu. Poměr vah zatím není jasný.

#### **Závěrem zadavatel informoval o předpokladech dalšího postupu:**

MPSV plánuje dle Harmonogramu projektu, po uskutečnění PTK vyhodnotit a případně zapracovat do zadávacích podmínek informace a poznatky z této PTK a vyhlásit VZ co nejdříve. Vyhlášení očekáváme tedy začátkem roku 2018, zahájení plnění lze tak očekávat v dubnu.

MPSV bere v potaz náročnost přípravy nabídky, bude proto preferovat delší lhůty, předpokládá cca 20 – 25 kalendářních/pracovních dnů.

Všechny 3 fáze budou zadány v jedné zakázce, jak bylo i uvedeno v dokumentu informace o poptávaném plnění, který byl součástí pozvánky na PTK.

#### **Fáze 2: Písemná část PTK**

Zadavatel umožnil přítomným dodavatelům využít stanovené lhůty (a to do 1.11.2017) a písemnou cestou na e-mail kontaktní osoby zaslat další údaje a informace k diskusnímu okruhu 1.

Této příležitosti využili dva dodavatelé - KPMG Česká republika, s.r.o a Ernst & Young, s.r.o..

Písemnou cestou došlo však k potvrzení údajů a informací sdělených ústně dodavateli (tedy viz. zápis výše).



## Listina účastníků předběžné tržní konzultace

k veřejné zakázce

### „Analýza dobré praxe ve veřejné správě“

konané dne 25. 10. 2017 v 13:00 hod.

Účastí na předběžné tržní konzultaci dává zástupce dodavatele souhlas se zpracováním osobních údajů a pořízením audio záznamu pro účely zachování transparentnosti postupu zadavatele.

#### Zástupci dodavatelů:

	Subjekt	Jméno a příjmení zástupce dodavatele	Podpis
1	KPMG Česká republika, s.r.o.	Martin Kavka	
		Boris Halata	
2	Ernst & Young, s.r.o.	Ondřej Hartman	 M. ALBERT
3	BDO Advisory s.r.o.	Radovan Hauk	
4	Deloitte Advisory s.r.o.	Marek Kouřil	
5			
6			
7			







## Pozvánka na předběžnou tržní konzultaci konanou dne 25. 10. 2017

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR si tímto s odkazem na ustanovení § 33 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek (dále jen „ZZVZ“), dovoluje pozvat zainteresované subjekty (zejména potenciální dodavatele) na předběžnou tržní konzultaci (dále jen „PTK“) týkající se možného vyhlášení veřejné zakázky, jejímž předmětem má být **Analýza dobré praxe ve státní správě.**

Ministerstvo práce a sociálních věcí, jakožto ústřední orgán státní správy, má zájem na zjištění reakce trhu na jeho záměry v oblasti rozvoje finančního řízení. Hlavním cílem je zvýšení efektivnosti řízení veřejných výdajů MPSV na bázi vytvoření komplexního systému řízení finančních procesů, sjednocení metodického přístupu k řízení a významného zlepšení jeho informační podpory.

S ohledem na šíři a možnosti tématu se jeví jako vhodné komunikovat s odborníky na problematiku tak, aby zadavatel získal představu o možném nastavení předmětu veřejné zakázky a požadavků na postupy, či si ujasnil další souvislosti.

Od PTK zadavatel očekává, že dojde ke zvýšení transparentnosti zadávacího řízení jako celku a k získání relevantních a objektivních informací o možnostech trhu, tak aby mohl optimálně nastavit zadávací podmínky veřejné zakázky resp. celkové řešení zadávacího řízení.

### **Termín a doba konání:**

PTK se bude konat dne **25. 10. 2017** v budově Ministerstva práce a sociálních věcí na adrese Na Poříčnickém právu 1/376, Praha 2 od **13:00 hod.**

Zadavatel dopředu informuje o tom, že v případě potřeby dodatečně vyzve zúčastněné k předložení dalších informací významných pro nastavení předmětu zakázky a požadavků na postupy, jakož i ujasnění dalších souvislostí, **rovněž v písemné podobě.**

### **Podmínky účasti na PTK:**

Možnost účastnit se tohoto jednání je **otevřená a neomezená**. Účastnit se mohou zejména všichni potenciální dodavatelé. PTK se bude konat v **ústní formě**.

Účast na předběžné tržní konzultaci je bezúplatná.

Zadavatel žádá o potvrzení účasti, na emailovou adresu [petra.ingerova@mpsv.cz](mailto:petra.ingerova@mpsv.cz), a to nejpozději 1 pracovní den předem. E-mail s předmětem: „PTK - Dobrá praxe“ by měl obsahovat název a IČ účastníka předběžné tržní konzultace a jméno osoby, která se za něj předběžné tržní konzultace zúčastní.

### **Druh veřejné zakázky a požadovaný druh zadávacího řízení:**

Případná výsledná veřejná zakázka bude zadána dle ZZVZ.

### **Cíl veřejné zakázky:**

Výběr vhodného dodavatele pro provedení analýzy dobré praxe ve státní správě.

### **Popis předmětu a rozsahu plnění:**

71241000-9 Studie proveditelnosti, poradenství, analýza.



Další podrobnosti obsahuje dokument *Informace k poptávanému plnění a Prezentace*, které jsou přílohou této pozvánky a spolu s ní jsou uveřejněny na profilu zadavatele.

**Další informace a výhrady:**

Z jednání bude pořizován audiozáznam.

Průběh a výsledek PTK bude zaznamenán v samostatné zprávě, která se stane součástí zadávacích podmínek samotné veřejné zakázky.

Zadavatel si vyhrazuje právo zadávací řízení nevyhlásit, jakož i (v případě vyhlášení) právo nezpracovat případné postřehy vzešlé z PTK.

Tato pozvánka není veřejnou nabídkou ve smyslu § 1784 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

S pozdravem

Digitálně podepsáno  
Jméno: Petra Ingerová  
Datum: 20.10.2017 09:02:36  
Petra Ingerová, v.r.  
Oddělení veřejných zakázek  
Česká republika – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Příloha č. 1 - Informace k poptávanému plnění

Příloha č. 2 - Prezentace



**Příloha č. 1 Pozvánky:**

**Specifikace požadavků a potřeb zadavatele v rámci veřejné zakázky Analýza dobré praxe ve státní správě – odbor 65 MPSV**

Veřejná zakázka bude realizována ve třech na sebe navazujících fázích:

**1. Analýza současného stavu v podmínkách MPSV - nastavení systému finančního řízení, funkcionality finančního controllingu a manažerského reportingu**

V podmínkách MPSV není dosud aplikován systém komplexního finančního řízení jako jeden ze základních komponent celkového systému řízení. V řídicí praxi jsou využívány pouze individuální prvky (např. v jednotlivých věcných agendách), které fungují autonomně a nejsou systémově propojené. Projevuje se nedostatek průběžných informací na různých úrovních řízení z hlediska věcně i časově strukturovaného přehledu o potřebě finančních zdrojů (vyjádřených časovým plánem, resp. pravidelně aktualizovanou predikcí vývoje v daném období) a jejich skutečné alokaci, způsobu využití disponibilních finančních zdrojů a peněžních tocích. Výše uvedené se mimo jiné negativně projevuje i vysokým počtem rozpočtových opatření, která musí být během rozpočtového období prováděna.

V rámci analýzy bude proveden rozbor současného nastavení finančního řízení v rámci procesů daných řídicí kontrolou (zákon č. 320/2001 o finanční kontrole) v jednotlivých oblastech činnosti (věcných agendách). Dále bude provedena analýza controllingových přístupů a manažerského reportingu v podmínkách MPSV. Součástí analýzy bude rovněž rozbor procesu sběru a pořizování dat, adekvátnost nastavení transakčního zpracování informací v rámci průběhu jednotlivých procesů a organizace práce (např. oběh dokladů na úrovni pracovníků operativní evidence věcných útvarů, příkazců operace, správce rozpočtu a účetního oddělení).

Cílem této části analýzy je především identifikovat oblasti možného, resp. potřebného zlepšení z hlediska (i) funkčnosti existujících procesů (se specifickým výrazným akcentem na způsob posuzování a dodržování zásad 3E v rámci řídicí kontroly), (ii) kompletnosti procesů z pohledu finančního řízení (event. nedostatečné procesní pokrytí), (iii) zvýšení efektivity řízení procesů a organizace práce (např. eliminace duplicit, sdílení informací, zjednodušení oběhu dokladů, širší aplikace elektronických nástrojů, optimalizace řídicí kontroly, apod.) a (iv) nastavení odpovídající struktury informací (ukazatelů) pro podporu managementu v kontextu s platnou legislativou ve státní správě (zejména řídicí kontrola, státní pokladna MF, státní rozpočet, zásady účetnictví a struktura vykazovaných dat, řízení evropských strukturálních fondů) jako základu pro věcné zaměření dalších fází zakázky. Konkrétní navržená doporučení budou součástí třetí fáze (viz níže).



## **2. Analýza dobré praxe - fungování systému finančního řízení, funkcionality finančního controllingu a manažerského reportingu ve státní správě**

Hlavním cílem této části zakázky bude identifikace institucí státní správy, které již mají zavedený, a v reálných podmínkách osvědčený, funkční systém finančního řízení (vč. finančního controllingu a manažerského reportingu) na bázi efektivního průběhu jednotlivých procesů, organizace práce a informačního zázemí. Při výběru institucí se nemusí bezpodmínečně jednat o ministerstva či jiné ústřední orgány, ale velmi důležitým hlediskem pro výběr je srovnatelnost podmínek a prostředí, aby bylo v dalším kroku realizace zakázky možné získané poznatky v maximální možné míře aplikovat v podmínkách MPSV (s přihlédnutím ke specifitě prostředí). Identifikace a výběr vhodných institucí bude též součástí požadavků ze strany zadavatele.

Výběr by měl zahrnovat tuzemské i zahraniční organizace státní správy. Při výběru zahraničních institucí by mohla být zaměřena např. státní správa ze států, které se pravidelně umisťují na vysokých místech v žebříčcích měřících efektivnost veřejné správy a veřejných výdajů (např. Institutional pillar of Global Competitiveness Report (GCR)).

V případě systémové konzistence je možné zdroje dobré praxe čerpat z různých institucí. Analýza musí obsahovat zdůvodnění výběrů daných institucí a příkladů dobré praxe, a to jak v případě výběru zahraničních, tak domácích institucí.

Analýza musí reflektovat organizační strukturu, systém finančních procesů a legislativní zázemí tak, aby z této analýzy mohl být vytvořen soubor návrhů pro potenciální transformaci do podmínek MPSV.

Dodavateli bude umožněno i variantní řešení, bude-li přidanou hodnotou pro řešení popsané problematiky.

## **3. Doporučení pro MPSV v oblasti funkcí a nastavení systému finančního řízení**

Výsledkem prováděné analýzy bude (na základě zjištění o současném stavu a funkčnosti systému finančního řízení MPSV a možné reflexe dobré praxe ve srovnatelných podmínkách) formulace souboru konkrétních doporučení, jejichž implementace by umožnila v podmínkách stávajícího legislativního a organizačního prostředí státní správy efektivní a funkční rozvoj systému finančního řízení zajišťující minimálně úroveň identifikovaného benchmarku. V rámci implementace doporučení se předpokládá maximální zapojení a využití nástrojů controllingového modulu ekonomického informačního systému.

Je třeba zdůraznit, že základní podmínkou těchto doporučení je jejich reálná aplikovatelnost do prostředí tuzemské státní správy a činnosti MPSV. Samozřejmostí je jejich aplikovatelnost v současném ekonomickém informačním systému využívaném na MPSV.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# VEŘEJNÁ ZAKÁZKA „ANALÝZA DOBRÉ PRAXE VE STÁTNÍ SPRÁVĚ“

PRO ÚČELY PŘEDBĚŽNÉ TRŽNÍ KONZULTACE  
KONANÉ DNE 25. 10. 2017



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



## PROJEKT

- × Zakázka je realizována v rámci projektu „Efektivní finanční řízení MPSV“
- × Číslo projektu CZ.03.4.74/0.0/15\_025/0007258
- × Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Zaměstnanost

# CÍLE PROJEKTU



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



- × Cílem projektu je zvýšení kvality a efektivnosti řízení veřejných výdajů v rámci kapitoly MPSV na bázi vytvoření komplexního systému řízení finančních procesů (např. zlepšení procesu plánování a forecastingu v oblasti řízení provozních nákladů, investičních výdajů a poskytování dotací), sjednocením metodického přístupu k řízení a významného zlepšení jeho informační podpory.
- × V průběhu realizace projektu bude provedena revize, úprava, resp. doplnění způsobu řízení finančních procesů v jednotlivých oblastech a jejich následná systémová integrace.
- × Součástí projektových aktivit bude vytvoření informačního zázemí procesu finančního řízení především na základě využití nástrojů controllingového modulu ekonomického informačního systému.

# RÁMCOVÝ PŘEDMĚT ZAKÁZKY



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



- × Veřejná zakázka bude realizována ve třech na sebe navazujících fázích:
  - × **1) Analýza současného stavu v podmínkách MPSV**
  - × rozbor současného nastavení systému finančního řízení
  - × analýza funkcionalit finančního controllingu a manažerského reportingu
- × **2) Analýza dobré praxe**
- × zavedený a v reálných podmínkách osvědčený funkční systém řízení finančních procesů (vč. finančního controllingu a manažerského reportingu) na bázi transparentního a efektivního průběhu jednotlivých procesů, organizace práce a informačního zázemí
- × **3) Doporučení pro MPSV v oblasti funkcí a nastavení systému finančního řízení**
- × formulace souboru konkrétních doporučení, jejichž implementace by umožnila v podmínkách stávajícího legislativního a organizačního prostředí státní správy efektivní a funkční rozvoj systému finančního řízení



## ZÁKLADNÍ PARAMETRY

- × Předpokládaná hodnota zakázky 3 300 000 Kč
- × Předpokládaná délka realizace 5 měsíců



## OKRUHY DOTAZŮ ZADAVATELE

- × Jakým způsobem budou vybírány instituce, které jsou nositeli dobré praxe?
- × Způsob realizace/spolupráce se zadavatelem - jaké vstupy budou potřeba?
- × Doporučovaná posloupnost dílčích částí zakázky z pohledu dodavatele?
- × Jaké má uchazeč zkušenosti s realizací zakázek ve státní správě?
- × Má uchazeč zkušenosti přímo s finančním řízením ve státní správě?





## OKRUHY DOTAZŮ ZADAVATELE

- × Jak bude zajištěna aplikovatelnost doporučení v podmínkách MPSV / státní správy (např. významné procesy poskytování národních a EU dotací, soulad - řídicí kontrola a zásady 3E, státní pokladna MF – „kontrola korunou“, státní rozpočet, zásady účetnictví a struktura vykazovaných dat, řízení evropských strukturálních fondů)?



## KONTAKTNÍ OSOBY

- × Mgr. Veronika Šerá – odborný garant pro práci s cílovou skupinou v projektu Efektivní finanční řízení MPSV
- × E-mail – [veronika.sera@mpsv.cz](mailto:veronika.sera@mpsv.cz)
  
- × Ing. Leoš Horáček – ředitel odboru finančního řízení a evaluací
- × E-mail – [leos.horacek@mpsv.cz](mailto:leos.horacek@mpsv.cz)
  
- × Ing. Eva Beranová – vedoucí oddělení finančního kontrolingu
- × E-mail – [eva.beranova@mpsv.cz](mailto:eva.beranova@mpsv.cz)