

Skúsenosti s verejným obstarávaním v západnej Európe

Ako pripraviť kvalitnú výzvu na vypracovanie ponúk (RFP)

ITAPA

Bratislava, 29.10.2003

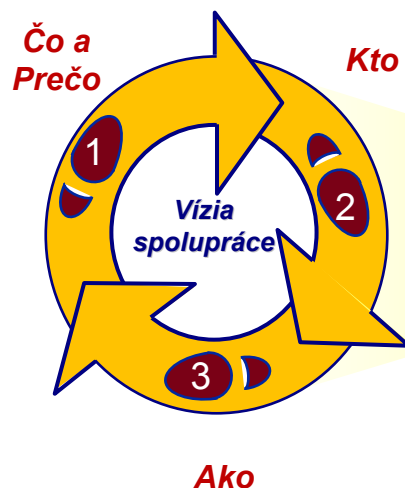


AGENDA

- Účel a obsah výzvy na vypracovanie ponúk (RFP)
- Zostavenie tímu pre prípravu RFP
- Harmonogram prác pre prípravu RFP
- Sumár a praktické rady

Dokument Výzva na vypracovanie ponúk (Request for Proposal, RFP) je kritickým medzičlánkom medzi víziou a realizáciu obchodného/implementačného partnerstva

Vízia spolupráce



- *Definuje predmet a kontext spolupráce ('čo' a 'prečo').*
- *Identifikuje charakter potenciálnych partnerov ('kto').*
- *Poskytuje východisko pre výber partnera, riadenie obstarávacieho procesu a samotnej spolupráce ('ako').*

RFP



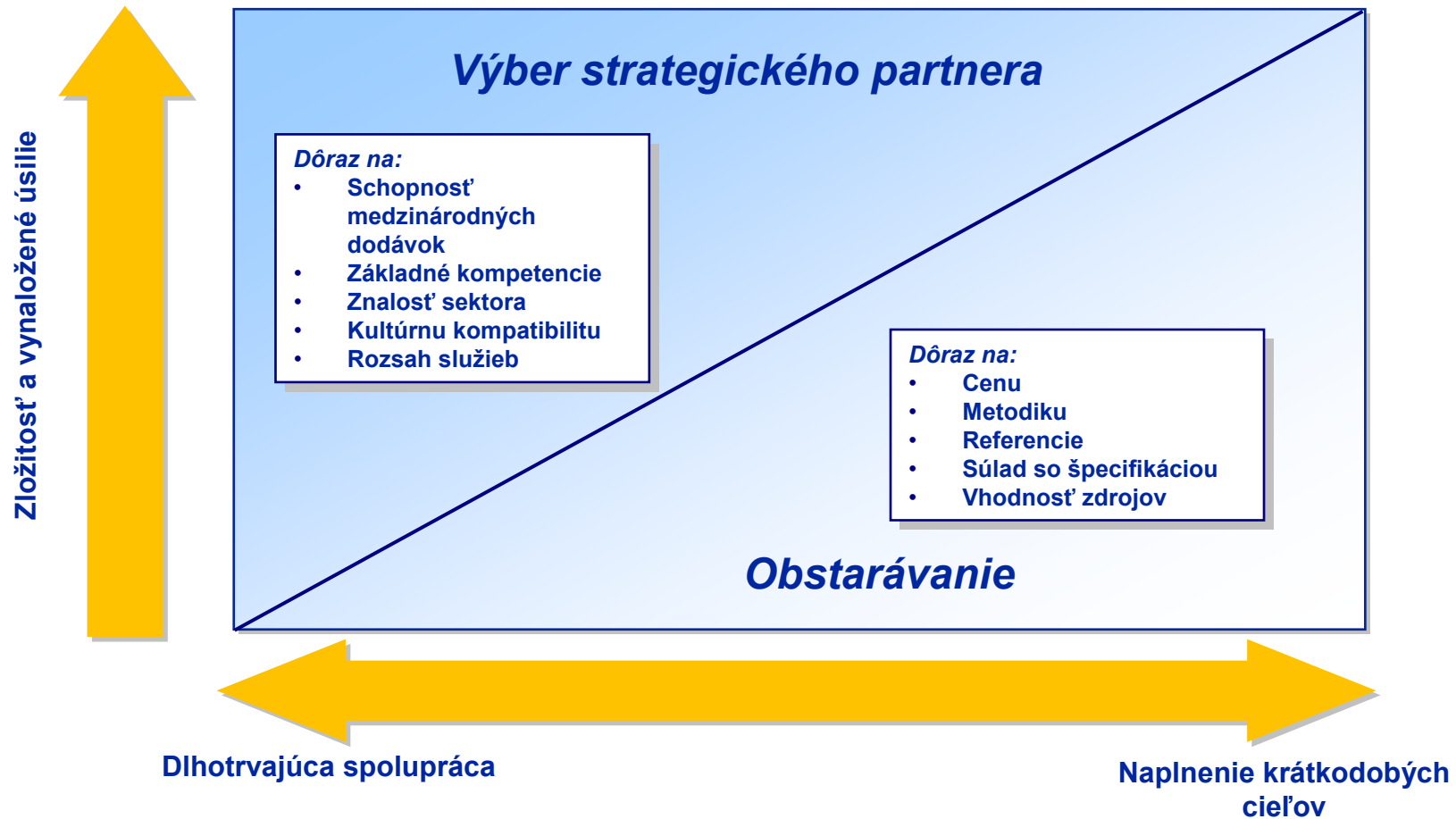
- *Detailizuje ciele spolupráce.*
- *Popisuje proces výberu kandidátov.*
- *Predpisuje spôsob hodnotenia schopností, skúseností a prístupu kandidátov.*

Výber a dohoda s partnerom



- *Hodnotenie ponúk.*
- *Výber partnera.*
- *Príprava pre spoluprácu.*
- *Realizácia partnerstva.*

Želaný charakter spolupráce ovplyvňuje celý proces výberu a predurčuje kritériá na ktoré by mal byť pri výbere kladený primárny dôraz



Obstarávateľ by mal vytvoriť vyvážené RFP s ohľadom na požadované ako aj poskytované informácie

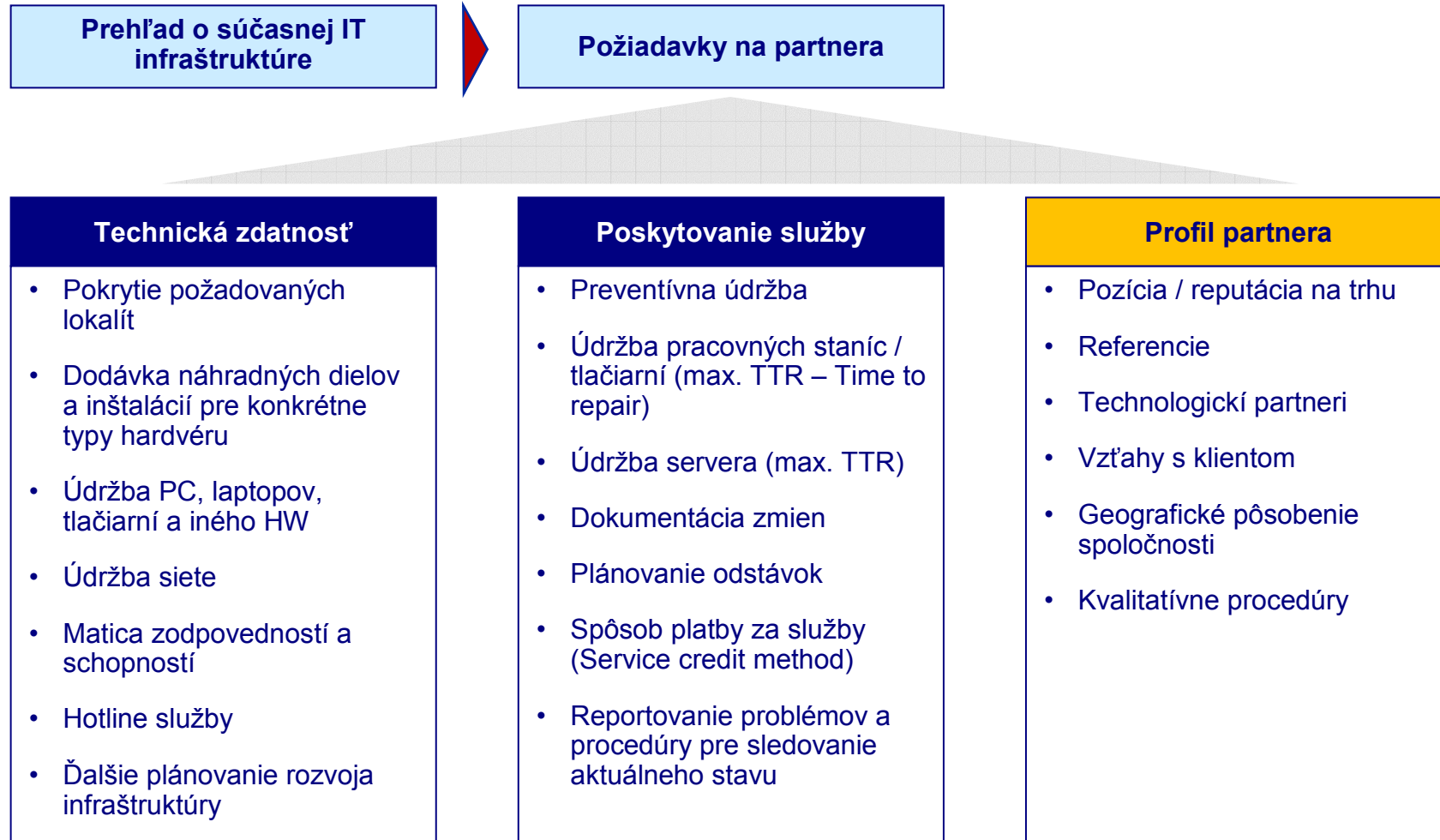
OBSAH:	
1. Cieľ <ul style="list-style-type: none">• Výber obchodného / implementačného partnera	
2. Poskytnuté informácie <ul style="list-style-type: none">• <i>Profil spoločnosti</i>• <i>Obchodná a IT stratégia</i>• <i>Existujúca systémová architektúra</i>• <i>Rozsah spolupráce</i>• Detailné požiadavky• Zoznam požiadaviek o ktorých sa dá, resp. nedá rokovať• <i>Výberový proces a jeho harmonogram</i>• Hodnotiaci proces a hodnotiace kritériá• Formát a štruktúra požadovaných informácií	3. Požadované informácie <ul style="list-style-type: none">• <i>Profil spoločnosti</i>• <i>Kompetencie (zamestnanci a technológie)</i>• <i>Relevantné skúsenosti</i>• <i>Možné zmluvné modely</i>• Implementačný prístup• Implementačný harmonogram• Cena• Referenční zákazníci• Zdroje• Pracovné postupy

Obsiahnuté informácie môžu byť zverejnené v jednom alebo viacerých dokumentoch (RFI, RFP) v nadväznosti na preferovaný spôsob výberu partnera.

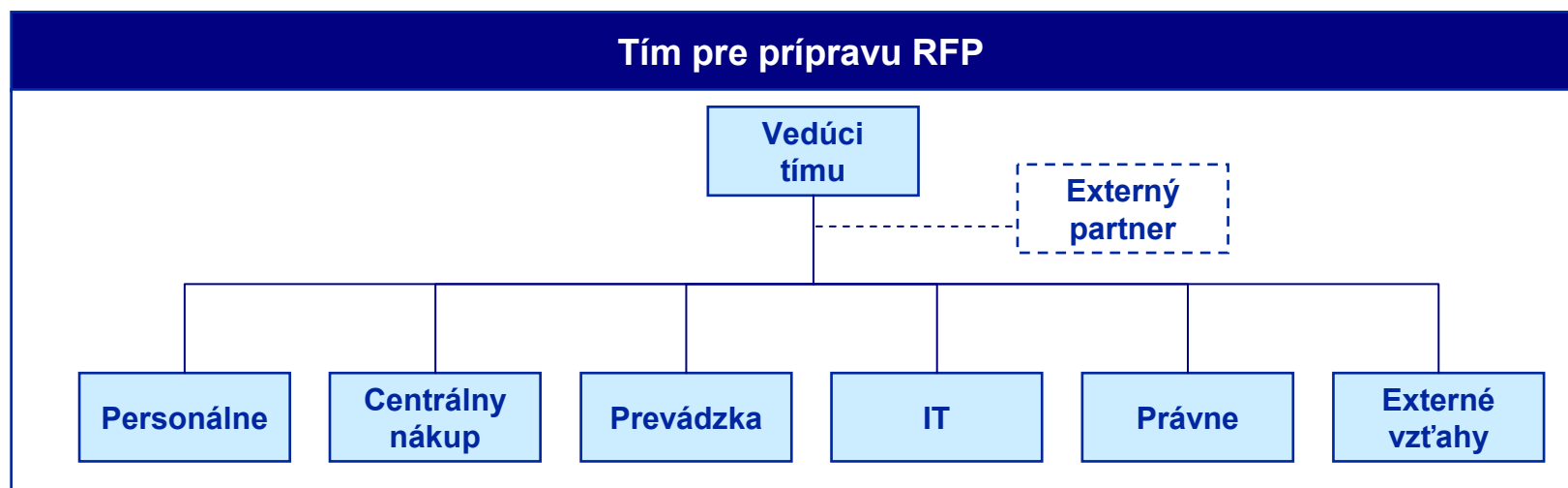
Štruktúra, rozsah a presnosť požadovaných informácií uľahčí hodnotiacu i záverečnú fázu výberového procesu

Príklad štruktúry požiadaviek pre výber outsourcingového partnera pre prevádzku IT infraštruktúry

PRÍKLAD



Pre prípravu RFP by mal byť ustanovený tím odborníkov z rozličných oblastí podniku



Výhody ustanovenia formálneho riadiaceho tímu

- Vlastníctvo a zodpovednosť za prípravu RFP a riadenie výberového procesu
- Jasná interná a externá komunikácia očakávaní a výstupov spolupráce
- Konzistentné zverejňovanie informácií
- Efektívna prioritizácia prác
- Partnerský prístup

Členovia tímu musia mať jasne definované role a zodpovednosti

Prehľad rolí a zodpovedností

PRÍKLAD

Vedúci tímu	Tím pre prípravu RFP (IT projekt)								
<ul style="list-style-type: none"> • Vykonanie finálnych rozhodnutí. • Komunikácia s predstavenstvom. • Monitorovanie postupu a riadenie vzťahov. • Schválenie a podpora pre internú a externú komunikáciu. • Zabezpečenie dostupnosti zdrojov. • Komunikácia s vedúcimi pre ostatné iniciatívy a projekty v rámci spoločnosti. 	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="943 555 1207 778"> Právne a Externé vzťahy </td> <td data-bbox="1207 555 2000 778"> <ul style="list-style-type: none"> • Zadefinovanie právneho rámca spolupráce. • Právna podpora pri príprave RFP. • Príprava zmluvy. • Právna preverka uchádzačov • Osobné rokovanie s uchádzačmi a rokovanie o zmluve. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 778 1207 1002"> Prevádzka </td> <td data-bbox="1207 778 2000 1002"> <ul style="list-style-type: none"> • Zber a analýza informácií pre RFP. • Definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs). • Definovanie SLA (Service Level Agreements). • Zhodnotenie procesných zmien. • Zhodnotenie rizika. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 1002 1207 1129"> IT </td> <td data-bbox="1207 1002 2000 1129"> <ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutie informácií o súčasnom stave. • Zadefinovanie funkčných požiadaviek. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="943 1129 1207 1326"> Personálne / Centrálny nákup </td> <td data-bbox="1207 1129 2000 1326"> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégia pre internú komunikáciu . • Definícia a implementácia výberového procesu. • Definovanie zdrojov. • Definovanie plánov pre školenia. </td> </tr> </tbody> </table>	Právne a Externé vzťahy	<ul style="list-style-type: none"> • Zadefinovanie právneho rámca spolupráce. • Právna podpora pri príprave RFP. • Príprava zmluvy. • Právna preverka uchádzačov • Osobné rokovanie s uchádzačmi a rokovanie o zmluve. 	Prevádzka	<ul style="list-style-type: none"> • Zber a analýza informácií pre RFP. • Definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs). • Definovanie SLA (Service Level Agreements). • Zhodnotenie procesných zmien. • Zhodnotenie rizika. 	IT	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutie informácií o súčasnom stave. • Zadefinovanie funkčných požiadaviek. 	Personálne / Centrálny nákup	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia pre internú komunikáciu . • Definícia a implementácia výberového procesu. • Definovanie zdrojov. • Definovanie plánov pre školenia.
Právne a Externé vzťahy	<ul style="list-style-type: none"> • Zadefinovanie právneho rámca spolupráce. • Právna podpora pri príprave RFP. • Príprava zmluvy. • Právna preverka uchádzačov • Osobné rokovanie s uchádzačmi a rokovanie o zmluve. 								
Prevádzka	<ul style="list-style-type: none"> • Zber a analýza informácií pre RFP. • Definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPIs). • Definovanie SLA (Service Level Agreements). • Zhodnotenie procesných zmien. • Zhodnotenie rizika. 								
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutie informácií o súčasnom stave. • Zadefinovanie funkčných požiadaviek. 								
Personálne / Centrálny nákup	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégia pre internú komunikáciu . • Definícia a implementácia výberového procesu. • Definovanie zdrojov. • Definovanie plánov pre školenia. 								

Naplnenie RFP kvalitnými informáciami je časovo náročný proces a vyžaduje plánovanie a kontrolu

PRÍKLAD

Aktivity		Týž. 1	Týž. 2	Týž. 3	Týž. 4	Týž. 5	Týž. 6	Týž. 7	Týž. 8	Týž. 9	Týž. 10
Detailné požiadavky	Analýza predchádzajúcich RFP	■									
	Návrh osnovy RFP ("Strawmodel")		■								
	Požiadavky — Oblasť/modul 1			■							
	Požiadavky — Oblasť/modul 2				■						
	IT					■					
	Dáta a rozhrania						■				
	Právne záruky							■			
Všeobecné informácie	Úvod								■	■	■
	Proces a harmonogram výberu								■	■	■
	Súčasný stav								■	■	■
	Ostatné (organizačná štruktúra, meranie výkonnosti, požiadavky na ľudské zdroje, atď.)								■	■	■

Všeobecné sekcie by mali byť napísané až po detailnom popise požiadaviek na spoluprácu.

Úspech celého výberového procesu a partnerstva závisí od správneho nastavenia očakávaní na začiatku

- ***Považujte RFP za dôležitý dokument v rámci vytvárania partnerských vzťahov:***
 - Kľúčové komponenty partnerského vzťahu musia byť zadané pred vytváraním RFP.
- ***Zabezpečte dostupnosť ľudských zdrojov s potrebnými schopnosťami a skúsenosťami na prípravu RFP.***
- ***Nájdite vhodnú rovnováhu medzi definovaním osnovy a finalizáciou obsahu RFP:***
 - Zahrňte členov senior manažmentu do procesu už v jeho počiatočnej fáze.
- ***Naplánujte si adekvátny čas na kontrolu RFP členmi senior manažmentu pre jeho distribúciu.***

Ďakujem za vašu pozornosť!

Helena Töröková

Cap Gemini Ernst & Young Slovensko, s.r.o.

Mobil: +421 903 297 353

e-mail: helena.torokova@cgey.com