

# Správa o priebehu prípravných trhových konzultácií

## a) Identifikácia verejného obstarávateľa

Názov	Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky
Sídlo	Pribinova 2, 81272 Bratislava
IČO	00151866

## b) Označenie verejného obstarávania

Druh postupu	Prípravné trhové konzultácie podľa §25 ZVO
Názov zákazky	PTK – Poradenské a auditné služby
Vyhlásené a publikované	Predbežným oznámením zverejneným vo vestníku verejného obstarávania č. 249/2024 zo dňa 18.12.2024 pod zn. č. 31174-POS
Adresa profilu	<a href="https://www.tenderia.sk/public/order/675ea76f37cfc5c8f89d59b2">https://www.tenderia.sk/public/order/675ea76f37cfc5c8f89d59b2</a>

## c) Priebeh

Verejný obstarávateľ vyhlásil prípravné trhové konzultácie prostredníctvom predbežného oznámenia publikovaného vo vestníku verejného obstarávania.

Cieľom prípravných trhových konzultácií bolo najmä zapojenie záujemcov a odbornej verejnosti na účel prípravy následného verejného obstarávania, informovanie hospodárskych subjektov o zamýšľanom verejnom obstarávaní a odborné konzultácie k požadovanému rozsahu a predmetu verejného obstarávania, stanoveniu predpokladanej hodnoty zákazky, lehote dodania, ako i stanovenia nediskriminačných podmienok tak, aby verejný obstarávateľ umožnil účasť vo verejnom obstarávaní na daný predmet zákazky čo najširšiemu okruhu potenciálnych záujemcov pôsobiaci na relevantnom trhu.

Verejný obstarávateľ plánuje v rámci predmetu zákazky obstarávať poradenské a auditorské služby so zameraním na tri strategické oblasti:

1. Oblasť stratégie a transformácie organizácie
2. Oblasť riadenia ľudských zdrojov a nákladov
3. Oblasť technológií a dát

Prípravné trhové konzultácie boli realizované elektronicky. Verejný obstarávateľ požiadal záujemcov o vyplnenie formuláru k PTK, ktorý formou dotazníkových otázok zbieral informácie od účastníkov trhu. Záujemcovia boli požiadaní o vyplnenie vlastného návrhu cien.

### Zoznam subjektov, ktoré prejavili záujem o účasť v PTK

[Redacted list of interested parties]

### Zoznam subjektov, ktoré sa zúčastnili PTK

[Redacted list of participants]

Na základe doručených informácií od hospodárskych subjektov môže verejný obstarávateľ skonštatovať, že získal:

1. dostatočné informácie o podmienkach účasti
2. cenovú sadzbu jednotlivých typov expertov
3. doplňujúce informácie k opisu predmetu zákazky
4. doplňujúce informácie k zmluvným podmienkam

Sumarizácia získaných odpovedí:

### Oblasť A – Odborné poradenské a konzultačné služby stratégie a transformácie

Oblasť odborných poradenských a konzultačných služieb stratégie a transformácie	Základné činnosti odborných poradenských a konzultačných služieb stratégie a transformácie	Očakávané výstupy odborných poradenských a konzultačných služieb stratégie a transformácie
Návrh stratégie a plánov jej implementácie	<p>Vypracovanie strategickej analýzy aktuálnej situácie vo vybranej oblasti, vrátane legislatívy a regulácie</p> <p>Príprava finančnej analýzy, kvantifikácia odhadovaného vývoja dôležitých ukazovateľov a parametrov</p> <p>Vypracovanie analýzy poskytovaných služieb, ich kvalita, vzájomné vzťahy a parametre</p> <p>Vytvorenie návrhu strategického smerovania, popis priorít a cieľov</p> <p>Popis rizík a bariér plnenia cieľov a priorít</p> <p>Vytvorenie detailného plánu implementácie navrhovanej stratégie a súvisiacich rozpočtov</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Návrh stratégie, plán a rozpočet jej implementácie</p> <p>Analýza nákladov a prínosov implementácie stratégie (CBA)</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	Bez odpovede	<p>Návrh KPIs organizácie</p> <p>Akčný plán implementácie zmien</p>
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Vypracovanie rozvoja stratégie digitalizácie a automatizácie vybraných služieb v súlade s plánom strategických ukazovateľov a indikátorov výkonu (KPIs).</p> <p>Posúdenie miery vyzretosti procesov v organizácii vzhľadom na mieru podpory kolaborácie, automatizácie a digitalizácie.</p> <p>Analýza trendov odvetvových štandardov a porovnateľných iniciatív v okolitých krajinách.</p>	<p>Mapa rozvoja strategických ukazovateľov a ich súlad s operatívnymi činnosťami a požadovanými technologickými schopnosťami.</p> <p>SWOT analýza navrhutej stratégie a jej cieľov.</p>

	Vytvorenie a aktualizácia repozitáru strategických iniciatív.	
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Návrh budúceho fungovania organizácie	<p>Vytvorenie procesného modelu</p> <p>Návrh potrebnej organizačnej štruktúry a spôsob jej implementácie</p> <p>Návrh potrebných popisov pracovných miest a interných predpisov</p> <p>Návrh moderných modelov zamestnávania a súvisiacej dokumentácie</p> <p>Návrh portfólia poskytovaných služieb, ich popisu a relevantných parametrov (QoS)</p> <p>Návrh spôsobov a zdrojov financovania, príprava prevádzkových rozpočtov</p> <p>Návrh modelu outsourcingu činnosti, návrh tzv. SLA zmlúv a parametrov</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Detailný návrh procesného modelu (TOM – target operating model) a produktového portfólia</p> <p>Návrh zmlúv o outsourcingu vybraných činností, vrátane relevantných kritérií a parametrov</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	Bez odpovede	<p>Návrh relevantných kritérií a parametrov pre outsourcing vybraných činností</p> <p>Vytvorenie celej zmluvy je právna agenda</p> <p>GAP analýza moderných modelov zamestnávania voči zákonu o štátnej službe</p>
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Analýza a zhodnotenie súčasných riadiacich štruktúr, rozhodovacích procesov a ich pripravenosť pre e-government a rozvoj portálových služieb vládneho cloudu (x2x2x).</p> <p>Návrh budúcich kapacít (zručnosti, kompetencie) pre zabezpečenie výkonu procesov a návrh prípadného dopadu na úpravy legislatívy.</p> <p>Návrh systému riadenia výkonnosti vrátane KPIs.</p> <p>Analýza možností outsourcingu procesov mimo organizácie a zhodnotenie možných scenárov.</p> <p>Vypracovanie finančného zhodnotenia (cost – benefit analýza, CBA) benefitov a nákladov</p>	<p>Návrh modernizácie riadiacich štruktúr s využitím digitalizácie a automatizácie portálových služieb vládneho cloudu (e-Government road map).</p> <p>Návrh prevádzkového rozpočtu organizácie.</p> <p>Dizajn budúceho stavu procesov (modelovanie to-be stavu, identifikovaný dopad na legislatívu);</p> <p>Finančné vyčíslenie vplyvu navrhovanej transformácie procesov (CBA).</p> <p>Navrhovaná organizačná štruktúra, popis</p>

		pracovních miest a súvisiace IRA.
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Podpora pri transformácii a implementácii zmien	<p>Vytvorenie (tzv. manažérske produkty) potrebných výstupov pre programové a projektové riadenie</p> <p>Návrh procesov a výstupov pre riadenie kvality a riadenie zmien</p> <p>Návrh komplexného rámca pre riadenie výkonnosti organizácii (EPM – enterprise performance management), prepojenie cieľov, kompetencií, rozpočtu a odmeňovania</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Detailné zadanie projektu (PID/PDR) alebo programu, vrátane všetkých tzv. manažérskych produktov (výstupov)</p> <p>Návrh komplexného rámca pre riadenie výkonnosti organizácií, vrátane cieľov, zodpovedností, času atď.</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	Bez odpovede	Spôsob a forma reportingu
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Identifikovanie súčasných administratívnych procesov a činností a návrh ich transformácie na manažérske produkty v požadovaných službách.</p> <p>Návrh procesov a výstupov pre riadenie kvality a riadenie zmien a princípov neustáleho zlepšovania.</p> <p>Vypracovanie plánu implementácie navrhovanej transformácie procesov, popis predpokladov pre úspešnú transformáciu.</p> <p>Riadenie implementácie navrhovaných zmien (change management).</p>	<p>Návrh katalógu manažérskych služieb a plán ich rozvoja.</p> <p>Prieskum pripravenosti na zmenu.</p> <p>Popis potrebných implementačných aktivít a zmien na strane organizácie, vrátane potrebných úprav interných riadiacich aktov a postupov, komunikačnej stratégie, odporúčaný časový harmonogram, potrebné organizačné zabezpečenie, spôsob mitigácie rizík.</p>
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede

**Oblasť B – Odborné poradenské a konzultačné služby pre ľudské zdroje a riadenie nákladov**

Oblasť odborných poradenských a konzultačných služieb pre ľudské zdroje a riadenie nákladov	Základné činnosti odborných poradenských a konzultačných služieb pre ľudské zdroje a riadenie nákladov	Očakávané výstupy odborných poradenských a konzultačných služieb pre ľudské zdroje a riadenie nákladov
Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov	<p>Návrh plánu potrebnej pracovnej sily organizácie</p> <p>Návrh riadenia výkonnosti zamestnancov</p> <p>Vykonanie personálneho auditu (assessment centres) organizácie</p> <p>Identifikácia talentov a plánovanie nástupníctva</p> <p>Prieskum spokojnosti a rodovej rovnosti</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Komplexná hodnotiacia správa, vrátane návrhu opatrení na zmenu</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	<p>Spracovanie kompetenčného modelu</p> <p>Poradenstvo v oblasti nastavenia systému hodnotenia a motivácie zamestnancov (vrátane nástrojov pre hodnotenie zamestnancov)</p> <p>Poradenstvo v oblasti náboru a výberu zamestnancov, onboarding nových zamestnancov</p>	<p>Kompetenčný model</p> <p>Systém hodnotenia a motivácie zamestnancov</p> <p>Kritériá pre výber zamestnancov</p> <p>Dokumentácia pre zaškolenie nových pracovníkov</p>
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Zmapovanie stavu súčasnej pracovnej sily: zručnosti, kvalifikácie, kariérne cesty.</p> <p>Posúdenie, do akej miery zamestnanec spĺňa aktuálne požiadavky pozície, ako aj jeho potenciál pre budúce role v organizácii.</p> <p>Identifikovanie chýbajúcich zručností v organizácii.</p> <p>Definícia periodicity a formy hodnotenia zamestnancov, definícia KPIs (tímové/individuálne, celofiremné) jednotlivých oddelení a celej organizácie, určenie váhy pre jednotlivé ciele.</p> <p>Definícia kľúčových zamestnancov a zručností nevyhnutných pre organizáciu.</p> <p>Zber potrebných informácií a analýza celkovej</p> <p>HR stratégie, následný návrh zlepšení v spolupráci s vedením organizácie.</p> <p>Definícia oblastí a štruktúry prieskumu (strategického náboru zamestnancov, ich rozvoja, následníctva a udržania</p>	<p>Plán profilov pracovných pozícií potrebných pre organizáciu (existujúcich aj budúcich). Kapacitná analýza potrebnej pracovnej sily organizácie.</p> <p>Koncept riadenia výkonnosti zamestnancov.</p> <p>Plán nástupníctva organizácie a interných kariérnych ciest. Plán rozvoja kariéry - návrh individuálnych rozvojových plánov, ktoré by zamestnanca pripravili na nové výzvy a pozície.</p> <p>Súbor návrhov zlepšení k stratégií HR.</p> <p>Súbor oblastí prieskumu spokojnosti a jeho vyhodnotenie.</p> <p>Metriky a KPIs (Key</p>

		Performance Indicators): Na základe assessment centres stanovenie merateľných ukazovateľov výkonu zamestnancov. Hodnotenie kľúčových kompetencií - napr. líderské schopnosti, komunikačné zručnosti, rozhodovanie, tímovú spoluprácu, analytické schopnosti, časový manažment a ďalšie.
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Odmeňovanie a benefity	Revízia a dizajn systému odmeňovania Hodnotenie náročnosti pracovných pozícií Porovnávanie (benchmarking) odmeňovania a analýza dostupnosti pracovnej sily  <b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b>	Komplexná hodnotiacia správa, vrátane návrhu opatrení na zmenu  <b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b>
Odpoveď záujemcu č.1	Poradenstvo v oblasti nastavenia systému odmeňovania zamestnancov	Návrh na úpravu systému odmeňovania zamestnancov (vr. návrhu adekvátnych benefitov)
Odpoveď záujemcu č.2	Zmapovanie súčasného stavu systému odmeňovania a následný návrh nového systému na základe analýzy. Návrh mzdových progresií pracovných pozícií na základe ich hodnotenia a zaradenia do referenčného levelu. Hodnotenie pracovných pozícií metodikou Stratifa prostredníctvom individuálnych rozhovorov. Zber jednotlivých zložiek mzdy zamestnancov organizácie a následné porovnanie s relevantnou vzorkou na trhu. Analýza pracovnej sily z pohľadu demografických a trhových trendov. Analýza súčasných mzdových a benefičných štruktúrach v organizácii, vrátane odmien, bonusov, stimulov a iných zamestnaneckých výhod. Periodické revízie systému: pravidelné vyhodnocovanie a úprava podľa meniacich sa podmienok alebo potrieb v organizácii.	Návrh nového systému odmeňovania (koncept mzdových pásiem základnej mzdy, pohyblivej zložky, zamestnaneckých benefitov a stimulov, motivačné a výkonnostné odmeňovanie). Návrh systému mzdových progresií. Hierarchická matica pracovných pozícií (referenčné úrovne, oblasti špecializácie). Interaktívne porovnanie platového ohodnotenia zamestnancov organizácie a trhových údajov (základná mzda, variabilná zložka). Analýza dostupnosti potrebnej pracovnej sily v regióne.
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede

Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Rozvoj organizácie a práce	Vytvorenie organizačnej štruktúry a návrh plánu jej implementácie Návrh zmeny kultúry organizácie a postup jej implementácie  <b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b>	Návrh organizačných a kultúrnych zmien v organizácii  <b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b>
Odpoveď záujemcu č.1	Spracovanie metodiky optimalizácie procesov v organizácii Posúdenie interných smerníc, návrh úprav znenia interných smerníc Návrh interných kontrolných mechanizmov Poradenstvo v oblasti nastavenia procesov riadenia kvality Poradenstvo v oblasti nastavenia procesov a postupov hodnotenia efektívnosti procesov (kľúčové parametre výkonnosti – KPI , frekvencia hodnotenia a pod.)  Poradenstvo pri zavádzaní prvkov procesného a projektového riadenia Poradenstvo pri zavádzaní procesov riadenia kvality	Metodika optimalizácie procesov Návrh úprav interných smerníc Návrh procesov riadenia kvality Návrh procesov a postupov hodnotenia efektívnosti procesov  <i>Manuál procesného a projektového riadenia v prostredí organizácie</i>  <i>Dokumentácia riadenia kvality</i>
Odpoveď záujemcu č.2	Analýza súčasného stavu a potrieb organizácie, návrh typu organizačnej štruktúry na základe potrieb organizácie, dizajn organizačnej štruktúry na základe definície cieľov a stratégie organizácie. Dizajn kompetenčného modelu organizácie na základe novej organizačnej štruktúry a návrh prioritizácie obsadzovania pracovných pozícií. Zhodnotenie súčasnej organizačnej kultúry a hodnôt organizácie, zadenovanie hlavných cieľov a princípov s vedením organizácie, definovanie krokov potrebných k zmene kultúry v organizácii, integrácia krokov zmeny. Návrh komplexného cyklu zamestnanca na základe strategických cieľov organizácie (nábor, výber, onboarding, adaptácie, offboarding). Analýza aktuálnej kultúry organizácie (prieskumy, rozhovory, focus groups), Identifikácia silných a slabých stránok existujúcej kultúry.	Návrh organizačnej štruktúry a plánu implementácie. Kompetenčný model organizácie. Zoznam hlavných zmien potrebných pre transformáciu v organizácii. Procesná mapa cyklu zamestnanca.  Plán implementácie zmeny kultúry -akčný plán s konkrétnymi krokmi, zodpovednosťami a termínmi. Určenie potrebných zdrojov na podporu zmeny (napr. školenia, nástroje, personál).

Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Analýza nákladovosti	<p>Vytvorenie metodiky výpočtu nákladov a návrh výsledných nákladových objektov</p> <p>Vytvorenie modelov výpočtu (nákladových modelov) nákladov, spôsobu ich alokácie</p> <p>Analýza príčin vzniku nákladov (tzv. cost drivers) a výpočet súvisiacich veličín (primeraný zisk, stratené príležitosti)</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Výpočet nákladovosti jednotlivých objektov</p> <p>Analýza príčin vzniku nákladov a odporúčania na ich riadenie</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Zber a analýza nákladových údajov.</p> <p>Klasifikácia a alokácia nákladov.</p> <p>Benchmarking a porovnanie.</p> <p>Identifikácia príležitostí na úspory.</p> <p>Nákladové modelovanie a scenáre.</p>	<p>Podrobná správa o nákladoch.</p> <p>Analýza odchýlok.</p> <p>Návrhy na optimalizáciu.</p> <p>Plán zlepšenia efektívnosti.</p> <p>Benchmarkingová analýza.</p> <p>Vypracovanie stratégií a odporúčaní.</p>
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Procesná optimalizácia a redizajn	<p>Zmapovanie a zhodnotenie súčasného stavu procesov</p> <p>Sumarizácia cieľov a požiadaviek na fungovanie procesov v budúcnosti</p> <p>Návrh budúceho stavu procesov, vrátane atribútov ich výkonnosti</p> <p>Návrh plánu implementácie zmien procesov</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Analýza existujúcej situácie a detailný popis procesov</p> <p>Návrh budúceho dizajnu procesov a potrebných atribútov, návrh postupu implementácie navrhovaných procesov do praxe</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	<p>Identifikácia optimalizačných príležitostí pre výkon procesov</p> <p>Prioritizácia navrhovaných opatrení</p> <p>Návrh plánu implementácie opatrení pre optimalizáciu výkonu procesov (IT podpora a systémy – elektronizácia procesov, kompetencie, postupy, smernice)</p>	<p><i>Katalóg optimalizačných príležitostí</i></p> <p><i>Akčný plán implementácie opatrení</i></p>
Odpoveď záujemcu č.2	Návrh a odsúhlasenie princípov procesnej optimalizácie (úroveň zaznamenávania	Analýza súčasného stavu a výkonnosti procesov,



	<p>procesov L1-L5, atribúty procesov k zaznamenaníu a pod.) a metodiky mapovania (napr. metodika optimalizácie procesov verejnej správy).  Zmapovanie súčasného stavu procesov prostredníctvom nasledovných nástrojov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-process mining,</li> <li>-mapovanie prostredníctvom riešiteľských stretnutí a štruktúrovaných intervii ,</li> <li>-mapovanie prostredníctvom analýzy dostupných pracovných postupov a príslušnej legislatívy.</li> </ul> <p>Hodnotenie výkonnosti a nastavenia procesov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-zhodnotenie súčasného stavu procesov cez merateľné ukazovatele výkonnosti (KPIs),</li> <li>-identifikácia optimalizačných príležitostí procesov cez princípy LEAN government a porovnaním s najlepšou praxou,</li> <li>-vyčíslenie benefitov optimalizačných príležitostí.</li> </ul> <p>Sumarizácia cieľov a biznis požiadaviek na fungovanie procesov v budúcnosti.  Dizajn budúceho stavu procesov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dizajn budúceho stavu procesov na základe definovaných optimalizačných príležitostí vrátane optimalizačných príležitostí u prierezových procesov.</li> </ul> <p>Návrh plánu implementácie procesov vrátane harmonogramu, štruktúry tímu, plánu pre vyhodnotenie optimalizačných opatrení, plánu a spôsobu prípadnej realizácie legislatívnych zmien prípadne plánu školení a plánu mitigácie rizík.</p>	<p>jeho úzkych miest vrátane procesnej dokumentácie (procesný model obsahujúci procesné / kolaboračné diagramy, process mining diagram).</p> <p>Návrh procesných diagramov pre budúci stav procesov.  Business case (plán vyčíslenia a nábehu úspor).  Implementačný plán obsahujúci harmonogram, plán mitigácie rizík, plán a spôsob realizácie legislatívnych zmien a plán školení.</p>
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede

## Oblasť C – Odborné poradenské a konzultačné služby pre technológie a dáta

Oblasť odborných poradenských a konzultačných služieb pre technológie a dáta	Základné činnosti odborných poradenských a konzultačných služieb pre technológie a dáta	Očakávané výstupy odborných poradenských a konzultačných služieb pre technológie a dáta
Tvorba IKT stratégie	<p>Zhodnotenie existujúcej situácie IKT organizácie a požiadaviek na jej výkon</p> <p>Návrh IKT cieľov a potrebných kapacít</p> <p>Zhodnotenie plnenia požiadaviek na IT bezpečnosť</p> <p>Vytvorenie IKT stratégie, plánov jej implementácie a komunikácie</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>IKT stratégia a ciele organizácie (vr. strategic roadmap)</p> <p>Zhodnotenie aktuálneho stavu a návrh potrebných zmien</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	<p>Analýza dátovej infraštruktúry a dátových tokov</p> <p>Posúdenie technologickej architektúry a životného cyklu IKT</p> <p>Zhodnotenie schopností v oblasti dátovej analýzy a reportingu</p> <p>Audit dátovej bezpečnosti a ochrany osobných údajov</p> <p>Hodnotenie a návrh využitia nových technológií</p> <p>Tvorba strategického dátového modelu</p> <p>Návrh školiacich potrieb v oblasti technológií a dát</p>	<p>Dokumentácia existujúcich dátových zdrojov a tokov.</p> <p>Hodnotenie kvality dát.</p> <p>Odporúčania na optimalizáciu dátových tokov a infraštruktúry.</p> <p>Správa o stave technologickej architektúry.</p> <p>Zoznam zastaralých technológií a návrh na ich modernizáciu.</p> <p>Plán na optimalizáciu technologických procesov a zdrojov.</p> <p>Analýza nástrojov a metodík pre dátovú analýzu.</p> <p>Návrh na implementáciu pokročilých analytických nástrojov.</p> <p>Šablóny pre štandardizované reporty.</p> <p>Správa o súlade s legislatívnymi požiadavkami (napr. GDPR).</p> <p>Identifikácia bezpečnostných rizík a návrh opatrení.</p>

		<p>Návrh na implementáciu bezpečnostných mechanizmov pre ochranu dát.</p> <p>Posúdenie potenciálu moderných technológií (napr. AI, IoT, blockchain).</p> <p>Návrh na pilotné projekty alebo koncepty.</p> <p>Plán na zavedenie a integráciu nových technológií.</p> <p>Návrh dátového modelu (entít, vzťahov, vlastníkov).</p> <p>Plán na správu kvality a integrity dát.</p> <p>Strategické smernice pre dlhodobú udržateľnosť dátového prostredia.</p> <p>Identifikácia kompetenčných nedostatkov zamestnancov.</p> <p>Plán školení a vzdelávacích programov.</p> <p>Odporúčania na rozvoj technických a dátových zručností.</p>
Odpoveď záujemcu č.2	<p>Analýza kompatibility, integrácie a súčinnosti existujúcich systémov a aplikácií.</p> <p>Analýza trendov odvetvových štandardov a porovnateľných IKT iniciatív v okolitých Krajinách.</p> <p>Vytvorenie a aktualizácia repozitáru strategických IKT iniciatív.</p>	<p>Návrh strategického plánu modernizácie horizontálne integrovaného servisného a systémového modelu vládneho cloudu (automatický onboarding a migrácia).</p> <p>SWOT analýza navrhutej IKT stratégie a jej cieľov.</p>
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Rozvoj IT architektúry	<p>Vytvorenie dlhodobej vízie pre IT architektúru organizácie a návrh referenčnej architektúry</p> <p>Posúdenie možnosti jednotlivých navrhovaných riešení a návrh plánu implementácie vybraných</p>	<p>Vízia a princípy IT architektúry organizácie</p> <p>Architektonický a informačný model organizácie</p> <p>Plán migrácie a tranzície</p>

	<p>Riziková analýza a návrh krokov na riadenie rizík</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
<p>Odpoveď záujemcu č.1</p>	<p>Zmapovanie aktuálneho stavu IT architektúry organizácie</p> <p>Definovanie princípov a zásad IT architektúry</p> <p>Posúdenie technologických trendov a možností ich aplikácie</p> <p>Tvorba návrhov migračných stratégií</p> <p>Zhodnotenie nákladovosti a prínosov navrhovaných riešení</p> <p>Vytvorenie dlhodobej vízie pre IT architektúru organizácie a návrh referenčnej architektúry</p> <p>Posúdenie možnosti jednotlivých navrhovaných riešení a návrh plánu implementácie vybraných</p> <p>Riziková analýza a návrh krokov na riadenie rizík</p>	<p>Správa o súčasnom stave IT architektúry.</p> <p>Identifikácia oblastí na optimalizáciu a rozvoj.</p> <p>Pravidlá a štandardy pre IT architektúru.</p> <p>Dokument s definovanými princípmi, normami a pravidlami pre vývoj, správu a integráciu IT systémov.</p> <p>Posúdenie a porovnanie alternatívnych riešení.</p> <p>Prehľad výhod, nevýhod a rizík jednotlivých navrhovaných technológií a riešení.</p> <p>Migračná stratégia na transformáciu súčasného IT prostredia.</p> <p>Návrh kritických míľnikov a ukazovateľov úspechu.</p> <p>Finančná analýza návrhov IT architektúry.</p> <p>Dokumentácia očakávaných prínosov pre efektivitu a výkonnosť organizácie.</p> <p>Dlhodobá vízia IT architektúry.</p> <p>Referenčný model IT architektúry prispôsobený špecifikám organizácie.</p> <p>Plán implementácie cieľovej IT architektúry.</p> <p>Fázy a kroky potrebné na zavedenie cieľovej architektúry vrátane časového harmonogramu a prioritných úloh.</p> <p>Riziková analýza pre implementáciu novej architektúry.</p> <p>Návrh opatrení na zmiernenie alebo</p>

		elimináciu identifikovaných rizík.
Odpoveď záujemcu č.2	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Rozvoj IKT služieb a aplikácií	<p>Zhodnotenie a návrh portfólia (katalógu) IKT služieb a aplikácií</p> <p>Analýza výkonnosti a plnenia nastavených parametrov služieb a aplikácií (vrátane ich inovácií)</p> <p>Posúdenie a návrh zabezpečenia služieb (SLA/OLA) a aplikácií prostredníctvom externých dodávateľov</p> <p>Zhodnotenie a návrh kvality služieb a aplikácií</p> <p><b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b></p>	<p>Analýza portfólia IT služieb a platforiem</p> <p>Produktová stratégia IT služieb a platforiem</p> <p>Návrh dodávateľského zabezpečenia IT služieb a platforiem</p> <p><b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b></p>
Odpoveď záujemcu č.1	<p>Optimalizácia nákladov na IKT služby a aplikácie</p> <p>Zabezpečenie súladu s legislatívou a normami</p> <p>Zlepšenie užívateľskej skúsenosti (UX)</p> <p>Implementácia nových technológií a trendov</p>	<p>Správa s analýzou nákladov</p> <p>Odporúčania na optimalizáciu nákladov</p> <p>Plán implementácie úsporných opatrení</p> <p>Správa o súlade s legislatívou a normami</p> <p>Odporúčania na zlepšenie súladu</p> <p>Plán implementácie opatrení na zabezpečenie súladu</p> <p>Správa s analýzou užívateľskej skúsenosti</p> <p>Odporúčania na zlepšenie UX</p> <p>Plán implementácie UX zlepšení</p> <p>Správa o nových technológiách a trendoch</p> <p>Odporúčania na implementáciu</p> <p>Plán implementácie nových technológií</p>
Odpoveď záujemcu č.2	Štandardizácia implementačných princípov (dátový katalóg, katalóg služieb, manažment zmien, manažment verzií, dokumentácia).	Návrh interného zabezpečenia IT služieb a platforiem.

Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede
Rozvoj IKT infraštruktúry a platforiem	Návrh stratégie a plánu rozvoja a obmeny IKT infraštruktúry a platforiem (vrátane koncových zariadení) Analýza existujúcej kapacity a výkonnosti IKT infraštruktúry a platforiem Návrh stratégie pre jednotlivé platformy a popis ich potrebnej prevádzkovej podpory  <b>Návrh rozsahu zo strany záujemcu:</b>	Plán rozvoja a obmeny infraštruktúry a platforiem Kapacitná analýza a návrh rozvoja infraštruktúry a platforiem  <b>Návrh možných výstupov záujemcu:</b>
Odpoveď záujemcu č.1	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.2	Zabezpečenie škálovateľnosti a flexibility infraštruktúry Zabezpečenie bezpečnosti a súladu s normami Optimalizácia nákladov na prevádzku a údržbu infraštruktúry Implementácia nových technológií a trendov	Správa o škálovateľnosti a flexibilitate Odporúčania na zlepšenie Plán implementácie riešení Správa o bezpečnosti a súlade s normami Odporúčania na zlepšenie Plán implementácie bezpečnostných opatrení Správa s analýzou nákladov Odporúčania na optimalizáciu nákladov Plán implementácie úsporných opatrení Správa o nových technológiách a trendoch Odporúčania na implementáciu Plán implementácie nových technológií
Odpoveď záujemcu č.3	Bez odpovede	Bez odpovede
Odpoveď záujemcu č.4	Bez odpovede	Bez odpovede

## B.2 Otázky k podmienkam účasti

### ÚVOD:

Podmienky účasti verejný obstarávateľ charakterizuje na základe dvoch základných vzťahových kritérií, a to na základe vzťahu k:

1. opisu predmetu zákazky
2. predpokladanej hodnote zákazky

Nakoľko je pre správne stanovenie navrhovaných podmienok účasti nevyhnutné v prvom kroku správne stanoviť predpokladanú hodnotu zákazky žiadame, aby zúčastnený záujemca pri zodpovedaní na otázky týkajúce sa podmienok účasti postupoval nasledovne:

1. dopracovanie navrhovaných činností v opise predmetu zákazky
2. štúdiom navrhovaných podmienok účasti
3. ocenenie predmetu zákazky v rozsahu ceny celkom ako aj v rozsahu cien za človekodenň navrhovaných odborníkov
4. revízia navrhovaných podmienok účasti v časti minimálnej úrovne štandardov, ktoré súvisia s predpokladanou hodnotou zákazky (napr. výška obratu, hodnota realizovaných referenčných projektov za uchádzača alebo za jednotlivých expertov ai)

### DOTAZNÍKOVÁ ČASŤ:

V prílohe č. 1 tohto formulára verejný obstarávateľ prikladá návrh zoznamu požadovaných expertov. Záujemca uvedie svoje návrhy alebo pripomienky k požiadavkám na jednotlivých expertov. Záujemca zároveň popíše svoje návrhy alebo pripomienky k navrhovaným typom referenčných služieb, ktoré budú tvoriť určené podmienky účasti:

#### Oblasť stratégií a transformácie

Skopírujte koľko krát považujete za potrebné (1 až 6 podľa počtu navrhovaných expertov) a uveďte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti.

*Odpoveď záujemcu č. 1:* Vo všetkých 3 oblastiach chýbajú junióri, ktorí sú bežnou súčasťou projektu

*Odpoveď záujemcu č. 2:*

Senior projektový manažér - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior manažér riadenia kvality - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior manažér pre stratégiu a plánovanie - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior analytik - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior expert pre služby a procesy - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior konzultant - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

Uveďte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti týkajúcich sa referenčných skúseností uchádzača:

Predmet dodávky:

Charakteristika zákazníka

Časový rámec (ak navrhujete obdobie dlhšie než 3 roky ku dňu vyhlásenia procesu verejného obstarávania):

Požadovaný počet (počet referenčných zákaziek):

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2:*

Projekt v oblasti stratégie, alebo transformácie organizácie -

Predmet dodávky- Navrhujeme celkovo zmeniť prístup a formuláciu predmetu referenčného projektu. Navrhujeme aby bola upravená a rozšírená možnosť referencovať projekty nasledovne: Ukončený projekt, ktorého výstupom bol návrh stratégie, alebo transformácie organizácie alebo optimalizácie procesov. Zároveň navrhujeme neobmedzovať referencie len na komplexný návrh strednodobej alebo dlhodobej stratégie, prípadne komplexný návrh jej transformácie, nakoľko nie je definované, čo všetko komplexnosť predstavuje. Taktiež chceme ku komplexnosti ešte doplniť, organizácie nezvyknú robiť naraz transformáciu alebo optimalizáciu celej organizácie, skôr sa zameriavajú len na určitú vybranú oblasť a rozsah prispôbujú dostupným kapacitám na svojej strane v danom čase.

Spresenie predmetu - V nadväznosti na pripomienky k predmetu dodávky je potrebné upraviť aj formuláciu spresnenia predmetu v zmysle nami navrhovaných zmien. Zároveň by sa referencia nemala vzťahovať len na hlavné procesy organizácie ale na akékoľvek procesy organizácie vzhľadom k tomu, že metodika pre optimalizáciu procesov je pre hlavné aj podporná procesy jednotná. Ďalej navrhujeme aby súčasťou referencie nebol detailný implementačný plán, nakoľko navrhujeme rozšíriť referenciu aj na optimalizáciu procesov kde sa detailný implementačný plán nerobí. Taktiež navrhujeme vylúčiť požiadavku na percentuálne vymedzenie rozsahu procesov nakoľko väčšina organizácií nevie stanoviť toto percento, nakoľko nepozná celkový počet všetkých svojich procesov.

Charakteristika zákazníka - veľkosť organizácie navrhujeme zmeniť na minimálne 500 zamestnancov. Požiadavka, že organizácia má minimálne 3 úrovne riadenia (tzn. nad každým zamestnancom sú minimálne 3 riadiace úrovne) nedáva zmysel a nie je ju možné naplniť, lebo napríklad asistentka generálneho riaditeľa nemôže mať nad sebou tri úrovne riadenia. Požiadavku na pôsobenie organizácie navrhujeme formulovať nasledovne: organizácia ktorá je buď inštitúciou verejnej správy, regulátorom, alebo súkromnou spoločnosťou v akomkoľvek odvetví.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

## **Oblasť riadenia ľudských zdrojov a nákladov**

Skopírujte koľko krát považujete za potrebné (1 až 6 podľa počtu navrhovaných expertov) a uveďte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti.

Expert č. ... :

Vzdelanie

Minimálna prax

Skúseností pre projekt

Jazykové schopnosti

Certifikácie



### *Odpoveď záujemcu č. 1*

Senior procesný manažér - *Vymedzenie verejného obstarávateľa:*

*„má minimálne 10 rokov odbornej praxe, z toho minimálne 5 rokov v oblasti riadenia procesov ako manažér (riadiaci pracovník); túto podmienku účasti uchádzač preukazuje profesijným životopisom“.*

*Navrhujeme rozšíriť požiadavky na prax o oblasť auditu a optimalizácie procesov, optimalizácie fungovania spoločnosti a riadenie kvality*

Certifikácie

*Vymedzenie verejného obstarávateľa:*

*„je držiteľom platného certifikát v oblasti procesného riadenia Lean Management minimálne na úrovni Lean Expert alebo iný obdobný ekvivalent (Six Sigma Black Belt, SCBPM Professional a pod.); túto podmienku účasti uchádzač preukáže kópiou certifikátu“*

*Navrhujeme rozšíriť o certifikáty oblasti Business Process Modelingu (BPM minimálne na úrovni advanced, OCEB2 a pod.)*

### *Odpoveď záujemcu č. 2*

Senior projektový manažér - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

Senior manažér riadenia kvality - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

Senior procesný manažér - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

Senior finančný analytik - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

Senior expert pre ľudské zdroje a organizáciu - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

Senior biznis konzultant - *Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu ľudskodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

Uvedte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti týkajúcich sa referenčných skúseností uchádzača:

Predmet dodávky:

*Odpoveď záujemcu č. 1*

*Vymedzenie verejného obstarávateľa:*

*„Ukončený projekt, ktorého výstupom bol komplexný návrh modelu riadenia výkonnosti ľudských zdrojov, alebo komplexný nákladový model pre alokáciu nákladov organizácie na jej jednotlivé služby*

*Návrh modelu riadenia ľudských zdrojov musí zahŕňať všetky procesy riadenia, návrh cieľov pre všetky výkonne tímy/procesy a postupy hodnotenia ich plnenia. Nákladový model musí byť postavený na aktivitách (procesoch) ľudí a infraštruktúry a musí pokrývať všetky relevantné náklady a výnosy danej organizácie.“*

*Navrhujeme požiadavky na referencie za túto oblasť rozšíriť aj o oblasť procesného riadenia – skúsenosti s auditom/posúdením efektívnosti vykonávania procesov, spracovaním procesných*

*modelov a dizajnom budúceho stavu vykonávania procesov.*

Odpoveď záujemcu č. 2

Predmet dodávky - Navrhujeme celkovo zmeniť prístup a formuláciu predmetu referenčného projektu. Navrhujeme aby bola upravená možnosť referencovať projekty nasledovne: Ukončený projekt, ktorého výstupom bol návrh modelu pre riadenie výkonnosti ľudských zdrojov alebo návrh modelu pre riadenie nákladov. Spresnenie predmetu - V nadväznosti na pripomienky k predmetu dodávky je potrebné upraviť aj formuláciu spresnenia predmetu v zmysle nami navrhovaných zmien. Požiadavku, že referencia musí zahŕňať všetky procesy riadenia považujeme za neopodstatnenú lebo nie je definované, čo sú všetky procesy riadenia. Z uvedeného dôvodu navrhujeme nasledovnú úpravu: Návrh modelu riadenia ľudských zdrojov musí zahŕňať procesy riadenia, návrh cieľov pre tímy resp. procesy a postupy hodnotenia ich plnenia. Zároveň požiadavku aby nákladový model musel byť postavený na aktivitách (procesoch) ľudí a infraštruktúry a musel pokrývať všetky relevantné náklady a výnosy danej organizácie, považujeme za neopodstatnenú, nakoľko reprezentuje konkrétny prístup k riadeniu nákladov najčastejšie nazývaný ako ABC Costing, čo je sledovanie nákladov na aktivity organizácie. Tento model je v praxi veľmi málo využívaný práve kvôli jeho náročnosti a organizácie nevedia priradiť náklady na aktivity, preto v rámci controllingu využívajú štandardné sledovanie nákladov a výnosov na úrovni stredísk, prípadne projektov alebo zákaziek. Každá spoločnosť má individuálne požiadavky na sledovanie a riadenie nákladov a výnosov, a preto považujeme za relevantné, aby sa uchádzač mohol kvalifikovať s referenciou, ktorá obsahovala návrh akéhokoľvek modelu riadenia nákladov alebo výnosov organizácie.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

Charakteristika zákazníka

*Odpoveď záujemcu č. 1*

*Vymedzenie verejného obstarávateľa:*

*„Organizácia zamestnávajúca minimálne 1000 zamestnancov, ktorá má minimálne 3 úrovne riadenia (tzn. nad každým zamestnancom sú minimálne 3 riadiace úrovne), ktorá je buď inštitúciou verejnej správy, regulátorom, alebo poskytovateľom elektronických služieb (komunikačných, finančných)“*

*Vzhľadom na požiadavku 2 – 4 sa javí táto požiadavka ako neprimeraná. Navrhujeme upraviť vymedzenie organizácie s počtom zamestnancov minimálne 1000 – znížiť minimálny počet zamestnancov zákazníka napríklad na 250 (charakteristika veľkého podniku podľa definície MSP) alebo počet zamestnancov nad 1000 vyžadovať len pre obmedzený počet referencií – napr. 1 referencia).*

*Zároveň navrhujeme znížiť hodnotu poskytovaných služieb z 500 tis. Eur na nižšiu – viac primeranú poskytovaným službám napr: max 200 tis Eur*

*Odpoveď záujemcu č. 2*

Charakteristika zákazníka - veľkosť organizácie navrhujeme zmeniť na minimálne 500 zamestnancov. Požiadavka, že organizácia má minimálne 3 úrovne riadenia (tzn. nad každým zamestnancom sú minimálne 3 riadiace úrovne) nedáva zmysel a nie je ju možné naplniť, lebo napríklad asistentka generálneho riaditeľa nemôže mať nad sebou tri úrovne riadenia. Požiadavku na pôsobenie organizácie navrhujeme formulovať nasledovne: organizácia ktorá je buď inštitúciou verejnej správy, regulátorom, alebo súkromnou spoločnosťou v akomkoľvek odvetví.

Časový rámec (ak navrhujete obdobie dlhšie než 3 roky ku dňu vyhlásenia procesu verejného obstarávania):

*Odpoveď záujemcu č. 1*

Navrhujeme požadovať referencie za obdobie minimálne 5 rokov od vyhlásenia súťaže.

Požadovaný počet (počet referenčných zákaziek):

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*  
*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

## **Oblasť technológií a dát**

Skopírujte koľko krát považujete za potrebné (1 až 6 podľa počtu navrhovaných expertov) a uveďte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti.

Expert č. ... :

Vzdelanie

Minimálna prax

Skúseností pre projekt

Jazykové schopnosti

Certifikácie

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2*

Senior projektový manažér - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior manažér riadenia kvality - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Hlavný architekt - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior analytik IT služieb a systémov - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov

Senior expert pre informačnú bezpečnosť - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Senior IT konzultant - Navrhujeme vylúčiť obmedzenie referencií experta podľa počtu človekodní alebo trvania projektu. Rozsah obdobia referencií navrhujeme za posledných 10 rokov.

Uveďte svoje pripomienky k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti týkajúcich sa referenčných skúseností uchádzača:

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

Predmet dodávky:

Charakteristika zákazníka

Časový rámec (ak navrhujete obdobie dlhšie než 3 roky ku dňu vyhlásenia procesu verejného obstarávania):

Požadovaný počet (počet referenčných zákaziek):

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2:*

Predmet dodávky - Navrhujeme celkovo zmeniť prístup a formuláciu predmetu referenčného projektu. Navrhujeme aby bola upravená a rozšírená možnosť referencovať projekty nasledovne: Ukončený projekt, ktorého výstupom bol návrh IKT stratégie, alebo návrh IT architektúry alebo návrh IT prevádzky. Požiadavky na komplexnosť návrhov považujeme za neopodstatnené, nakoľko nie je definované, čo všetko komplexnosť predstavuje. Zároveň je potrebné rešpektovať, že zákazníci majú rozdielne požiadavky na rozsah ale v rámci zákaziek sa vždy zo strany dodávateľa uplatňujú rovnaké princípy, postupy, metodiky a pod

Spresenie predmetu - V nadväznosti na pripomienky k predmetu dodávky je potrebné upraviť aj formuláciu spresnenia predmetu v zmysle nami navrhovaných zmien. Zároveň by sa referencia nemala vzťahovať v prípade návrhu stratégie na všetky procesné oblasti IKT, nakoľko stratégia môže napríklad vychádzať z aktuálnej maturity, z potrieb v zmysle biznis požiadaviek a potrieb prevádzky, a tie nemusia obsahovať všetky procesné oblasti IKT. Požiadavka aby stratégia obsahovala detailný implementačný plán je neopodstatnená lebo súčasťou stratégie býva implementačný plán ale nie na detailnej úrovni. Požiadavky aby stratégia obsahovala riziká a rozpočet sú tiež neopodstatnené lebo tie sú väčšinou súčasťou akčného plánu realizácie stratégie. Požiadavku, že návrh IT architektúry musí pokrývať všetky informačné systémy považujeme za neopodstatnenú, nakoľko návrh architektúry môže byť aj čiastočný pre vybranú časť systémov alebo vybraný celok v rámci podpory biznis požiadaviek. Opodstatnená môže byť požiadavka aby návrh IT architektúry obsahoval minimálne 4 úrovne: biznis architektúra, dátová architektúra, aplikačná architektúra a technologická/infraštruktúrna architektúra, čo je aj v súlade s Vyhláškou č. 401/2023 Z. z.

Charakteristika zákazníka - veľkosť organizácie navrhujeme zmeniť na minimálne 500 zamestnancov. Požiadavka, že organizácia má minimálne 3 úrovne riadenia (tzn. nad každým zamestnancom sú minimálne 3 riadiace úrovne) nedáva zmysel a nie je ju možné naplniť, lebo napríklad asistentka generálneho riaditeľa nemôže mať nad sebou tri úrovne riadenia. Požiadavku na pôsobenie organizácie navrhujeme formulovať nasledovne: organizácia ktorá je buď inštitúciou verejnej správy, regulátorom, alebo súkromnou spoločnosťou v akomkoľvek odvetví.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### **B.3 Otázky k zmluvným podmienkam**

#### **Otázka**

Navrhните kontrolné mechanizmy na účasť požadovaných expertov tak, aby bolo možné efektívne zo strany dodávateľov ako aj zo strany objednávateľa overiť reálnu účasť expertov, ktorí sú vyžadovaní v rámci podmienok účasti na plnení projektu.

*Odôvodnenie požiadavky – verejný obstarávateľ stanovuje podmienky účasti s úmyslom výberu kvalitných dodávateľov. V záujme zachovania princípu nediskriminácie musí mať objednávateľ definované kontrolné mechanizmy reálnej účasti jednotlivých expertov na projekte. Cieľom je obmedziť možnosť deklarovania splnenia podmienok účasti expertami, ktorí počas plnenia diela reálne nebudú na projekte participovať. Správne nastavený kontrolný mechanizmus môže zabrániť v účasti takých hospodárskych subjektov, ktorí síce dokážu predloženými dokladmi preukázať splnenie podmienok účasti, avšak nebudú reálne disponovať odbornými kapacitami.*

#### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Navrhujeme overovať reálnu účasť expertov, ktorí sú vyžadovaní v rámci podmienok účasti na plnení projektu prostredníctvom zjednodušeného sumárneho mesačného výkazu, ktorý bude obsahovať zoznam expertov a počet človekohodín, ktoré odpracovali v danom mesiaci na projekte.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

#### **Otázka**

Navrhните prosím v kontexte predchádzajúcej otázky sankčné mechanizmy vrátane určenej výšky pokút.

#### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Navrhujeme túto časť riešiť primeraným spôsobom v kontexte sankčných mechanizmov celej zmluvy ale v tomto momente ešte nemáme dostatočné informácie k určeniu výšky pokút.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

#### **Otázka**

Navrhните prosím najvhodnejší kontrolný mechanizmus pri overovaní priebežného plnenia predmetu zákazky tak, aby objednávateľ mohol neustále disponovať aktuálnou informáciou o spôsobe plnenia objednaných služieb.

#### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Navrhujeme v rámci projektov organizovať pravidelné statusové stretnutia na 2 týždennej báze, kde si prejdeme detailný časový harmonogram ako aj postup prác. Zároveň je možné zaviesť mesačný status report o plnení predmetu zákazky, ktorý bude obsahovať zoznam realizovaných aktivít a celkový prehľad % plnenia všetkých aktivít.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

## **B.4 Otázky ku kritériám na vyhodnotenie ponúk**

Verejný obstarávateľ má záujem stanoviť kritériá na vyhodnotenie ponúk podľa ust. §44 ods. 3, podľa najlepšieho pomeru kvality a ceny.

Pomer kvality má verejný obstarávateľ záujem hodnotiť na základe skúseností navrhovaných expertov, pričom povinnosťou uchádzača bude preukázanie splnenia podmienok účasti definovaných pri navrhovaných expertov a nad rámec stanovených podmienok účasti je plánované bodové hodnotenie kvality navrhovaných expertov.

### **Otázka**

Je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa odpracovaných rokov? Ak áno, uveďte prosím maximálny počet rokov praxe (maximálnu hranicu), nad ktorú je možné už expertov považovať za rovnocenných (príklad: expert č. 1 získa po odpracovaní 10 rokov taký rozsah skúseností, že nedochádza k rozdielu medzi expertom s 10 ročnými skúsenosťami voči expertovi s 15 ročnými skúsenosťami).

### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1*

Počet rokov skúseností, prípadne počet skúseností – projektov, je možné považovať za vhodné kritérium pre hodnotenie. Za maximálnu hranicu je možné považovať 10 ročné skúsenosti v danej oblasti. V prípade použitia kritériá počtu skúseností, za max. hranicu je možné považovať 5 skúseností.

*Odpoveď záujemcu č. 2*

Áno, je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa odpracovaných rokov. Maximálny počet rokov praxe (maximálna hranica), nad ktorú je možné už expertov považovať za rovnocenných je 15 rokov (expert získa po odpracovaní 15 rokov taký rozsah skúseností, že nedochádza k rozdielu medzi expertom s 15 ročnými skúsenosťami voči expertovi s 20 ročnými skúsenosťami).

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2* - Áno, je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa odpracovaných rokov. Maximálny počet rokov praxe (maximálna hranica), nad ktorú je možné už expertov považovať za rovnocenných je 15 rokov (expert získa po odpracovaní 15 rokov taký rozsah skúseností, že nedochádza k rozdielu medzi expertom s 15 ročnými skúsenosťami voči expertovi s 20 ročnými skúsenosťami).

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### **Otázka**

Je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa počtu realizovaných projektov? Ak áno, uveďte prosím maximálny počet projektov (maximálnu hranicu), nad ktorú je možné už expertov považovať za rovnocenných (príklad: expert č. 1 získa po získaní skúseností s 10 projektami taký rozsah skúseností, že nedochádza k rozdielu medzi expertom s 10 referenčnými zákazkami voči expertovi s 15 referenčnými zákazkami).

### **Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2* - Áno, je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa počtu realizovaných projektov. Maximálny počet projektov (maximálna hranica), nad ktorú je možné už expertov považovať za rovnocenných je 15 projektov.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### **Otázka**

Je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností úroveň získanej certifikácie? (príklad: expert č. 1 disponuje certifikátom IPMA level A, projektový manažér s certifikátom IPMA level D môže predstavovať vyššiu kvalitu pre objednávateľa a z tohto dôvodu je vhodné hodnotiť kvalitu experta nad rámec základného

stupňa získanej certifikácie). Ak áno, uveďte prosím ktorých expertov resp. ktorých certifikátov sa takého hodnotenie môže týkať.

**Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1*

*Kvalitu skúseností úrovne získanej certifikácie nepovažujeme za vhodnú, nakoľko je úroveň certifikácie veľmi obťažne pri rôznych druhoch certifikátov porovnávať.*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Áno, je vhodné hodnotiť kvalitu skúseností experta podľa úrovne získanej certifikácie. Požiadavka na certifikáciu však nie je potrebná pre všetky role expertov. Z hľadiska certifikácie vo všeobecnosti platí, že vyššiu kvalitu predstavuje každá vyššia úroveň certifikácie od tej základnej v danej oblasti.*

Požiadavka na úroveň certifikácie by preto mala adresovať požiadavku na dôležitosť a senioritu príslušnej role experta.

Pre projektového manažéra sa napríklad môže aplikovať certifikácia PRINCE 2 úrovne Foundation alebo IPMA úroveň C, pričom pre senior projektového manažéra sa môže aplikovať napríklad vyššia úroveň certifikácie ako PRINCE 2 úroveň Practitioner alebo IPMA úroveň B. Pre senior IT architekta sa môže požadovať napríklad certifikácia TOGAF 9 úroveň Certified. Pre senior analytikov sa môže požadovať napríklad certifikácia SAPRIA Manažér procesného riadenia Profesionál. Pre senior analytika IT služieb a systémov sa môže požadovať napríklad certifikácia ITIL úroveň Foundation. Pre senior experta na informačnú bezpečnosť sa môže požadovať napríklad certifikácia medzinárodne uznávanými IT certifikátmi CISA, CGEIT alebo CISM.

Samotná certifikácia však ešte neznamená celkovú kvalitu experta, a preto je potrebné k tomu definovať aj požiadavku na správnu dĺžku praxe experta a adekvátny počet referenčných projektov v danej roli. Správna kombinácia týchto troch požiadaviek zabezpečí potrebnú kvalitu expertov.

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

**B.5 Otázky k navrhovanej cene**

**Otázka**

Navrhnite prosím cenu za človekoden každého experta samostatne:

*Odpovede záujemcov 1-4 – všetci záujemcovia predložili vlastné návrhy na hodnotu za človekoden*

Oblasť stratégií a transformácie		Oblasť riadenia ľudských zdrojov a nákladov		Oblasť technológií a dát	
Pozícia	Cena za človekoden v eur bez DPH	Pozícia	Cena za človekoden v eur bez DPH	Pozícia	Cena za človekoden v eur bez DPH
Expert č. 1					
Expert č. 2					
Expert č. 3					
Expert č. 4					
Expert č. 5					
Expert č. 6					

**Otázka**

Navrhnite prosím rozsah očakávaných človekodní na vzorovom projekte za experta samostatne:

Oblasť stratégií a transformácie		Oblasť riadenia ľudských zdrojov a nákladov		Oblasť technológií a dát	
Pozícia	Počet človekodní na projekte	Pozícia	Počet človekodní na projekte	Pozícia	Počet človekodní na projekte
Expert č. 1					
Expert č. 2					
Expert č. 3					
Expert č. 4					
Expert č. 5					
Expert č. 6					

## B.5 Doplnujúce otázky k pripravovanému verejnému obstarávaniu

### Otázka:

Identifikovali ste nejakú časť alebo informáciu vo zverejnených podkladoch, ktorú vidíte ako neopodstatnenú a ktorá by Vám bránila v účasti vo verejnej súťaži alebo túto účasť sťažila? Ak áno, uveďte ktorá časť to je a ako ju navrhujete zmeniť.

### Odpoveď:

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Naše návrhy sú uvedené v rámci pripomienok v časti B.2 Otázky, a to k navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti týkajúcich sa zoznamu požadovaných expertov uchádzača ako aj k podmienkam účasti navrhovanej minimálnej úrovni štandardov podmienok účasti týkajúcich sa referenčných skúseností uchádzača.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### Otázka:

Aké iné informácie/dokumenty nad rámec poskytnutých dokumentov potrebuje hospodársky subjekt vedieť a poznať pre riadne ocenenie predmetu zákazky?

### Odpoveď:

*Odpoveď záujemcu č. 1*

Plánovaný časový rámec poskytovaných poradenských služieb. Špecifikácia rozsahu predmetu zákazky (jednotlivých oblastí)

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Pre riadne ocenenie predmetu zákazky je potrebné detailne špecifikovať opis predmetu zákazky, časový rámec trvania zmluvy a presný počet človekodní na projekte pre každého experta v každej z definovaných troch oblastí: Oblasť stratégií a transformácie, Oblasť riadenia ľudských zdrojov a nákladov, Oblasť technológií a dát. Zároveň je potrebný úplný návrh zmluvných podmienok.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

### Otázka:

Akú súčinnosť by ste vyžadovali, pri poskytovaní predmetu zákazky, od verejného obstarávateľa?

### Odpoveď:

*Odpoveď záujemcu č. 1*

Spolupráca pri riadení a administrácii projektu, identifikácii a mitigácii rizík, komunikácia so zamestnancami a súčinnosť pri pripomienkovaní výstupov

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Pre úspešnú realizáciu zákazky je súčinnosť verejného obstarávateľa nevyhnutná, najmä z pohľadu dostupnosti kapacít počas pracovných projektových stretnutí, zdieľania dát a potrebných vstupov v požadovaných termínoch a súčinnosti pri validácii a akceptácii výstupov.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*



**Otázka:**

S akými najčastejšími prekážkami/ťažkosťami ste sa doteraz pri realizácii obdobného predmetu plánovanej zákazky stretli a ako ste sa s nimi vysporiadali?

**Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - Nedostatočná dostupnosť potrebných kapacít počas pracovných projektových stretnutí, oneskorené zdieľanie dát a potrebných vstupov a zdĺhavá súčinnosť pri validácii a akceptácii výstupov. Uvedené prekážky je možné eliminovať spôsobom, že sa v úvodnej fáze projektu zdefinujú a obsadia všetky potrebné kapacity na strane obstarávateľa, takisto sa v dostatočnom časovom predstihu pripravuje plán stretnutí a pripravovaných výstupov, garant projektu garantuje dohodnutú dostupnosť kapacít a súčasťou zmluvy by mali byť aj akceptačné procedúry s presným definovaním termínov pre obidve strany.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

**Otázka:**

Máte doplňujúce otázky, na ktoré by ste sa chceli v rámci pripravovaného verejného obstarávania opýtať?

**Odpoveď:**

*Odpoveď záujemcu č. 1 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 2 - V tejto fáze verejného obstarávania nemáme žiadne dodatočné otázky.*

*Odpoveď záujemcu č. 3 – bez odpovede*

*Odpoveď záujemcu č. 4 – bez odpovede*

Za správnosť obsahu správy z PTK:

V Bratislave, dňa 5.2.2025

PhDr. Matúš Džuppa, LL.M.