**Príloha č. 1**

**Opis predmetu zákazky.**

 Predmet obstarávania (predmet zákazky/predmet zmluvy)

Verejný obstarávateľ plánuje realizovať projekt, ktorého cieľom je zlepšenie / transformácia a optimalizácia fungovania svojich podporných procesov a činností v týchto procesných oblastiach: finančné účtovníctvo a výkazníctvo, informačné a komunikačné technológie, sekretárske služby, plánovanie/kontroling a organizácia, právne poradenstvo, riadenie ľudských zdrojov a sociálnych vecí, cestovné a dopravné služby, obstarávanie, logistika, služby spojené s budovami, bezpečnosť, iné vnútorné služby, a to zlepšením ich efektivity a tiež štandardizovaním kvality ich výstupov.

V súčasnosti sú u verejného obstarávateľa tieto procesné oblasti pokryté prácou viac než 200 zamestnancov v Úseku hospodárskych služieb a bezpečnosti a Úseku finančného riadenia a IT a Odbore riadenia ľudských zdrojov. Zároveň tieto organizačné jednotky majú aj výdavky na obstarávané externé služby, ktoré sú následne súčasťou celkovej podpory hlavných a riadiacich procesov verejného obstarávateľa.

Ako jednu z možností zlepšenia fungovania týchto podporných procesných oblastí chápe verejný obstarávateľ ich možný outsourcing, alebo transformáciu do separátnej právnej entity, ktorá by svoje služby poskytovala verejnému obstarávateľovi a prípadne aj iným subjektom.

Z tohto dôvodu verejný obstarávateľ plánuje realizovať **projekt Transformácie podporných služieb**, ktorý je **delený do dvoch na seba nadväzujúcich etáp.**

1. ***etapa projektu – príprava návrhu nového optimalizovaného modelu fungovania podporných služieb NBS a Štúdia uskutočniteľnosti jeho implementácie***

V tejto 1. etape projektu verejný obstarávateľ potrebuje **pripraviť štúdiu uskutočniteľnosti úplne nového optimalizovaného modelu fungovania podporných služieb,** ktorá:

1. navrhne a odôvodní či a ktoré podporné procesy verejného obstarávateľa (tzn. bude obsahovať viaceré varianty) má zmysel outsourcovať mimo verejného obstarávateľa,
2. analyzuje možností ich úplného outsourcingu, prípadne ich transformácie do entity, ktorú verejný obstarávateľ vytvorí a bude ju vlastniť (ovládať),
3. popíše spôsob a postup takéhoto outsourcingu / transformácie podporných činností tak, aby nebolo nijako ohrozené ich fungovanie v prechodnom období (tzn. ich podpora hlavným procesom), pokiaľ nový model nebude úplne implementovaný,
4. zhodnotí prínosy / náklady takejto transformácie (prostredníctvom tzv. cost – benefit analýzy) pre verejného obstarávateľa.
	1. **Očakávané základné aktivity v projekte sú:**
		1. Zmapovanie a zhodnotenie (AS IS) súčasného stavu v oblasti podporných procesov verejného obstarávateľa, ich výkonnosť, nákladovosť, kvalitu výstupov, ich závislosti na externých zmluvách, existujúcich aktívach (napr. infraštruktúra apod.) atď.
		2. Analýza možností transformácie a/ alebo outsourcingu týchto procesov mimo verejného obstarávateľa a zhodnotenie týchto možností a možných scenárov optimalizácie podporných procesov, vrátane predpokladov a obmedzení pre navrhované scenáre
		3. Príprava návrhu stratégie transformácie a/ alebo outsourcingu smerujúcich k optimalizácii podporných procesov NBS a ich fungovania budúcnosti, podľa jednotlivých oblastí
		4. Vypracovanie komplexného a detailného plánu implementácie navrhovanej transformácie podporných procesov, vrátane plánu (change management, havarijne plány) implementácie jednotlivých zmien do praxe
		5. Vypracovanie finančného zhodnotenia (cost – benefit analýza, CBA) benefitov a nákladov navrhovanej transformácie.
		6. Zabezpečenie činností súvisiacich s projektovým manažmentom spojených s 1. etapou projektu a koordinácia aktivít projektu vrátane prác spojených s podporou tohto projektového riadenia (projektová kancelária / PMO)
	2. **Výstupom z tejto etapy projektu** bude vypracovanie záverečnej správy, ktorá bude obsahovať:
		1. Zhodnotenie súčasného stavu fungovania všetkých podporných procesných oblasti verejného obstarávateľa a analýza možností ich transformácie a optimalizácie.
		2. Návrh strednodobej stratégie NBS v oblasti podporných procesov, detailný návrh nového modelu a projektový plán jeho implementácie do praxe
		3. Finančné vyčíslenie vplyvu navrhovanej transformácie podporných procesov (CBA).
	3. Verejný obstarávateľ požaduje vypracovanie tejto Štúdie uskutočniteľnosti (vrátane CBA) od úspešného uchádzača **do štyroch mesiacov odo dňa nadobudnutia účinnosti zmluvy.** Výstupy budú dodané elektronicky v niektorom z bežných formátov MS Office (MS Word, MS Excel...).
	4. **Podrobný opis predmetu zákazky pre 1. etapu projektu**

Popis jednotlivých častí zákazky a ich detailnejší opis:

* + 1. **Zhodnotenie súčasného stavu jednotlivých oblasti podpory u verejného obstarávateľa:**

Táto časť bude zameraná na zmapovanie a stručné zhodnotenie aktuálneho (AS-IS) stavu jednotlivých procesných oblastí podpory, ktoré poskytujú služby odborným zamestnancom verejného obstarávateľa v hlavných procesoch, príp. aj služby zamestnancom v iných podporných procesných oblastiach tak, aby bolo možné určiť procesy (skupiny procesov), ktoré sú vhodné pre optimalizácia prostredníctvom transformácie / outsourcingu mimo verejného obstarávateľa. Toto zhodnotenie bude obsahovať ich nákladovú (alokácia zdrojov, vrátane FTE), výkonnostnú (výstupy) a kvalitatívnu analýzu. Rovnako budú súčasťou tejto časti aj navrhované kritéria výberu / hodnotenia jednotlivých procesov – tzn, porovnanie ich výkonnosti s inými (napr. CRZ, verejne zdroje, príp. interné zdroje dodávateľa) organizáciami, sektorovými porovnaniami/benchmarkmi a pod.

Ďalšou oblasťou, ktorá bude v tejto časti analyzovaná je legislatíva (externá, interná, kolektívna zmluva...), ktorá kladie požiadavky na prácu verejného obstarávateľa v týchto oblastiach a závislosť na externom prostredí (uzatvorené dodávateľské zmluvy) a existujúcich aktívach verejného obstarávateľa (infraštruktúra a aktíva potrebné pre zabezpečenie podporných činností).

 Rovnako bude súčasťou tejto časti aj analýza možností optimalizácie podporných činnosti prostredníctvom outsourcingu, príp. transformácie týchto procesných oblastí do novej entity, ktorú by verejný obstarávateľ vytvoril, vrátane identifikácie pozitív a nevýhod takéhoto postupu, jeho rizík, legislatívne obmedzenia atď..

Výstupom tejto časti bude detailná analýza existujúceho stavu v jednotlivých oblastiach podpory, ktorá bude hodnotiť základné parametre týchto oblastí (ľudia, výstupy, náklady, technológie a infraštruktúra, závislosť na externom prostredí a pod...) u verejného obstarávateľa a určí, ktoré podporné procesné oblasti sú vhodné na transformáciu/outsourcing a aké potenciálne možnosti (alternatívy) pre takúto transformáciu existujú.

* + 1. **Návrh stratégie pre oblasť podporných procesov a ich (prípadnej) transformácie:**

Táto časť bude zameraná na vytvorenie priorít a cieľov verejného obstarávateľa v oblastiach podpory v stredno a dlhodobom horizonte, ktoré budú reflektovať na výsledky analýzy súčasného stavu, iné dôležité predpoklady a zistené obmedzenia, vrátene detailného návrhu procesno – organizačného modelu fungovania všetkých procesov v oblasti podpory v budúcnosti.

Výstupom tejto časti bude návrh strategických priorít a strednodobých cieľov verejného obstarávateľa pre oblasť podporných procesov spolu s popisom, predpokladov, bariér a rizík ich dosiahnutia, návrh kritérií pre výber vhodného riešenia ich dosiahnutia. Tiež bude výstupom tejto časti aj návrh želaných cieľových produktových a prevádzkových parametrov a hodnôt / KPIs, ktoré by mali byť v oblasti podpory dosahované v budúcnosti.

* + 1. **Návrh plánu transformácie/migrácie procesov podpory:**

Táto časť bude zameraná na vypracovanie návrhu komplexného rámca projektu implementácie zmien v oblastiach podpory, ktorý bude spĺňať požiadavky a kritéria definované v predchádzajúcich krokoch – dodávateľ môže navrhnúť aj prípadne viac alternatív, ktoré zhodnotí a odporučí to najvýhodnejšie riešenie pre verejného obstarávateľa.

Odporúčané riešenie TO BE bude v tejto časti podrobne popísané (rozsah projektu/pokryté procesné oblasti, postup optimalizácie/tranzície či outsourcingu procesov, nové procesné mapy a KPIs, riziká...) tak, aby bolo možné oceniť jeho implementáciu (napr. cez človekodni), prípadne jeho dodávku (napr. prieskumom trhu). V tejto časti tiež dodávateľ popíše všetky relevantné predpoklady pre úspešnú implementáciu takejto transformácie na strane verejného obstarávateľa (projektová organizácia, komunikácia, potrebné / nové kompetencie, legislatívne zmeny, potreba uzatvorenia externých zmlúv...), vrátane ich kapacitnej /časovej potreby v jednotlivých navrhovaných aktivitách projektu (vrátane potrebných profilov jednotlivých expertov).

Výstupom tejto časti bude detailný popis budúceho stavu v jednotlivých oblastiach podpory a návrh odporúčaného postupu verejného obstarávateľa pre realizáciu zmien v oblastiach podporných procesov do budúcnosti, ktoré bude možné o. i. použiť ako Detailné zadanie projektu (PID/PDR) v prípade, že sa vedenie verejného obstarávateľa rozhodne navrhovanú zmenu v oblasti podporných procesov realizovať počas druhej etapy. Jednotlivé aktivity musia byť popísané vrátene ich výstupov/produktov a vzájomných závislosti. Súčasťou výstupu bude aj porovnanie očakávaných výstupov tejto transformácie so súčasným stavom (tzv. Gap analýza). Tento podrobný plán implementácie navrhovaného riešenia bude obsahovať aj popis potrebných implementačných aktivít a zmien na strane verejného obstarávateľa, vrátane potrebných úprav interných riadiacich aktov a postupov, odporúčaný časový harmonogram, potrebné organizačné zabezpečenie, spôsob mitigácie rizík / riešenie závislostí a prípadnú potrebu organizácie školiacich (a podobných) aktivít.

* + 1. **Analýza nákladov a prínosov (Cost Benefit Analysis – CBA) odporúčaného riešenia transformácie podporných procesov:**

Táto časť bude zameraná na prípravu tzv . Cost – Benefit Analýzy odporúčaného riešenia pre oblasť podporných procesov, ktorá porovná na časovej osi (4 až 6 rokov, podľa navrhovanej stratégie) vyčíslené predpokladané náklady na navrhovanú transformáciu podporných procesov (okrem nákladov na samotný projekt zmeny aj prípadne licencie, HW...) a vyvolané náklady riešenia s kvantifikovanými potenciálnymi (kvantitatívne, aj kvalitatívne) benefitmi navrhovanej transformácie. Rovnako bude vyčíslený aj cash flow v jednotlivých rokoch.

Všetky údaje budú uvedené na časovej osi a budú kvantifikované spôsobom zdola – nahor (p x q pre jednotlivé položky a predpoklady).

1. ***etapa projektu - Implementácia nového modelu fungovania podporných služieb Národnej banky Slovenska na základe vypracovanej štúdie uskutočniteľnosti***

Predmetom tejto etapy projektu je **kompletná, efektívna a včasná implementácia vybraného riešenia pre migráciu/transformáciu podporných služieb do praxe** na základe detailného plánu implementácie, ktorý bude výstupom predtým realizovanej štúdie uskutočniteľnosti v 1. etape projektu, ako aj samotné riadenie všetkých potrebných zmien vyplývajúcich zo samotnej implementácie.

Súčasťou poskytovaných služieb spojených s implementáciu sú okrem projektového riadenia / riadenia zmien aj všetky odborné práce potrebné pre vypracovanie potrebných projektových výstupov – manažérske a špecializované dokumenty/produkty projektu, vrátane aktualizácie dotknutej dokumentácie (interné riadiace akty, interné predpisy, ktoré budú popisovať vykonávané činnosti, definovať pravidlá a usmernenia, roly a zodpovednosti, potrebné / nové kompetencie, legislatívne zmeny, návrh potrebných externých zmlúv a pod. ...) a následných organizačných zmien.

Predpokladané obdobie implementácie navrhovanej transformácie podporných služieb do praxe sa očakáva v období maximálne **do 12 mesiacov a je podmienené vôľou verejného obstarávateľa / rozhodnutím Bankovej rady realizovať navrhované zmeny na základe výstupov Štúdie uskutočniteľnosti.**

**2.1. Očakávané základné aktivity v tejto časti projektu sú:**

* + 1. riadenie implementácie navrhnutej zmeny a realizácia transformácie podporných služieb v súlade so schváleným harmonogramom (migrácia procesov, ľudí, aktív, systémov a pod.);
		2. zabezpečenie činností súvisiacich s projektovým manažmentom celého zmenového projektu a koordinácia aktivít projektu vrátane prác spojených s podporou tohto projektového riadenia (projektová kancelária / PMO);
		3. zabezpečenie pravidelného monitoringu implementácie projektu a postupov jednotlivých aktivít počas trvania projektu, riadenie rizík projektu, udržiavanie projektovej dokumentácie;
		4. vytvorenie a riadenie komunikačnej stratégie potrebnej pre úspešnú realizáciu navrhnutých zmien. Motivácia zamestnancov dotknutých transformáciou, ich potrebné zaškolenie a tréning;
		5. odborné práce potrebné pre vypracovanie projektových výstupov/produktov a dosiahnutie jednotlivých cieľov, aktualizácia dotknutých interných dokumentov NBS a iných potrebných dokumentov, ktoré sú nevyhnuté pre realizáciu zmien vplývajúcich z implementácie vybraného riešenia.

**2.2. Podrobný opis predmetu zákazky pre 2. etapu projektu**

 Popis jednotlivých častí zákazky a ich detailnejší opis:

2.2.1. **Riadenie implementácie navrhnutej zmeny (change management):**

Táto časť zákazky predstavuje komplexné a efektívne riadenie implementačného projektu tak, aby dosiahol ciele navrhnuté v 1. etape zákazky / projektu a zahŕňa všetky každodenné aktivity projektového manažéra, ktoré sú potrebné pre úspešnú implementáciu navrhovaných zmien do praxe, tzn. príprava (a pravidelná aktualizácia) projektového plánu, projektovej organizácie, reportingu/controllingu, monitorovania plnenie úloh a míľnikov, komunikáciu so zainteresovanými stranami (stakeholdermi) a okolím projektu atď. Rovnako je súčasťou tejto časti aj riadenie pracovných skupín projektu, monitorovanie ich výkonnosti a dosahovania výsledkov.

Výstupom tejto časti projektu budú všetky tzv. riadiace / manažérske dokumenty (produkty) projektu, vrátene aktualizácie jeho detailného zadania (PID/PDR), pravidelných status reportov, návrhov na jeho zmeny / úpravy a tiež záverečná správa projektu. Verejný obstarávateľ očakáva, že pri riadení projektu bude uchádzač používať štandardnú metodiku pre projektové riadenie (IPMA, Prince 2...) a bude sa riadiť aj internými predpismi verejného obstarávateľa o riadení projektov a systémom riadenia kvality pre projekty, ktorý je aplikovaný v prostredí verejného obstarávateľa.

2.2.2. **Podpora riadenia projektu (PMO):**

Táto časť bude zameraná na ostatné podporné a riadiace procesy, ktoré sú potrebné pre úspešnú realizáciu implementačného projektu, vrátene tvorby projektovej dokumentácie. Aktivitami v tejto časti uchádzač zabezpečí, že všetky výstupy projektu (riadiace aj obsahové) budú riadne a štruktúrovane zadokumentované v dohodnutej forme a dostupné určeným užívateľom, rovnako zabezpečí riadenie kvality projektu, pravidelné reportovanie jeho vývoja, riadenie zdrojov projektu, dokumentáciu požiadaviek na zmenu a pod. Súčasťou je tejto časti je aj vytvorenie a vedenie všetkých dôležitých projektových registrov (produktov, rizík, problémov...), ktoré budú špecifikované v detailnom projektovom zadaní.

Výstupom tejto časti budú všetky riadiace / manažérske a podporné projektové výstupy (podľa zoznamu uvedenom v detailnom projektovom zadaní), ako aj všetky podporné a organizačné projektové aktivity.

2.2.3. **Komunikácia, motivácia a vzdelávanie:**

Táto časť bude zameraná na komunikáciu smerom k zamestnancom dotknutých transformáciou/migráciou podporných procesom, ich motiváciu pre akceptovanie tejto zmeny a tiež návrh a realizácie potrebného tréningu a zaškolenia pre prácu v novom modeli / entite. Uchádzač v navrhne komunikačnú stratégiu, identifikuje kľúčové komunikačné odkazy, cieľové skupiny a agentov zmeny a zabezpečí jej realizáciu. Rovnako v oblasti školení a tréningov pripraví stratégiu vzdelávania a zabezpečí jej realizáciu pre všetky skupiny zamestnancov, ktorých sa zmena týka.

Výstupom tejto časti bude komunikačná stratégia projektu, jej jednotlivé výstupy, plán školení zamestnancov, školiace materiály a samotná dodávka týchto školení a komunikácia smerom k jednotlivým cieľovým skupinám.

2.2.4. **Tvorba odborných projektových výstupov a obsahové aktivity projektu:**

Táto časť bude zameraná na vytvorenie všetkých potrebných odborných projektových výstupov/ špecializované (realizačné) produkty pre procesné oblasti a činnosti potrebné pre dosiahnutie cieľov projektu.

Finálny zoznam výstupov a potrebných činností bude presne špecifikovaný po ukončení 1. etapy projektu a vypracovaní detailného zadania implementačného projektu (PID/PDR) a bude pokrývať všetky relevantné oblasti transformovaných/migrovaných podporných procesov, tzn. vzťahy medzi entitami, organizačné a procesné zabezpečenie nového modelu, migrácia (príp. prijímanie nových) zamestnancov do nového modelu, migrácia informačných systémov, aktív cenotvorba a pod. V rámci projektu uchádzač zabezpečí prípravu týchto výstupov svojím tímom expertov. V prípade potreby verejný obstarávateľ zabezpečí prístup k existujúcim vstupom a aj potrebnú súčinnosť zo strany zamestnancov verejného obstarávateľa.

Výstupmi tejto časti budú potrebné analytické dokumenty, návrhy zmlúv, návrhy procesných máp a organizačných štruktúr, návrhy pracovných miest, návrhy zmenových/havarijných plánov migrácie, odporúčania pre migráciu/prijímanie zamestnancov, popisy jednotlivých produktov/služieb a pod. Výstupmi uchádzača v tejto časti projektu sa chápu kompletné obsahové návrhy na konkrétny dokument (napr. zmluva), nie zabezpečenie jeho implementácie (napr. podpis zmluvy) – ak to má vykonať konkrétny útvar.