

raport z postępu rzeczowo-finansowego projektu informatycznego
za III kwartał 2024 roku

Tytuł projektu	Rozbudowa systemu zarządzania relacjami z klientem KAS (Projekt CRM 2.0)
Wnioskodawca	Minister Finansów
Beneficjent	Ministerstwo Finansów
Partnerzy	
Źródło finansowania	Program operacyjny Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy 2021-2027 Działanie FERC.02.01 Wysoka jakość i dostępność e-usług publicznych Budżet państwa - cz. 19, budżet, finanse publiczne i instytucje finansowe
Całkowity koszt projektu	33 182 086,73 zł
Całkowity koszt projektu - wydatki kwalifikowalne	33 182 086,73 zł
Okres realizacji projektu	2.01.2024 r. – 31.12.2027 r.

1. Otoczenie prawne

Realizacja projektu nie wymaga zmian w aktach prawnych.

2. Postęp finansowy

Czas realizacji projektu	Wartość środków wydatkowanych	Wartość środków zaangażowanych
18,75%	0%	0%

3. Postęp rzeczowy

Kamienie milowe

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
Przygotowanie dokumentacji dot. wymagań biznesowych	brak	04-2024		W trakcie realizacji. Projekt CRM 2.0 stawia na kompleksowe i holistyczne podejście do zmian w organizacji.

¹ Sekcja dotyczy projektów realizowanych ze środków UE

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
				<p>Oznacza to nie tylko wdrożenie nowego systemu informatycznego, ale również transformację procesów biznesowych i dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych realiów. Takie podejście procesowe wymaga dogłębnej analizy obecnych procesów, identyfikacji obszarów wymagających zmian i wypracowania nowych, zoptymalizowanych procedur. Opracowanie raportu wymagań biznesowych okazało się zatem bardziej złożonym zadaniem, niż pierwotnie zakładano. Ten czasochłonny, ale bardzo ważny proces, wymaga zaangażowania wielu osób z różnych działów organizacji Krajowej Administracji Skarbowej. Brak pozyskania w wyznaczonym czasie wszystkich istotnych wymagań od interesariuszy projektu uniemożliwia sporządzenie rzetelnego i kompletnego Raportu z wymagań biznesowych. Dokładne określenie i zrozumienie potrzeb oraz oczekiwań wszystkich stron zaangażowanych w przedsięwzięcie jest kluczowe dla prawidłowego wykonania tego etapu projektu i dalszego jego rozwoju.</p> <p>Wydłużenie terminu na wytworzenie Raportu z wymagań biznesowych jest niezbędne, aby zapewnić wysoką jakość tego dokumentu i uwzględnić potrzeby wszystkich interesariuszy.</p> <p>Zespół projektowy w dalszym trakcie podejmuje kroki mające na celu osiągnięcia kamienia milowego jak najszybciej, nie później niż do końca 2024 r.</p>
Rozstrzygnięty przetarg na usługi Boddyleasing		09-2024		<p>W trakcie realizacji</p> <p>W związku z podpisaniem Porozumienia o dofinansowaniu projektu 26 kwietnia 2024 roku, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2024 rok na realizację zadań projektowych nie zostały zaplanowane i ujęte żadne środki/wydatki. Przy zgłaszaniu w 2023 roku planu wydatków do projektu ustawy budżetowej na</p>

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
				<p>2024 rok (po konsultacji z MFIPR), Beneficjent nie mógł zgłosić planowanych wydatków w projekcie, przed podpisaniem porozumienia z Instytucją Pośredniczącą.</p> <p>Powyższe skutkuje opóźnieniem rozpoczęcia realizacji niektórych zadań w projekcie, wynikających z harmonogramu rzeczowo-finansowego i opóźnieniem w realizacji kamieni milowych, których planowany termin zakończenia przypada na 2024 rok. Opóźnienie jest spowodowane brakiem możliwości wszczęcia w 2024 roku procedur przetargowych (wszczęcie postępowania przetargowego uzależnione jest od posiadania w momencie wszczęcia środków finansowych na realizację umowy).</p> <p>Jednocześnie informujemy, że do projektu ustawy budżetowej na 2025 rok, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2025 rok zostały zgłoszone wszystkie wydatki obejmujące pierwotną planowaną realizację zadań projektowych łącznie w latach 2024-2025.</p> <p>Obecnie trwają prace nad wystąpieniem do IP o zgodę na przesunięcie realizacji zadań z roku 2024 na 2025 i złożenie wniosku o zmianę wraz z korektą harmonogramu rzeczowo-finansowego, bez przekraczania przyznanej kwoty dofinansowania.</p>
Rozstrzygnięty przetarg na zakup sprzętu informatycznego - etap 1		09-2024		<p>W trakcie realizacji</p> <p>W związku z podpisaniem Porozumienia o dofinansowaniu projektu 26 kwietnia 2024 roku, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2024 rok na realizację zadań projektowych nie zostały zaplanowane i ujęte żadne środki/wydatki. Przy zgłaszaniu w 2023 roku planu wydatków do projektu ustawy budżetowej na 2024 rok (po konsultacji z MFIPR), Beneficjent nie mógł zgłosić planowanych wydatków w projekcie, przed podpisaniem porozumienia z Instytucją</p>

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
				<p>Pośredniczącą.</p> <p>Powyższe skutkuje opóźnieniem rozpoczęcia realizacji niektórych zadań w projekcie, wynikających z harmonogramu rzeczowo-finansowego i opóźnieniem w realizacji kamieni milowych, których planowany termin zakończenia przypada na 2024 rok. Opóźnienie jest spowodowane brakiem możliwości wszczęcia w 2024 roku procedur przetargowych (wszczęcie postępowania przetargowego uzależnione jest od posiadania w momencie wszczęcia środków finansowych na realizację umowy).</p> <p>Jednocześnie informujemy, że do projektu ustawy budżetowej na 2025 rok, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2025 rok zostały zgłoszone wszystkie wydatki obejmujące pierwotną planowaną realizację zadań projektowych łącznie w latach 2024-2025.</p> <p>Obecnie trwają prace nad wystąpieniem do IP o zgodę na przesunięcie realizacji zadań z roku 2024 na 2025 i złożenie wniosku o zmianę wraz z korektą harmonogramu rzeczowo-finansowego, bez przekraczania przyznanej kwoty dofinansowania.</p>
Rozstrzygnięty przetarg na zakup licencji na oprogramowanie - etap 1		09-2024		<p>W trakcie realizacji</p> <p>W związku z podpisaniem Porozumienia o dofinansowaniu projektu 26 kwietnia 2024 roku, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2024 rok na realizację zadań projektowych nie zostały zaplanowane i ujęte żadne środki/wydatki. Przy zgłaszaniu w 2023 roku planu wydatków do projektu ustawy budżetowej na 2024 rok (po konsultacji z MFIPR), Beneficjent nie mógł zgłosić planowanych wydatków w projekcie, przed podpisaniem porozumienia z Instytucją Pośredniczącą.</p> <p>Powyższe skutkuje opóźnieniem rozpoczęcia realizacji niektórych zadań w projekcie, wynikających z</p>

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
				<p>harmonogramu rzeczowo-finansowego i opóźnieniem w realizacji kamieni milowych, których planowany termin zakończenia przypada na 2024 rok. Opóźnienie jest spowodowane brakiem możliwości wszczęcia w 2024 roku procedur przetargowych (wszczęcie postępowania przetargowego uzależnione jest od posiadania w momencie wszczęcia środków finansowych na realizację umowy).</p> <p>Jednocześnie informujemy, że do projektu ustawy budżetowej na 2025 rok, w planie rzeczowo-finansowym MF na 2025 rok zostały zgłoszone wszystkie wydatki obejmujące pierwotną planowaną realizację zadań projektowych łącznie w latach 2024-2025.</p> <p>Obecnie trwają prace nad wystąpieniem do IP o zgodę na przesunięcie realizacji zadań z roku 2024 na 2025 i złożenie wniosku o zmianę wraz z korektą harmonogramu rzeczowo-finansowego, bez przekraczania przyznanej kwoty dofinansowania.</p>
Rozstrzygnięty przetarg na szkolenia		12-2024		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 1 (funkcjonalności modułu Wskaźniki)		12-2024		Planowany
Zakończone zakupy sprzętu informatycznego – etap 1 - Serwery (maszyny wirtualne) – 51 szt.	6 – 51	12-2024		Planowany
Zakończone zakupy licencji na oprogramowanie – etap 1 - Licencje – 50 szt.	7 - 50	12-2024		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 2 (funkcjonalności modułu Raporty)		06-2025		Planowany
Rozstrzygnięty przetarg na zakup sprzętu informatycznego – etap 2		06-2025		Planowany
Rozstrzygnięty przetarg na zakup licencji na oprogramowanie – etap 2		06-2025		Planowany
Zakończone prace		06-2025		Planowany

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 3 (funkcjonalności modułu Analizy)				
Zakończone zakupy sprzętu informatycznego – etap 2 - Serwery (maszyny wirtualne) – 18 szt.	6 – 18	12-2025		Planowany
Zakończone zakupy licencji na oprogramowanie – etap 2 - Licencje - 6 szt.	7 – 6	12-2025		Planowany
Zakończone szkolenia – etap 1 - szkolenia dla użytkowników narzędzia, miękkie z zarządzania relacjami z klientem oraz dla członków zespołu projektowego		12-2025		Planowany
Zmodyfikowana hurtowania danych CHD		12-2025		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 4 (funkcjonalności modułu Historia kontaktów z klientem KAS)		06-2026		Planowany
Rozstrzygnięty przetarg na zakup sprzętu informatycznego – etap 3		06-2026		Planowany
Rozstrzygnięty przetarg na zakup licencji na oprogramowanie – etap 3		06-2026		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 5 (funkcjonalności modułu Przeglądanie dokumentów podmiotu)		12-2026		Planowany
Zakończone zakupy sprzętu informatycznego – etap 3 - Serwery (maszyny wirtualne) – 14 szt.	6 – 14	12-2026		Planowany
Zakończone zakupy licencji na oprogramowanie – etap 3 - Licencje - 4 szt.	7 – 4	12-2026		Planowany
Zakończone szkolenia – etap 2 - szkolenia dla użytkowników narzędzia, miękkie z zarządzania relacjami z klientem oraz dla członków zespołu projektowego		12-2026		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 6 (funkcjonalności modułu Utrzymanie informacji niezbędnych do odpowiedniej segmentacji podatników oraz Data hub		06-2027		Planowany

Nazwa	Powiązane wskaźniki projektu ¹	Planowany termin osiągnięcia	Rzeczywisty termin osiągnięcia	Status realizacji kamienia milowego
CRM dla części funkcjonalności)				
Rozstrzygnięty przetarg na zakup sprzętu informatycznego – etap 4		06-2027		Planowany
Rozstrzygnięty przetarg na zakup licencji na oprogramowanie – etap 4		06-2027		Planowany
Zakończone prace modernizacyjne dot. narzędzia CRM-RF - etap 7 (funkcjonalności Nowe podmoduły lub pojedyncze opcje w module administracyjnym/CMS oraz zakończenie nowych integracji ze źródłami danych)		09-2027		Planowany
Zakończone zakupy sprzętu informatycznego – etap 4 - Serwery (maszyny wirtualne) – 9 szt.	6 – 9	09-2027		Planowany
Zakończone zakupy licencji na oprogramowanie – etap 4 - Licencje - 8 szt.	7 – 8	09-2027		Planowany
Zakończone szkolenia – etap 3 - szkolenia dla użytkowników narzędzia, miękkie z zarządzania relacjami z klientem oraz dla członków zespołu projektowego	3 – 3000 4- 10	09-2027		Planowany
Zamknięty projekt		12-2027		Planowany

Wskaźniki efektywności projektu (KPI)

Nazwa	Jedn. miary	Wartość docelowa	Planowany termin osiągnięcia	Wartość osiągnięta od początku realizacji projektu (narastająco)
1. Instytucje publiczne otrzymujące wsparcie na opracowywanie usług, produktów i procesów cyfrowych	sztuka	1	07-2024	1
2. Liczba udostępnionych usług wewnątrzadministracyjnych (A2A)	sztuka	7	11-2027	0
3. Liczba pracowników podmiotów wykonujących zadania publiczne nie będących pracownikami IT, objętych wsparciem szkoleniowym	sztuka	3 000	09-2027	0
4. Liczba pracowników IT podmiotów wykonujących zadania publiczne	sztuka	10	09-2027	0

Nazwa	Jedn. miary	Wartość docelowa	Planowany termin osiągnięcia	Wartość osiągnięta od początku realizacji projektu (narastająco)
objętych wsparciem szkoleniowym				
5. Liczba uruchomionych systemów teleinformatycznych w podmiotach wykonujących zadania publiczne	sztuka	2	11-2027	0
6. Liczba zakupionych serwerów	sztuka	108	09-2027	16
7. Liczba zakupionych licencji	sztuka	89	09-2027	21
8. Liczba systemów bazodanowych Resortu Finansów, z którymi dokonano integracji	sztuka	14	11-2027	7
9. Użytkownicy nowych i zmodernizowanych publicznych usług, produktów i procesów cyfrowych	sztuka	30 000	12-2028	8 000
10. Czas potrzebny do zalogowania się do systemów celem wyszukania informacji o kliencie.	sekunda	30	11-2027	483

11. E-usługi A2A, A2B, A2C

Nazwa	Planowana data wdrożenia	Rzeczywista data wdrożenia	Opis zmian
Załatwianie spraw podatników poprzez dostarczenie pracownikom KAS wszystkich danych o podatniku w jednym systemie KAS.	11-2027		
Zarządzanie informacją o kliencie - moduł optymalizujący potrzeby klientów poprzez modernizację istniejących w systemie CRM-RF funkcjonalności	11-2027		
Wielokanałowa obsługa klienta (online - identyfikacja osoby kontaktującej się i na tej podstawie dostęp do danych podatkowych oraz historii kontaktów z KAS)	11-2027		
Automatyczna identyfikacja i segmentacja klienta (np. klient kluczowy, osoba fizyczna) oraz dostosowanie rozwiązań w celu ulepszenia jego obsługi	11-2027		
Obsługa zapytań o klienta/podatnika i szybkie odpowiedzi generowane przez system w procesie automatycznym (raporty i analizy)	11-2027		

Nazwa	Planowana data wdrożenia	Rzeczywista data wdrożenia	Opis zmian
Automatyczne analizy powiązań pomiędzy podmiotami powiązanymi (art. 11a ust. 1 pkt 4 ustawy o CIT, art. 23m ust. 1 pkt 4 ustawy o PIT)	11-2027		
Półautomatyczna obsługa spraw klientów poprzez dostęp do wezwań/ pism/spraw, i udzielanie informacji – klient uwierzytelniony w eUS, kontakt przez eMCek	11-2027		

12. Udostępnione informacje sektora publicznego i zdigitalizowane zasoby

Nazwa	Planowana data wdrożenia	Rzeczywista data wdrożenia	Opis zmian
Nie dotyczy			

13. Produkty końcowe projektu (inne niż wskazane w pkt 4 i 5)

Nazwa produktu	Planowana data wdrożenia	Rzeczywista data wdrożenia	Komplementarność względem produktów innych projektów
Raport z wymagań biznesowych	04-2024		
Raport z testów badań UX	12-2024		
Zmodyfikowany CHD RF (hurtownia)	12-2025		
Serwery (maszyny wirtualne)	09-2027		
Licencje	09-2027		
Materiały szkoleniowe (podręczniki dla administratorów i użytkowników)	09-2027		
Raport z testów wydajności	11-2027		
Raport z testów bezpieczeństwa	11-2027		
Interfejsy API	11-2027		
Zmodernizowane narzędzie CRM-RF	12-2027		<ol style="list-style-type: none"> Active Directory MF – opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. CSU- opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe CHD RF (hurtownia)- opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. e-Urząd Skarbowy - opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. e-sprawozdania finansowe- opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. ZEFIR2 - opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. CRCM - opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe. Multikanałowe Centrum Komunikacji (eMCek) - opis zależności: korzystanie, status: modelowanie biznesowe.

Nazwa produktu	Planowana data wdrożenia	Rzeczywista data wdrożenia	Komplementarność względem produktów innych projektów

9. Ryzyka

Ryzyka wpływające na realizację projektu

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
Nieterminowa realizacja umowy przez wykonawcę	duża	Średnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wprowadzenie odpowiednich zapisów w umowie z wykonawcą, które precyzyjnie określą reguły współpracy oraz zdefiniują sankcje związane z niewywiązywaniem się z umowy lub jej niepełną realizację. 2. Terminowa realizacja umów zgodnie z założonymi oczekiwaniami. 3. Nie nastąpiła zmiana
Opóźnienie realizacji zadań wynikających z harmonogramu	Średnia	średnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaplanowanie adekwatnej ilości czasu na realizację zadań oraz uwzględnienie dodatkowego czasu na nieoczekiwane problemy. Stworzenie harmonogramu projektu za pomocą osi czasu. Czytelne przekazywanie informacji na temat prac oraz istniejących zależnościach. 2. Elastyczne dysponowanie czasem. Możliwość dynamicznego adaptowania się do pojawiających się zagrożeń związanych z czasem. Zrozumienie cyklu życia projektu oraz prawidłowe oszacowanie długości realizacji każdego zadania. 3. Nie nastąpiła zmiana

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
Brakujące zasoby	Średnia	średnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza zasobów niezbędnych do realizacji projektu. Stworzenie planu alokacji zasobów. Zamawianie zasobów dla zespołu i prowadzenie z nim komunikacji na temat statusu zasobów przez Kierownika projektu. 2. Wydajne wykorzystanie zasobów zespołu przy jednoczesnej maksymalizacji ich wpływu i wspieraniu celów zespołu. Minimalizacja prawdopodobieństwa, że zabraknie zasobów na późniejszym etapie. 3. Nie nastąpiła zmiana
Niska wydajność pracy	Średnia	niskie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optymalizacja procesów i eliminacja zbędnych kroków. Odpowiednia motywacja przez Kierownictwo. Zaangażowanie zespołu w rozwiązywanie problemów z wydajnością. Wykorzystywanie narzędzia JIRA, które jest oprogramowaniem służącym do śledzenia błędów oraz zarządzania projektami. 2. Zapewnienie optymalnej wydajności pracy. Wykrycie potencjalnych zagrożeń związanych z wydajnością, umożliwienie śledzenia procesów w czasie rzeczywistym, wsparcie komunikacji między członkami zespołu, zarządzanie i kontrola nad przebiegiem prac w projekcie, usprawnienie współpracy. 3. Nie nastąpiła zmiana
Pandemie i epidemie	Średnia	średnie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie elastycznego planu pracy pozwalającego na kontynuację działalności w warunkach ograniczeń. Przeprowadzanie szkoleń dot. higieny i zasad postępowania w

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>przypadku podejrzenia zakażenia.</p> <p>Wykorzystanie systemu zastępstw - przyjętej w organizacji formy delegowania uprawnień.</p> <p>Korzystanie z narzędzi umożliwiających pracę zdalną - możliwość świadczenia pracy przez pracownika poza siedzibą Ministerstwa Finansów.</p> <p>Podejmowanie jednorazowych decyzji zgodnie z istniejącymi kompetencjami.</p> <p>2. Utrzymanie procesów i nieprzerwana realizacja zadań.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Awarie i nieprawidłowości działania sprzętu informatycznego lub sieci teleinformatycznej, nieprawidłowe działanie oprogramowania, awarie oprogramowania	Średnia	niskie	<p>1. Regularna konserwacja i utrzymanie sprzętu.</p> <p>Tworzenie kopii zapasowych danych.</p> <p>Monitorowanie i wczesne wykrywanie problemów.</p> <p>Plany awaryjne przywracania danych.</p> <p>Szkolenia z postępowania w przypadku awarii.</p> <p>Regularne aktualizacje i wsparcie techniczne.</p> <p>2. Zapewnienie redundancji krytycznych elementów sieci informatycznej i prawidłowego działania sprzętu i oprogramowania.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Spory z kontrahentami, sprzedawcami, dostawcami.	Średnia	średnie	<p>1. Wsparcie udzielone przez zespół prawny w sporządzaniu precyzyjnych umów i porozumień.</p> <p>Zapisy w umowach wyraźnie określające wzajemne prawa i obowiązki stron,</p> <p>Utrzymanie otwartej i regularnej komunikacji z kontrahentami z wykorzystaniem dostępnych kanałów komunikacji (e-mail, telefon, spotkania w siedzibie).</p> <p>Prowadzenie negocjacji zmierzających do polubownego i</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>sprawnego rozwiązania sporu.</p> <p>Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań problemów powstałych w wyniku sporu.</p> <p>Weryfikacja podmiotów przed nawiązaniem współpracy, mająca na celu ocenę rzetelności wykonawców.</p> <p>2. Brak sporów z kontrahentami, sprzedawcami, dostawcami.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Ujawnienie informacji niejawnych lub prawnie chronionych	średnia	znikome	<p>1. Określenie poziomu poufności dla wszystkich dokumentów/informacji w projekcie i odpowiednie ich przechowywanie. Zasada minimalnego dostępu – ograniczenie dostępu do danych poufnych, tylko do osób, które tego potrzebują.</p> <p>Kontrola dostępu - nadawanie pracownikowi adekwatnych do zajmowanego stanowiska uprawnień lub autoryzacja przez innego pracownika pozwalające na korzystanie z systemów i infrastruktur teleinformatycznej oraz dokumentacji i pomieszczeń.</p> <p>Szkolenia personelu, aby był świadomy polityki bezpieczeństwa realizowanej w organizacji.</p> <p>Cyfrowe zabezpieczenia (metody szyfrowania, hasła, zabezpieczenia sieciowe).</p> <p>Regularne przeglądy polityki bezpieczeństwa. Stosowanie się do regulacji wewnętrznych i zewnętrznych obowiązujących w organizacji.</p> <p>2. Zachowanie bezpieczeństwa informacji niejawnych lub prawnie chronionych.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
Zatajenie konfliktu interesów (dot. zamówień publicznych)	średnia	niskie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szkolenia dla personelu z zakresu etyki, mające na celu podniesienie wiedzy, umiejętności lub wypracowania właściwych zachowań pracowników. Prowadzenie dokładnej dokumentacji dotyczącej wszystkich zamówień publicznych, uwzględniającej wszelkie potencjalne konflikty interesów i działania podjęte w celu ich uniknięcia. Przejrzyste procesy decyzyjne. Monitoring i kontrola działań oraz relacji pracowników związane z zamówieniami publicznymi. Procedury raportowania incydentów. Współpraca z organami nadzorczymi. Promowanie etycznych zachowań i postępowania zgodnie z wewnętrznymi procedurami (Zarządzenie Ministra Finansów w sprawie Zasad przeciwdziałania ryzykom związanym z konfliktem interesów oraz zasad przyjmowania i przekazywania prezentów w Ministerstwie Finansów). 2. Realizacja zamówień bez konfliktów interesów. Prawidłowa realizacja zamówień. Brak unieważnień przetargów lub przedłużających się procedur. 3. Nie nastąpiła zmiana
Niegospodarność wydatkowania środków	średnia	znikome	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opracowanie realistycznych prognoz budżetowych i planu finansowego. Wprowadzenie systemu zarządzania kosztami. Regularna ocena efektywności wydatków i inwestycji. System kontroli kosztów, w celu weryfikacji wydatków zgodnie z

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>określonymi kryteriami. Negocjacja cen z dostawcami. Plany awaryjne na wypadek wystąpienia potencjalnego ryzyka niegospodarności w wydatkach. Postępowanie zgodnie z regulacjami i procedurami dot. operacji finansowych i gospodarczych (w szczególności ustawa o finansach publicznych). Kontrola bieżąca - weryfikacja operacji finansowych i gospodarczych przeprowadzana przez komórkę ds. księgowości, w celu ograniczenia ryzyka popełnienia błędu/działania niezgodnego z regulacjami lub celowego działania na szkodę pracodawcy.</p> <p>2. Gospodarne wydatkowanie środków zgodnie z założeniami projektu i przepisami.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Nadużycie posiadanych uprawnień w systemie CRM-RF	średnia	niskie	<p>1. Prawidłowe zamodelowanie uprawnień (aby każdy użytkownik miał dostęp tylko do niezbędnych zasobów). Regularne przeglądy uprawnień. Logi i monitorowanie ruchu. Stosowanie polityki bezpieczeństwa w zakresie zasad dostępu, zarządzania, hasłami i procedury nadawania uprawnień. Szkolenia z zakresu bezpiecznego zarządzania danymi. Procedura reakcji na incydenty. Zabezpieczenia techniczne: szyfrowanie danych, firewall, wykrywanie zagrożeń. Testy penetracyjne.</p> <p>2. Wykorzystywanie systemu CRM-RF zgodnie</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			z przeznaczeniem przez odpowiednio upoważnione osoby tylko w zakresie niezbędnym do realizacji zadań. 3. Nie nastąpiła zmiana
Ujawnienie danych/nieuprawnione przetwarzanie danych	średnia	niskie	1. Szkolenia pracowników z zasad ochrony danych w tym rozpoznawania zagrożeń i właściwego przetwarzania informacji. Stosowanie polityki bezpieczeństwa. Monitorowanie i kontrola dostępu do danych. Szybkie reagowanie na incydenty, aby zminimalizować skutki i ograniczyć ryzyko dalszych naruszeń. Przestrzeganie klauzul dostępu do danych osobowych oraz przepisów i procedur wynikających z RODO. Regularne audyty i testy bezpieczeństwa. Środki organizacyjne związane z rozliczalnością pracowników Resortu Finansów z zadań realizowanych z wykorzystaniem systemu. Zabezpieczenia logiczne i organizacyjne, minimalizacja uprawnień i dostępu, monitorowanie systemu i systemów pomocniczych. Określenie praw dostępu do zasobów. 2. Zachowanie bezpieczeństwa danych przetwarzanych w systemie. 3. Nie nastąpiła zmiana
Problemy związane z integracją z systemami (nowe integracje z systemami dziedzinowymi)	Duża	średnie	1. Dokładna analiza celów biznesowych i technicznych oraz oczekiwań związanych z procesem integracji. Zabezpieczenie środków na procesy integracyjne (np. budowanie API). Wykorzystanie uznanych standardów integracji danych. Testy integracyjne. Zabezpieczenie zespołu

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>w kompetencji pozwalające na zarządzanie procesem integracji, monitoringiem danych, reakcją na problemy. Analiza post-implementacyjna. Weryfikacja jakości danych – testy integracyjne. Odpowiednio przeprowadzone analizy (indywidualnie do każdego źródła danych) architektury rozwiązań i zaplanowanie właściwych sposobów realizacji integracji. Uwzględnienie możliwej ewolucji poszczególnych systemów i opracowanie ew. kroków zaradczych, mających na celu zapewnienie nieprzerwalności działania rozwiązania.</p> <p>2. Przeprowadzenie ustalonych integracji z systemami w sposób planowy.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Zmiana dotycząca szczegółowych założeń biznesowych	Średnia	średnie	<p>1. Regularna analiza zmian legislacyjnych i technologicznych. Opracowanie założeń biznesowych z uwzględnieniem alternatywnych scenariuszy. Identyfikacja potencjalnych zmian założeń. Otwarta komunikacja z interesariuszami, informowanie o możliwych zmianach i konsekwencjach. Systematyczne monitorowanie realizacji strategii i założeń. Szkolenia i wsparcie umożliwiające przystosowanie do zmieniających się warunków biznesowych. Weryfikacja i opracowanie dokumentacji przy współpracy interdyscyplinarnego</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>zespołu projektowego. Przygotowanie szczegółowych analiz biznesowych dla projektowanego systemu informatycznego. Zaprojektowanie narzędzia w sposób najbardziej efektywny i zgodny z kierunkami działania Resortu Finansów na lata 2021-2024.</p> <p>2. Zapewnienie prawidłowej realizacji projektu, tj. rozbudowy narzędzia CRM-MF nawet w przypadku zmiany założeń biznesowych.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Brak zapewnienia ciągłości dostępności lub liczebności zasobu kadrowego zespołu deweloperskiego	Mała	średnia	<p>1. Zaplanowanie składu zespołu niezbędnego do wykonania planowanych zadań. Elastyczne rozwiązania wykonywania pracy, np. praca zdalna. Regularne monitorowanie postępów prac. Odpowiednie zapisy w umowie deweloperskiej przewidujące mechanizmy zastępstw pracowników w przypadku wystąpienia zdarzeń losowych oraz urlopów pracowniczych. Wykonawca zapewni zasób kadrowy umożliwiający wykonanie zaplanowanych zadań.</p> <p>2. Zapewnienie odpowiedniego zespołu deweloperskiego, który umożliwi realizowanie zleconych zadań zgodnie z harmonogramem.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Brak zapewnienia wymaganych zasobów sprzętowych (serwery / bloki serwerowe) oraz oprogramowania (licencje).	Średnia	średnie	<p>1. Szacowanie niezbędnych zasobów sprzętowych – przyjmując niezbędną minimalną moc obliczeniową i odpowiednią ilość licencji. Przeprowadzenie testów opracowanych szacunków. Racjonalne zaplanowanie zamówień</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			<p>publicznych w ramach projektu zapewni dostawę sprzętu i licencji na odpowiednim etapie prac deweloperskich.</p> <p>2. Zapewnienie wymaganych zasobów sprzętowych oraz oprogramowania. Płynne i stabilne funkcjonowanie systemu CRM-RF. Zakup sprzętu i licencji w optymalnej ilości.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Niechęć użytkowników do korzystania z nowego narzędzia	Mała	średnia	<p>1. Włączenie użytkowników w proces projektowy, zbieranie opinii, uwzględnianie potrzeb. Zapewnienie szkoleń i wsparcia technicznego przed i po wdrożeniu systemu. Dostosowanie funkcjonalności do potrzeb i umiejętności użytkowników. Regularna ewaluacja – kontynuowanie monitorowania i oceny systemu po wdrożeniu. Wyeksponowanie korzyści jakie CRM-RF przynosi dla użytkowników, w tym ułatwień, oszczędności czasu, itp. Koncentracja na przedstawieniu najważniejszych funkcjonalności narzędzia.</p> <p>2. Stworzenie narzędzia przyjaznego użytkownikowi. Wykorzystanie narzędzia CRM-RF przez jak najszerszą grupę pracowników Resortu Finansów.</p> <p>3. Nie nastąpiła zmiana</p>
Wzrost wartości urządzeń i oprogramowania przewidywanych do zakupu w stosunku do przygotowanej wyceny	Średnia	średnie	<p>1. Szacowanie wydatków wykonane przez ekspertów w oparciu o realnie poniesione wydatki oraz know-how zdobyte podczas realizacji projektu CRM 1.0. Uwzględnienie przy wycenie tempa zmian</p>

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
			cen w gospodarce. Śledzenie sytuacji i trendów na rynku. 2. Realizacja zamówień w ramach zaplanowanych środków finansowych. 3. Nie nastąpiła zmiana

Ryzyka wpływające na utrzymanie efektów projektu

Nazwa ryzyka	Siła oddziaływania	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka	Sposób zarządzania ryzykiem
Zniszczenie infrastruktury informatycznej lub danych w wyniku zdarzeń losowych	duża	niskie	Stosowanie zabezpieczeń fizycznych obiektu serwerowni oraz zarządzanie kopiami zapasowymi
Wyciek danych (przechwycenie, kradzież, ataki na aplikację, infrastrukturę, niezabezpieczone połączenia z siecią publiczną itd.)	duża	niskie	1. Zarządzanie cyberbezpieczeństwem - stosowanie przez kadrę pracowniczą polityki bezpieczeństwa danych w połączeniu z ograniczonym dostępem do przetwarzanych danych. 2. Zastosowanie adekwatnych systemów zabezpieczeń torów komunikacyjnych. 3. Instrukcje i procedury nadawania uprawnień. 4. Szkolenia dla pracowników uwrażliwiające na ryzyko wycieku danych.
Brak nadzoru nad dystrybucją uprawnień do oprogramowania	średnia	niskie	1. Postępowanie zgodnie z instrukcjami i procedurami nadawania uprawnień. 2. Szkolenia dla pracowników.
Obecność personelu zewnętrznego lub sprząającego bez nadzoru	średnia	niskie	1. Brak dostępu do danych przez personel sprząający, 2. Praca personelu w pomieszczeniach, w których przetwarzane dane wyłącznie pod nadzorem uprawnionego pracownika. 3. Nakazanie kierownikom jednostek organizacyjnych, w których wykorzystywany jest narzędzie CRM-RF nadzoru nad personelem sprząającym pomieszczenia.
Nadużycie uprawnień w systemie związane z nadmiarowym przetwarzaniem danych - ujawnienie danych	duża	wysokie	1. Szkolenia kadry pracowniczej. 2. Zabezpieczenie w postaci informacji wyświetlanej w systemie nt. konsekwencji nieuprawnionego przetwarzania danych.

Brak wystarczających środków na utrzymanie efektów projektu	średnia	niskie	1. Świadome planowanie budżetu oraz pozyskanie środków finansowania niezbędnych do realizacji wymaganych wydatków. 2. Odpowiedni podział organizacyjny zapewniający utrzymanie efektów przez jednostkę posiadającą odpowiednie środki i kompetentny zespół.
Zmiana założeń dot. rozwoju komplementarnego narzędzia eMCeK – Multikanałowe Centrum Komunikacji	średnie	niskie	1. analiza gotowości legislacyjnej na poziomie ustawowym, w tym w zakresie przepisów wykonawczych, 2. uzyskanie niezbędnych zgód do uruchomienia narzędzia w ramach Ministerstwa, 3. Umieszczenie narzędzia w ramach planowanego Programu Jednolity System Podatkowy – długoletnim i ważnym dla przyszłości administracji skarbowej programie przebudowy znaczącej części ekosystemu IT (wielu kluczowych systemów teleinformatycznych) – wraz z deklaracją zasadności CRM-RF w roli głównego systemu „backoffice”.
Zmiany legislacyjne na poziomie ustawowym lub niższym	średnie	niskie	1. analiza gotowości legislacyjnej na poziomie ustawowym, w tym w zakresie przepisów wykonawczych, 2. uzyskanie niezbędnych zgód do uruchomienia narzędzia w ramach Ministerstwa, 3. Umieszczenie narzędzia w ramach planowanego Programu Jednolity System Podatkowy – długoletnim i ważnym dla przyszłości administracji skarbowej programie przebudowy znaczącej części ekosystemu IT (wielu kluczowych systemów teleinformatycznych) – wraz z deklaracją zasadności CRM-RF w roli głównego systemu „backoffice”.

10. Wymiarowanie systemu informatycznego

Nie dotyczy

11. **Dane kontaktowe:** Wojciech Szkotnicki, Departament Kluczowych Podmiotów, Ministerstwo Finansów, Wojciech.szkotnicki@mf.gov.pl, 22 694 51 36