**Prípravné trhové konzultácie – písomné**

### Odpovede účastníkov PTK na dodanie funkčného a technického upgrade systému pre finančné účtovníctvo, hospodárenie a rozpočet

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č.1** | **S prihliadnutím na obsah projektu v súvislosti s jeho implementačným plánom považujete určený čas pre túto fázu projektu za dostatočný?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *V dokumentoch „Prípravné trhové konzultácie“* sa neuvádza ktorý z možných scenárov prechodu na S/4HANA predpokladá.  *Do úvahy prichádzajú scenáre:*   1. *New Implementation / Greenfield* 2. *Selective data transfer (SDT) – Mix-Match conversion* 3. *Selective data transfer (SDT) – Shell conversion* 4. *System Conversion / Brownfield*     *Konkrétny scenár sa aplikuje v podmienkach zákazníka podľa ním definovaných cieľov prechodu na S/4HANA a má svoje parametre a špecifiká. Tie definujú rozsah, trvanie,  prácnosť a iné predpoklady realizácie projektu.*  *Predpokladané trvanie v zadaní v dĺžke 18 mesiacov považujeme za dostatočné pre scenár D, pre ostatné scenáre považujeme trvanie v rozsahu 18 mesiacov v podmienkach NBS za rizikové.*  ***Pre účely výberového konania odporúčame porovnať tieto scenáre a vybrať najvhodnejší scenár v podmienkach a v súlade s cieľmi NBS. Toto je dôležité pre účely reálneho porovnania ponúk od jednotlivých uchádzačov.*** |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Pravdepodobne áno – 18 mesiacov je dostatočných za predpokladu, že NBS skráti lehoty schvaľovacieho procesu, pretože pokračovanie ďalšej etapy projektu môže dodávateľ začať až po schválení/akceptovaní predchádzajúcej (napr. Implementácia systému by mala začať až po schválení etapy Návrhu riešenia).  Príloha 2  FINU2: Katalóg požiadaviek – Funkčné neobsahuje dostatočne detailný popis požadovanej funkcionality zo strany NBS a je preto problematické odhadnúť komplexnosť projektu a následne aj jeho akceptáciu.  Okrem chýbajúceho popisu je v dokumentoch viacero protichodných požiadaviek a nejasností. Napríklad v Obrázok 5 Aplikačná architektúra budúceho stavu je požiadavka, že platobné príkazy do Payments systému majú byť vytvárané v S/4 HANA, čo nie je vo funkčných požiadavkách FINU2: Katalóg požiadaviek - Funkčné definované.  Je možno potrebné rozlišovať FI platobné príkazy (napr. dodávateľské) a Core-banking platobné príkazy (klientské,  transfery a in-house platby). Pri core-bankových platobných príkazoch by sme predpokladali ich vytváranie v Core-banking systéme. Pri FI-platobných príkazoch by sme predpokladali, že sú posielané z S/4 HANA do Core-banking systému NBS a nie priamo do Payments systému. Navrhujeme, aby NBS špecifikovala aké platobné príkazy z S/4HANA budú posielané do Payments systému.  Takisto v schéme S/4 HANA je požiadavka na HR a HR processing, v dokumente je zase uvedené, že HR suite bude samostatný systém a HR nie je ani funkčných požiadavkách FINU2: Katalóg požiadaviek - Funkčné definované. |
| **Uchádzač č.4** | Pri súčasnej znalosti požiadaviek a informácii nemáme žiadne námietky na časový harmonogram. Avšak z našej skúsenosti môže dôjsť k úprave projektového harmonogramu na základe bližšej špecifikácie požiadaviek počas prípravnej fáze projektu, kde sa vytvára detailný časový plán. |
| **Uchádzač č.5** | Áno,  predpokladáme, že vo všeobecnosti časový rámec 1,5-roka je pre špecifikovaný rozsah v tomto PTK adekvátny. Zároveň upozorňujeme, že na časový harmonogram môžu mať významný vplyv paralelne bežiace projekty (ako napr.  Core Banking, Centrálna integračná platforma,...). |
| **Uchádzač č.6** | Samotný čas implementácie je realizovateľný avšak bude taktiež závisieť od súčinnosti tretích strán a prípadného súbehu ostatných projektov , resp. alokácie zdrojov NBS. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č.2** | **Počas etapy Analýza a Dizajn riešenia predpokladáme, že budúci dodávateľ bude vykonávať pre používateľov priebežné ukážky funkčnosti S/4 HANA (prototypovanie) na dodávateľom zriadenom testovacom prostredí u verejného obstarávateľa s cieľom zabezpečenia predbežnej spätnej väzby. Je takýto prístup vhodný a realizovateľný? Ak nie je, zdôvodnite nám ho prosím** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  Pre scenár prechodu A:  Ako prototyp odporúčame realizovať počas etapy Analýza a dizajn predvedenie riešenia v rozsahu SAP Best practice pre on-prem verziu SAP S/4HANA na dedikovanom sandbox prostredí.  Predpokladáme zriadenie Sandbox systému S/4HANA pre etapu Analýza a dizajn. Je potrebné dohodnúť/rozhodnúť, aký rozsah procesov bude aktivovaný (rozsah SAP SK Best practice) pre účely Fit To Standard analýzy (v závislosti od vybraného scenára prechodu na S/4HANA).  Zároveň upozorňujeme, že niektoré scenáre (scope items) zo SAP Best practice podliehajú dodatočnému licencovaniu.  Na základe podkladov zverejnených v PTK nie je možné vyhodnotiť, ktoré scenáre (scope items) bude NBS potrebovať v rámci projektu. Tieto aktivity odporúčame realizovať ako prípravné pred výberovým konaním / projektom.  V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 6 sa uvádza, že vo Fáze projektu “Etapa – Nastavenie projektu” uchádzač nainštaluje testovacie a vývojové prostredie SAP S/4HANA u verejného obstarávateľa. Upozorňujeme, že v tejto fáze ešte nebude schválená technická architektúra a nebude jasný licenčný model pre dielo. Vo fáze “Etapa – Analýza” sa uvádza, uchádzač využije „on-premise“ SAP S4/HANA sandbox, ktorý nainštaloval v Iniciačnej fáze na analýzu***. Je potrebné zrevidovať a upraviť tieto požiadavky, aby bolo zrejmé, aký systém v ktorej fáze má uchádzač nainštalovať.***  Pre scenáre B, C a D:  Pre uvedené scenáre:  sa nepredpokladá prototypovanie využitím SAP Best practice,  sa predpokladá upgrade súčasného riešenia na EhP8 s najnovším SP – je potrebné rozhodnúť, či prípadný upgrade bude súčasťou projektu  Odporúčame v zadaní sprístupniť výsledky služieb SAP Readiness Check a SAP Process Discovery. |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď**: Áno, čiastočne. Čo NBS presne myslí pod pojmom „priebežné ukážky funkčnosti“? Tiež navrhujeme, aby dodávateľ zriadil tzv. Sandbox S/4HANA, kde budú implementované požadované (dostupné) SAP best practices pre vybrané funkčnosti. Sandbox môže byť zriadený v datacentre dodávateľa alebo v NBS (je potrebné zadefinovať). Čím väčšia organizácia a vyššia komplexnosť procesov, tým je pravdepodobnejšie, že SAP best practices nebudú NBS vyhovovať. Napr. SAP best practice Účtovná osnova nebude v súlade s požiadavkami NBS a bude ju potrebné implementovať vo vývojovom prostredí nanovo. Ak obstarávateľ týmto nemyslel SAP best practices, ako si predstavuje, že počas analýzy bude dodávateľ predvádzať implementovaný systém na testovacom prostredí, keď fáza implementácia začína až po fáze dizajnu riešenia? Napríklad vo fáze Analýzy a Dizajn riešenia očakáva NBS, že dodávateľ vykoná ukážku jednej funkčnosti č. 485 ID3051 Cost Controlling (CO) Alokované náklady funkcií COMCO, Trvalé uloženie alokácii, Administrácia COMCO riešenia (z viac ako 530 funkčných požiadaviek) na dodávateľom zriadenom testovacom prostredí, kde implementácia tejto funkčnosti bude vyžadovať robustnú konfiguráciu systému doplnenú o rozsiahli zákaznícky vývoj. Pri takýchto zákaznícky vyvinutých aplikáciach by bolo problematické robiť priebežné ukážky funkčnosti a nebolo by to v súlade s navrhovaným implementačným plánom, kde Implementačná etapa nasleduje až po schválení Dizajnu riešenia. Implementačný plán by taktiež mohol umožňovať agilný prístup, kde by sa priebežne schvaľovali čiastkové Návrhy riešenia, čo by na všetkých stranách umožnilo rovnomernejšie vyťaženie kapacít a skrátenie schvaľovania.  V inej časti dokumentácie NBS požaduje, že chce vo fáze Analýzy „predvedenie nastavených parciálnych funkčností podľa dizajnu riešenia, resp. postupné iterácie riešenia na sandboxe“. Konkrétne na str. 31.  Na druhej strane projektový harmonogram umožňuje implementáciu až po schválení dizajnu.  Takýto prístup je síce možný, ale výrazne predlžuje a predražuje cenu projektu, najmä ak požiadavky na funkčnosti nie sú dostatočne detailne zadefinované. Vytvára to neprimerané riziko pre dodávateľov.  Nie je uvedené či NBS požaduje Sandbox v rámci svojej infraštruktúry, alebo požaduje jeho zabezpečenie v datacentre dodávateľa. |
| **Uchádzač č.4** | Pri súčasnej znalosti požiadaviek a informácií nemáme žiadne námietky na časový harmonogram. Avšak z nasej skúsenosti môže dôjsť k úprave projektového harmonogramu na základe bližšej špecifikácie požiadaviek počas prípravnej fáze projektu, kde sa vytvára detailný časový plán. |
| **Uchádzač č.5** | Zmienený prístup je realizovateľný. Podľa projektovej metodológie SAP Activate vo fáze Explore prebieha rozdielová (“fit gap”) analýza na živom systéme s aktivovanými “best practices” procesmi vrátane testovacích dát. |
| **Uchádzač č.6** | Prístup je vhodný a realizovateľný. Testovacie prostredie je k dispozícii. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 3** | **Identifikovali ste nejakú skutočnosť v dostupných materiáloch k projektu FINU2, ktorá by Vám bránila v účasti v plánovanej súťaži alebo túto účasť sťažila? Ak áno, uveďte nám prosím túto skutočnosť, ku ktorej časti v materiáloch prislúcha, resp. má súvzťažnosť a tiež prosím, ako ju navrhujete zmeniť, a to tak, aby Vám už nebránila v účasti v plánovanej súťaži alebo aby Vám už nesťažovala účasť v plánovanej súťaži.** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Skutočnosti, ktoré sťažujú prípravu ponuky v plánovanej súťaži*   * *nejasné pomenovanie scenára prechodu na SAP S/4HANA. Výberom scenára zákazník preddefinuje pre realizačný projekt parametre, ktoré následne uchádzač zohľadní pri návrhu trvania, rozsahu a zdrojov potrebných pre realizačné práce. Výber scenára je spravidla súčasťou prípravných aktivít zákazníkov vo fáze Discovery v zmysle metodiky SAP Activate.*   *Pre scenár prechodu A*   * *Vykonanie analýzy pre implementačné účely spočíva v porovnaní štandardu (SAP Best practice) s potrebami zákazníka a možnosťami SAP S/4HANA. tento proces je v zmysle SAP Activate metodiky súčasťou tzv Fit-to-standard analýzy počas fázy Explore, tento postup umožňuje zákazníkom rozhodnúť o prijatí maxima štandardných a SAPom navrhnutých riešení. V prípade rozhodnutia o aplikovaní scenára prechodu Nova implementácia (greenfield) tak nie je potrebné analyzovať súčasný stav procesov zákazníka, ale z existujúcich procesov vybrať tie, ktoré sú pre zákazníka relevantné a na základe ich predvedenia zo strany SAP konzultantov identifikovať, prioritizovať a  rozhodnúť o realizácií potrebných GAPov.*     *Pre scenáre prechodu B,C a D*   * *Ostatné scenáre prechodu sa prioritne „v rôznej miere“ zameriavajú na „zachovanie“ súčasných procesov. Tzn.  v prípade rozhodnutia sa pre niektorý z týchto scenárov sa realizácia analýzy súčasných procesov stáva bezpredmetnou.*   *V zmysle uvedeného odporúčame NBS prehodnotiť potrebu vykonania analýzy AS-ISs stavu procesov pre účely implementácie  SAP S/4HANA.*  *V Prílohe č.14. Podmienky účasti vo verejnom obstarávaní týkajúce sa technickej alebo odbornej spôsobilosti sa uvádzajú požiadavky na garantov/expertov:*   * *Expert č.2, č.3 – Analytik* * *Expert č. 5, č.6, č.7 – Konzultant pre SAP*   *Podľa našej dlhoročnej skúsenosti nie je takáto kombinácia potrebná, nakoľko SAP konzultant musí mať skúsenosti s procesnou analýzou a analýzou dizajnu a naopak Analytik, ktorý navrhuje diagramy biznis procesov spravidla nemá skúsenosti so SAP implementáciou konkrétnych biznis procesov* ***a preto navrhujeme pozíciu “Expert č.2, č.3 – Analytik” zrušiť.***    *Požiadavka na realizáciu funkčného prototypu počas navrhnutej etapy Analýza (Explore) je v súčasnom stave z pohľadu definície jeho rozsahu a naceňovania nejasná.*  *Až samotný proces a výstup etapy Analýzy (DNR) zadefinuje ČO a AKO riešené by malo byť predmetom funkčného prototypu ( = nejasný rozsah pre účely plánovania a nacenenia počas prípravy ponuky). Schválený výstup z etapy Analýza (DNR) je následne možným vstupom pre samotnú implementáciu funkčného prototypu. Realizovať funkčný prototyp počas etapy Analýzy považujeme za rizikové pre obe strany.*  *Pre úspešný proces prípravy a následného porovnávania obch. ponúk odporúčame funkčný prototyp nevyužiť a nahradiť ho pri jednotlivých scenároch iným prístupom.*    *Pre scenár A – odporúčame funkčný prototyp nahradiť využitím SAP Best practice a Fit-to-standard analýzou v etape Explore. Pre etapu Realize odporúčame vybrať z nadefinovaných GAPov prioritné pre účely predvedenia (náhrada za predvedenie prototypu) a v prípade potreby korigovať požiadavky a návrhy GAPov procesom zmenových konaní.*  *Pre scenáre B, C, a D sú realizované dva typy zmien funkčnosti:*   * *vynútené zmeny novým dátovým modelom SAP S/4HANA. Tieto zmeny sú realizované počas projektu prechodu na SAP S/4HANA* * *dodatočné zmeny a rozšírenia funkčnosti požadované zákazníkom. Tieto zmeny odporúčame realizovať až po ukončení projektu prechodu na SAP S/4HANA v rámci rozvojových aktivít.*   *V dokumente Príloha č. 1\_Opis predmetu zákazky v kap. 9.1.1. požadujete:*  *Verejný obstarávateľ požaduje od uchádzača, aby bol projekt riadený na základe metodiky, ktorú určuje pracovný predpis verejného obstarávateľa č. 20/2020 o projektovom riadení (založená na princípoch metodiky PRINCE2).*  *Verejný obstarávateľ požaduje od uchádzača, aby postupoval v súlade s metodikou SAP Activate  pre S/4 HANA* v rozsahu primeranom tomuto projektu, pokiaľ sa nedohodne inak.  *Pre účel zrozumiteľnosti a nespochybniteľnosti vykonávania projektového manažmentu odporúčame, aby NBS v procese prípravy zadania zosúladila obe požadované metodiky (Prince / SAP Activate) a do zadania uviedla jednoznačné a zo strany NBS očakávané:*   * *pomenovanie projektových etáp a* * *zadefinovaním aktivít v etapách s určením zodpovednosti za ich realizáciu ,* * *pomenovaním realizačných výstupov – produktov všetkých aktivít v danej etape*   *a to pre celú dobu trvania projektu.*  *Takto nastavený projektový rámec umožní všetkým uvádzačom pripraviť metodicky porovnateľné ponuky a tým pádom umožní NBS následne efektívne porovnať predložené ponuky.*  *V dokumente Príloha č. 1\_Opis predmetu zákazky v kap. 5.2  a súčasnej aj v kap. 5.6 sa uvádza:*  *Verejný obstarávateľ požaduje, aby uchádzač dodal všetky ostatné licencie a softvérové produkty potrebné pre implementáciu a prevádzku dodávaného systému*  *Pre cieľové určenie potrebných licencií je nevyhnutné poznať (zaistiť vypracovanie resp. poskytnúť zo strany NBS):*   * *biznis (aplikačnú) architektúru budúceho TO BE stavu,* * *technickú architektúru pre kompletné SAP a aj non SAP riešenia všetkých obstarávaní a projektov, ktoré súvisia so platformou SAP čiže nad rámec tohto predmetu obstarávania.*     *Posudzovanie typov a rozsahu licencií preto vnímame nad rámec kompetencie uchádzača len jedného z plánovaných resp. už realizovaných projektov. Preto túto tému považujeme za riešiteľnú v kompetencií zástupcov NBS, systémového integrátora a SW výrobcov (napr. SAP SK) a s podporou zástupcov riešiteľov jednotlivých riešení s cieľom vypracovania predbežného návrhu typov a rozsahu licencií. Aktuálne uchádzač tohto PTK nemá zmluvnú možnosť ovplyvniť proces identifikácie cieľového stavu SAP licencovania. Uvedený prístup umožní zohľadniť v súčasnosti dostupné licencie NBS a ich prípadné konvertovanie do predbežného a aj cieľového licenčného návrhu.*  *Predbežný návrh typov a rozsahu licencií bude potrebné validovať na základe výstupov analytických a dizajnových aktivít dotknutých projektov.* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Áno – najmä nejednoznačné, protichodné a chýbajúce informácie, ktoré zvyšujú riziko dodávateľa (príklady uvedené na viacerých miestach v odpovediach).  V zadaní je uvedené, že predmetom obstarávania nie sú licencie SAP, ktoré si NBS obstaráva vo vlastnej réžii. Prečo je potom požadovaný certifikát SAP Certification Partner – Silver Partner, ktorý slúži na predaj licencií a nemá teda nesúvisí s predmetom obstarávania?  V kapitole 5.2. Softvér Verejný obstarávateľ poskytne licencie pre:   * SAP S/4HANA * SAP Analytics cloud * SAP Business Technology platform Integration Suite   Zároveň požadujete implementovať SAP BPC, ktorý je samostatne licencovaný a zároveň Verejný obstarávateľ požaduje, aby uchádzač dodal všetky ostatné licencie a softvérové produkty potrebné pre implementáciu a prevádzku dodávaného systému. Naozaj to znamená, že túto licenciu na SAP BPC má dodávať uchádzač? Takisto, ak NBS predpokladá  Zákaznícky program (vývoj) v 34 prípadoch, SAP odporúča side-by-side vývoj v SAP BTP (čo zabezpečí, že samotná S/4ΗΑΝΑ bude čo najbližšie k štandardu), čo si vyžaduje separátnu licenciu SAP (SAP BTP, ABAP environment).  V opise predmetu zákazky je uvedené, že Document Management System  bude samostatný /súbežný projekt. V rozpore s týmto sú v prílohe 2 FINU2: Katalóg požiadaviek - Funkčné požiadavky ID3010 až ID3018 na Document Management System. Samozrejme, že je možné implementovať požiadavky aj SAP DMS, v Aplikačnej architektúre budúceho stavu však tento komponent nie je uvedený. Je potrebné to zjednotiť, aby bolo jasné, čo je predmetom obstarávania a myslieť aj na dopad na HW, Licencie a pod.  V dokumente Príloha č.14 Podmienky účasti vo verejnom obstarávaní týkajúce sa technickej alebo odbornej spôsobilosti požadujete preukázať splnenie minimálnych úrovní požiadaviek  garantov/expertov (musí sa jednať o navzájom rôzne osoby):  • Expert č.2,3 - Analytik  • Expert č. 5,6,7 – Konzultant pre SAP  Je bežné a štandardné, že analýzu, návrh riešenia, implementáciu a nasadenie informačného systému v oblasti napríklad „Record to report“ zabezpečuje expert SAP konzultant, ktorý sa na danú oblasť špecializuje. Ďalej nie je bežné a štandardné, že jeden SAP konzultant pokrýva 3 oblasti „Record to report“ , „Procure to pay“, „Order to cash“ (FI, FI-AA, CO, MM, SD) ako je to požadované pre Experta č. 5. Preto navrhujeme upraviť v týchto intenciách požiadavku na preukázanie splnenia minimálnych úrovní požiadaviek nasledovných garantov/expertov.  E2E procesy sú cross-modulové procesy pokrývajúce viac modulov S/4HANA ,ktorých implementácia vyžaduje súčinnosť expertov v jednotlivých oblastiach procesu. Napr. Order to cash začína v module SD, pokračuje v FI má dopad na CO atď.  Navrhujeme minimálne 6 Expertov - SAP konzultant za oblasti: Finance (FI, FIAA - Record to report), Controlling (CO - Record to report), Material management (MM vrátanie Inventory Managementu - Procure to pay), SD (Order to cash), PM (Operate to maintain), PS (vrátane Investment Management) namiesto Expertov 2-7. NBS taktiež požadujú implementáciu Embedded BW, SAC, BPC ale nepožaduje požaduje preukázať odbornosť v tejto oblasti.  Požiadavka na Experta č. 4 – Architekt -minimálne 10 rokov odborných skúseností v oblasti návrhu architektúry pre SAP ECC alebo S/4HANA, navrhujeme skrátiť na 5 rokov a pridať nový bod:   * Minimálne 15 rokov odborných skúseností v oblasti SAP ERP ECC alebo S/4HANA.   Dôvod – aby sa SAP konzultant stal architektom, musí mať okrem osobnostných a personálnych predpokladov už bohaté (aspoň 10 rokov) SAP ERP implementačné a integračné skúsenosti. Robiť 10 rokov Architekta a nemať skúsenosť s implementáciou ECC alebo S/4HANA nepovažujeme za postačujúce.  V zadaní nám chýba požiadavka na Integračného architekta. Dôvod – veľké množstvo integrácií na ostatné systémy (integráciu S/4HANA na Core Banking a Payments systém je taktiež potrebné detailnejšie zadefinovať v požiadavkách zadania). V takomto prípade navrhujeme premenovať experta č.4 na Solution architekt a pridať samostatne Expert - Integračný architekt. |
| **Uchádzač č.4** | Nič nám momentálne nebraní |
| **Uchádzač č.5** | Nie, nič nám nebráni v účasti.  Zjednodušilo by nám prípravu odpovedí, ak by boli vyjasnené nasledujúce otázky:   * Poprosíme doplniť špecifikáciu potrebných rozhraní pre rozsah špecifikovaný týmto PTK * Poprosíme jasne stanoviť metodiku riadenia projektu (preferujeme SAP Activate) a doplniť špecifikáciu požadovaných projektových výstupov * Poprosíme do špecifikovať kapitolu 5.1.2 opisu predmetu zákazky, nie je jasné, čo má byť súčasťou fázy 1 a čo fazy 2 * Predmetom implementačného projektu je implementácia SAP modulov definovaných v kapitole 5.1.2 Architektúra informačných systémov – cieľový stav. Kapitola 5.2.1 tam nie je. * Podľa špecifikovaných podkladov je požadovaný nábeh nových systémov do produkcie k 1.1.2026, čo znamená, že so samotnou realizáciou, implementáciou je potrebné začať 1.6.2024. Chápeme to správne? * Prosíme uviesť vzťah centrálnej integračnej platformy vs SAP Integration Suite (SAP IS). Prečo nepostačuje SAP IS ako centrálna integračná platforma? |
| **Uchádzač č.6** | Nie |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 4** | **V predmete zákazky uvádzame požiadavku na dodávku 2 fyzických serverov certifikovaných spoločnosťou SAP pre prevádzku SAP HANA databázy pre 3 prostredia (vývojové, testovacie a produkčné ) zriadené v mieste verejného obstarávateľa.**  **Je špecifikácia požiadaviek na dodávku serverov dostatočná pre ocenenie predmetu zákazky? Ak nie je, uveďte, ktoré požiadavky považujete za vhodné doplniť.** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  Uchádzač berie na vedomie pripravené vstupy zo strany NBS ohľadom parametrov požadovaných technických komponentov a bude predmetom ocenenia v obch. ponuke.  Prípadné dodatočné zmeny v špecifikácií technických komponentov, ktoré vyplynú z realizácie projektu budú predmetom zmenového konania projektu. |
| **Uchádzač č.2** | ... |
| **Uchádzač č.4** | Ano, žiadne pripomienky v tomto kole |
| **Uchádzač č.5** | **Odpoveď SAP:**  Na základe doteraz dostupných informácií sa nám javí špecifikácia HW ako dostatočná. Predpokladáme, že špecifikácia v zadaní je predbežná a môže byť adaptovaná a detailizovaná na základe výstupov z detailnej analýzy.  Doporučujeme zrovnoprávniť Cloud Private a OnPremise riešenia z titulu úspory finančných prostriedkov na obstarávanie HW ako aj následnú údržbu a obnovu HW infraštruktúry. |
| **Uchádzač č.6** | Pre základné ocenenie predmetu zákazky sú zadefinované požiadavky dostatočné. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 5** | Verejný obstarávateľ v predmete zákazky uvádza požiadavku, aby vývojové prostredie dodávaného systému bolo v mieste verejného obstarávateľa podľa bodu 5.3 dokumentu *Opis predmetu zákazky*.  Identifikovali ste nejakú skutočnosť, na základe ktorej by bolo potrebné zriadiť vývojové prostredie mimo priestorov verejného obstarávateľa? Ak áno, prosím, uveďte dôvody. |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Požiadavka je zo strany uchádzača akceptovateľná, predpokladáme poskytnutie vzdialeného prístupu s dostatočnými oprávneniami pre implementátora riešenia (týka sa celého SAP landscape).* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Áno, súhlasíme s priestormi NBS.  Identifikovali ste nejakú skutočnosť, na základe ktorej by bolo potrebné zriadiť vývojové prostredie mimo priestorov verejného obstarávateľa? Ak áno, prosím, uveďte dôvody.  **Odpoveď:** Nie. |
| **Uchádzač č.4** | Uchádzač navrhuje aby sme umiestnili (Dev) vývojove SAP systémy do Cloud native riešenia z dôvodu šetrenia nákladov na kúpu hardware a správu systémov. V prípade vývojových systémov môžeme využiť funkciu suspend/resume v Cloud prostredí, čim sa markantne zníži TCO. |
| **Uchádzač č.5** | Je to možné pre ERP systém, no vzhľadom na predošlú požiadavku na zrovnoprávnenie Cloud Private a OnPremise a tiež vzhľadom na požadované komponenty cieľového riešenia, (napr. SAP Analytics cloud) ktoré sú výlučne Cloudové, túto požiadavku nebude možné pre tieto komponenty splniť. |
| **Uchádzač č.6** | Neidentifikovali sme skutočnosti, pre ktoré by bolo potrebné zriadiť vývojové prostredie mimo priestorov obstarávateľa. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 6** | **Po oboznámení sa s navrhovanými podmienkami účasti (príloha č. 14 dokumentu *Opis predmetu zákazky*) máte záujem sa zúčastniť plánovanej súťaže o implementáciu predmetu zákazky?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Áno, máme záujem sa zúčastniť plánovanej súťaže o implementáciu predmetu zákazky* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď**: Určite áno – viď pripomienky k Expertom v bode 3. Do rozhodnutia o tom, či máme záujem sa zúčastniť plánovanej súťaže o implementáciu predmetu zákazky vstupujú všetky parametre zadania. Napríklad nám chýbajú detaily požadovaného rozsahu implementácie, procesov a funkčných požiadaviek na systém, integračné požiadavky a pod.. Tiež nám chýbajú návrh zmluvy a zmluvných podmienok pre implementačný projekt ako aj pre následnú podporu a údržbu systému. |
| **Uchádzač č.4** | Áno. |
| **Uchádzač č.5** | Áno, máme záujem. |
| **Uchádzač č.6** | Áno. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 7** | **Sú Vám zrozumiteľné všetky funkčné a projektové požiadavky verejného obstarávateľa?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Časť požiadaviek (funkčných a nefunkčných)  nie je zrozumiteľná alebo exaktne špecifikovaná – vnímame niekoľko typov nejasností zadefinovaných požiadaviek napr.*   * ***nemerateľné (nevyhodnotiteľné)*** *z pohľadu špecifikovania požadovaných hodnôt (napr. RNF1, RNF2, RNF27),* * ***rozpory*** * *napr. RNF11 – položka katalógu požiadaviek voči opisu* zadania - *viď príklad uvedený nižšie v otázke č. 12 / bod H,* * RNF106/107 – viď príklad uvedený v otázke č. 2, * RNF117/118), * *viď príklady k funkčným požiadavkám uvedené nižšie v otázke č. 12 / bod G,* * **všeobecné** požiadavky s potenciálom rozsiahlej implementácie, samostatného projektu alebo nejasného rozsahu a výstupov ( napr. RNF23, RNF31, RNF35, RNF41-43, RNF60. RNF103, RNF115 ), * ***nevhodné (neaplikovateľné)*** *pre SAP platformu (napr.* RNF97), * ***marketingový*** *– popisný charakter očakávaných vlastností systému v zmysle čo má umožňovať namiesto zadefinovania požiadavky (napr. funkčné požiadavky ID3002– ID3024, ID3019 – ID3028, ID3031, ID3036, ID3037 – ID3050, ID3010– ID3018).* * ***mimo rozsah predmetu projektu*** *(viď otázka č. 12 – bod F - požiadavky na riešenie DMS)* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Nie. Napríklad chýba požadovaná granularita „plánovania“ pre požiadavku na str. 23 SAP Analytics Cloud (pokročilá analytika, vrátane plánovania) a str. 34 je aj SAP SAC (SAP Analytics Cloud) a zároveň SAP BPC (Business Planning and Consolidation), pričom nie je zo zadania jasné aké plánovanie a v ktorej aplikácii je požadované.  Ďalej napríklad je uvedená požiadavka č. 48 ID58 Výpočet priemernej ceny meny, pre ktorú chýba detail požadovanej funkčnosti. Požiadavka je definovaná iba názvom, popis chýba. Je iba uvedené že to má byť Zákaznícky program (vývoj).  V prílohe č.2 FINU2: Katalóg požiadaviek - Funkčné je celkovo 34 požiadaviek na Zákaznícky program (vývoj), ani v jednej nie je uvedený popis požadovanej funkčnosti. Toto je kľúčové detailnejšie zadefinovať, aby dodávatelia vedeli, čo majú naceňovať.  Ďalších 24 požiadaviek je Štandard so zákazníckym rozšírením. Príkladom je požiadavka č.507 ID212 GENEROVANIE  PRÍSPEVKOV SFT, Údržba dát finančného trhu u individuálneho odberateľa, kde nie je žiadny popis, čo očakáva NBS implementovať. Toto je kľúčové detailnejšie zadefinovať, aby dodávatelia vedeli, čo majú naceňovať.  V rámci Štandardu chýba napr. definovanie Špeciálnych účtovných kníh, na ktorú sa napr. odvoláva ID211 alebo ID317, ID318, ID164. Po analýze funkčných požiadaviek z prílohy č.2 FINU2: Katalóg požiadaviek - Funkčné, môžeme konštatovať, že sme identifikovali viacero funkčných prerušení v štandardných SAP procesoch, ktoré nie sú pokryté v požiadavkách a dodávateľ si ich musí domyslieť, aby zabezpečil, že systém bude funkčný.  Takáto nejednoznačnosť podkladov potrebných na predloženie ponuky predstavuje porušenie § 42 ods. 1 zákona o verejnom obstarávaní, podľa ktorého v súťažných podkladoch, resp. všetkých dokumentoch, ktoré sú záujemcom poskytnuté v postupe zadávania zákazky, verejný obstarávateľ musí uviesť všetky okolnosti, ktoré budú dôležité na plnenie zmluvy a na vypracovanie ponuky. Zároveň je predmetná nejednoznačnosť súvisiaca s požadovanými požiadavkami na funkčnosť systému taktiež v rozpore s princípom transparentnosti podľa § 10 ods. 2 ZVO, v zmysle ktorého je verejný obstarávateľ povinný zabezpečiť, aby všetky relevantné skutočnosti, na základe ktorých sa záujemcovia alebo uchádzači rozhodujú o účasti vo verejnom obstarávaní a predložení ponuky boli kompletné a dostatočne určito a jasne uvedené v zadávacej dokumentácii, čo však v danom prípade nie je naplnené. Takáto nejasná požiadavka na funkcionality systému môže taktiež spôsobiť porušenie princípu nediskriminácie v zmysle § 10 ods. 2 ZVO, pretože princíp nediskriminácie zahŕňa aj diskrimináciu skrytú, t. j. prípad, kedy nejaká podmienka verejného obstarávateľa potenciálne odrádza od predloženia ponuky záujemcu, ktorý by inak bol ochotný a schopný predložiť ponuku.  Navrhujeme, aby verejný obstarávateľ doplnil súťažné podklady o konkrétne znenie/popis požiadaviek, z ktorých bude vyplývať, akú funkcionalitu a procesy požaduje objednávateľ implementovať. V otázke č. 12 očakávate „uveďte dôvody a konkrétne návrhy na doplnenie opisu predmetu zákazky, resp. identifikovanie prekážok“ aby dodávatelia definovali predmet zákazky, čo je v rozpore s princípmi ZVO. Zároveň uvádzate: Na strane objednávateľa budú členmi jednotlivých tímov aj nasledovné role:  Kľúčový používateľ, ktorý je zodpovedný za návrh a špecifikáciu funkčných a technických požiadaviek, potrieb, obsahu. |
| **Uchádzač č.4** | Pri súčasnej znalosti požiadaviek a informácii nemáme žiadne dodatočne otázky. |
| **Uchádzač č.5** | Viď, otázky a nejasnosti špecifikované v predchádzajúcich bodoch. |
| **Uchádzač č.6** | otázka č.1 - aká história dokumentov sa v súčasnom riešení FINU/HRO nachádza, má NBS riešený archív? Aká história sa bude migrovať?  otázka č.2 : Akou platformou je realizovaná správa mobilných zariadení (smartphone, tablet)? |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 8** | **Sú pre Vás popísané požadované výstupy projektu a ich forma zrozumiteľné?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Požadované výstupy projektu sú v zadaní sumarizované v „Príloha č. 1\_Opis predmetu zákazky – kap. 9.2“  a ich požadovaných obsah / formát v „Príloha č.8. Projektové požiadavky“.*  *Po preštudovaní tejto časti zadania sme identifikovali u vybraných požadovaných výstupov chýbajúce definície obsahu výstupov (vyznačené červeným).*    *Odporúčame obstarávateľovi:*   * *upresniť resp. doplniť požiadavku na dodanie výstupov, ktoré sme identifikovali iba v prílohe č. 8 a neboli súčasťou v samotnom zadaní v prílohe č. 1 v kap. 9.2*   Príloha č. 8 – kap. 3.1.3.2.  – výstup „Detailný návrh riešenia integračných rozhraní !  Príloha č. 8 – kap. 3.1.3.3. – výstup „Detailný návrh riešenia technická špecifikácia“   * *doplniť chýbajúce špecifikácie (obsahu a formátov) čím umožní všetkým uvádzačom pripraviť porovnateľné ponuky a  NBS následne efektívne porovnať predložené ponuky,* * *aby v prípravnej fáze pred vypísaním obstarávania bol zoznam a obsah požadovaných výstupov prispôsobený vybranému scenáru prechodu na SAP S/4HANA.*     *Po preštudovaní požadovaného obsahu jednotlivých výstupov sme identifikovali nasledujúce požiadavky, ktoré odporúčame prehodnotiť:*  ***Body obsahu výstupu na prehodnotenie:***   * *Merateľné a výkonnostné ukazovatele (KPI) – odporúčame nezaradiť do obsahu, jedná sa o požiadavku, ktorá by mala byť predmetom biznis konzultačnej služby a až následne prípadne predmetom implementácie* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Áno. |
| **Uchádzač č.4** | Ano |
| **Uchádzač č.5** | Čiastočne zrozumiteľné   * Poprosíme  jednoznačne stanoviť metodiku projektu a požadované výstupy projektu. * V prípade že zvolená metodika bude SAP Activate, doporučujeme zladiť očakávané výstupy projektu so štandardnými výstupmi tejto metodiky. * Poprosíme v RACI matici jednoznačne definovať zodpovednosti na strane Dodávateľa a Zákazníka |
| **Uchádzač č.6** | viď otázky v bode 7. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 9** | **Plánovaná lehota na predloženie ponuky je 50 kalendárnych dní. Je uvedená lehota pre Vás dostatočne dlhá? Ak nie je, uveďte nám prosím dôvod na predĺženie plánovanej lehoty na predkladanie ponúk, a čas, o aký ju navrhujete predĺžiť.** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Odporúčame definovať štruktúru a obsah – výstupy očakávanej ponuky do zadania.*  *Predbežne predpokladáme, že po zapracovaní našich odporúčaní navrhovaná doba na predloženie ponuky nebude postačujúca. Očakávame, že trvanie prípravy ponuky tohto rozsahu je v rozsahu cca 3 mesiacov za predpokladu došpecifikovania chýbajúcich informácií, zapracovania našich odporúčaní, eliminácie rozporov a nejasností  pričom sa nebude jednať o obdobie počas obvyklých dovolenkových období* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Áno. |
| **Uchádzač č.4** | Nevieme od akého dátumu? Toto sme nikde nenašli. Možno to je v tom harmonograme do kt sa nevieme dostať. Napriek tomu navrhujeme zmeniť lehotu na 50 pracovných dni podľa našich skúseností s podobne veľkým prostredím. |
| **Uchádzač č.5** | Doporučujeme lehotu na predkladanie ponuky špecifikovať počtom pracovných dní. |
| **Uchádzač č.6** | Plánovaná lehota na predloženie ponuky je z nášho pohľadu dostačujúca. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 10** | **Predpokladáte, že niektorú z požadovaných funkčností je možné dodať (implementovať) pre splnenie predmetu zákazky len ako cloudovú službu?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Vybrané produkty a služby predpisuje obstarávateľ ako cloud-ové (napr. SAP SAC resp. SAP Integration Suite). Predpokladáme, že vybrané neštandardné riešenia budú realizované v prostredí SAP BTP.*  *Finálne rozhodnutie o technickom riešení (vrátane využitia cloud resp. on-prem produktov) závisí:*   * *od celkovej biznis (aplikačnej) a technickej architektúry budúceho TO BE stavu pre kompletné SAP a aj non SAP riešenia všetkých obstarávaní a projektov, ktoré súvisia so platformou SAP čiže nad rámec tohto predmetu obstarávania,* * *od návrhu biznis a technickej architektúry predmetu tohto verejného obstarávania s následným schvaľovaním príslušného projektového produktu v príslušnej etape projektu (Detailný návrh riešenia technická špecifikácia – DNR-03). Zároveň upozorňujeme, že tento projektový produkt (DNR-03) neevidujeme ako súčasť opisu riešenia a jeho výstupov (viď odporúčania k otázke č. 8).* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Požadovanú funkcionalitu je možné implementovať aj výlučne v On-premise. V tomto prípade môže byť miera zákazníckeho vývoja vyššia - napr. Finančné plánovanie je možné implementovať v S/4HANA Finance alebo SAP BPC, keďže funkčná požiadavka na Finančné plánovanie nie je definovaná, nevieme sa detailnejšie vyjadriť či by SAP BPC bol významným prínosom pre využitie štandardnej funkcionality pre procesy finančného plánovania. NBS sama v zadaní požaduje implementovať SAP Analytics Cloud a SAP Business Technology platform Integration Suite a BPC, čo sú cloudové služby. |
| **Uchádzač č.4** | Vyžaduje si podrobnú analýzu v pripravnej faze projektu |
| **Uchádzač č.5** | Áno, SAP Analytics Cloud ako aj BTP. |
| **Uchádzač č.6** | Nie |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 11** | **S akými najčastejšími prekážkami ste sa doteraz pri realizácii porovnateľného predmetu zákazky stretli a ako ste sa s nimi vysporiadali?** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**   * *kvalita zadania a rozhodnutie o scenári prechodu na S/4HANA*   *V zmysle metodiky SAP Activate je odporúčané rozhodnutie o scenári robiť v rámci prípravy projektu spolu s definovaním rámcov a základných stratégií prechodu na SAP S/4HANA.  V rámci spolupráce s vybraným SAP partnerom odporúčame túto aktivity NBS realizovať pred zahájením obstarávania a jej závery zohľadniť v zadaní projektu.*     * *očakávaná štandardizácia / optimalizácia – vs neštandardné požiadavky používateľov počas analýzy*   *Podmienkou úspešnej štandardizácie je primárne záujem a snaha zákazníka pri rozhodovaní a následnom schvaľovaní pripustiť len také neštandardné resp. zákaznícke – rozširujúce riešenia GAPov, ktoré majú technické resp. biznisové opodstatnenie (nevyhnutné core biznis alebo legislatívne požiadavky nepokryté štandardom). Odporúčame ako projektový štandard zaviesť a praktizovať autoritu (komisiu) s kompetenciami naprieč NBS organizačnými. štruktúrami, ktorá bude počas projektu ale i po Go-live plniť takúto funkciu*   * *SAP FIORI - používateľské rozhrania a jeho akceptácia používateľom*   *Používatelia po dlhoročnom používaní SAP GUI nie sú naklonení zmene a prechodu na SAP FIORI. Pre tento účel preto odporúčame postupný prechod na SAP FIORI po Golive.  Používateľské rozhranie SAP FIORI a SAP GUI je aktuálne možné praktizovať hybridným spôsobom.*  *SAP FIORI je prioritne určené pre využívanie štandardných riešení v SAP backend riešeniach s minimálnymi úpravami a rozšíreniami. Prípadné zmeny na strane SAP backend riešení je potrebné preveriť resp. zapracovať aj do nastavení resp. rozšírení SAP FIORI komponentov (dlaždíc).*   * *Zosúladenie interných projektových postupov a metodík zákazníka s metodikou SAP Activate pre implementáciu SAP S/4HANA*   *Zladenie metodík odporúčame ešte pred zahájením procesu obstarávania tzn. v prípravnej projektovej fáze Discovery. Sfinalizovaný postup a metodika by sa mali stať súčasťou zadania projektu.*  *Predmetom zlaďovania (fáza Discovery) by malo byť minimálne:*   * *potvrdenie stratégie implementácie, cieľovej architektúry  a scenára prechodu na SAP S/4HANA,* * *etapy realizačného SAP projektu,* * *aktivity a výstupy etáp SAP projektu, vrátane určenia zodpovedností za výkon aktivít a prípravu výstupov,* * *predbežný harmonogram SAP projektu,* * *...* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Nejasnosti, nejednoznačnosť a nedostatočný detail zadania spôsobujú diskusie týkajúce sa scopu projektu a následné zmenové konania, ktoré časovo a finančne ovplyvňujú výsledok projektu. Predchádzať sa tomu dá formou zpodrobnenia popisu, zdetailizovania požiadaviek a odstránenia rozporov a viacvýznamových formulácií.  Ďalšími prekážkami býva nepripravenosť klienta poskytovať potrebnú súčinnosť v jednotlivých etapách projektu. Najčastejšie to býva počas Analýzy a Dizajnu a počas UAT. Podľa zadania NBS plánuje externú podporu pri plánovaní, takže je potrebné vytvoriť kľúčovým zamestnancom dostatočný priestor počas fázy Analýza a Dizajn a naplánovať dostatočný časový priestor pre tieto dve etapy. Častým dôsledkom nedostatočných kapacít ľudských zdrojov na strane klienta býva posunutie Go-live dátumu.  Súčinnosť a koordinácia tretích strán dodávajúcich systémy, na ktoré sa S/4ΗΑΝΑ integruje, býva veľmi často na strane klienta podcenená a kvôli meškaniu tretej strany tiež často prichádza k posunu Go-live. Dôvodom býva, že klient nemá na svojej strane dostatočne skúseného programového manažéra, integračného architekta a solution architekta, ktorí by vedeli takýmto problémom predchádzať a aktívne ich riadiť. Riešením býva zazmluvnenie kapacít a finančná kompenzácia dodávateľov pri meškaní, ktoré bolo zapríčinené tretími stranami alebo NBS. |
| **Uchádzač č.4** | Uchádzač odporúča urobiť projekt v dvoch fázach - previesť systémy tak, ako sú, len s potrebnou úpravou t.j. vytváranie obchodných partnerov. A stabilizovať systém na 2-3 mesiace a potom spustiť projekt zmeny obchodných procesov. Na väčšine projektov sme odpozorovali, že selektívna konverzia dát alebo prístup "greenfield", sú oveľa drahšie a komplexnejšie, čo ovplyvňuje aj dĺžku trvania projektu. |
| **Uchádzač č.5** | Na minimalizáciu rizík je dôležitý výber správneho implementačného prístupu (tzv. Greenfield, Bluefield, Brownfield).  Taktiež odporúčame vykonať SAP transformačnú štúdiu ako prípravný projekt pred samotnou implementáciou S/4HANA, ktorý presnejšie vymedzí rozsah požiadaviek z pohľadu procesného, organizačného, technického, určí transformačnú mapu prechodu z AS-IS do TO-BE.    Obvyklé prekážky na takýchto projektoch sú:  - pripravenosť klienta na paralelné aktivity typu zabezpečenie rutinných činností a projektových aktivít (školenie, testovanie, prechod organizácie na nový systém a procesy, schvaľovací a pripomienkovací proces, prijímanie rozhodnutí....), dostupnosť kľúčových zdrojov klienta počas projektu (od analýzy až po testovanie a akceptáciu).  - dôležitým faktorom pre úspech projektu sú aj konsolidačné aktivity (data cleansing, konsolidácia procesov, príprava dát na migráciu, archivácia a dostupnosť archivačných dát a s tým spojené rozhodnutia ako napr. klasifikácia a kategorizácia dát, rozhodnutia vlastníka dát....atď.)  - dôležité je, aby systémový integrátor mal dostatočné skúsenosti s podobnými implementáciami, aby sa tzv. “neučil na projekte”, aby bol projekt dostatočne zabezpečený kvalitnými a skúsenými odborníkmi.    Ďalšími prekážkami môžu byť:   * oneskorenia a závislosti na iných projektoch (meškanie s HW infraštruktúrou...) * dlhé rozhodovacie a schvaľovacie procesy * projektové zdroje vyhradené pre projekt tak na strane zákazníka ako aj dodávateľa * migrácie historických dát – nejasne stanovená stratégia migrácie/archivácie * vopred neznáme legislatívne požiadavky * zle nastavené očakávania na strane zákazníka a slabá manažérska podpora v prípade nutnosti zmien a s tým súvisiacich rozhodnutí (back to standard). Príklad: členovia tímu neznalí štandardných procesov, štandardy a s tým súvisiace zmeny neakceptujú –> zmena rozsahu –> dopad na financie, čas, zdroje. |
| **Uchádzač č.6** | Slabá resp. žiadna súčinnosť predchádzajúceho dodávateľa daných služieb resp. implementovaného riešenia, kapacitné obmedzenia zdrojov zákazníka pre súčinnosť pri implementácií riešenia. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Otázka č. 12** | **Považujete návrh opisu predmetu zákazky, ktorý poskytol verejný obstarávateľ, za dostatočný, určitý a zrozumiteľný z pohľadu jednoznačného definovania predmetu zákazky, požiadaviek na predmet zákazky a zabezpečenia čestnej hospodárskej súťaže, ktorý bude umožňovať predloženie kvalifikovanej ponuky? Ak nie, prosím, uveďte dôvody a konkrétne návrhy na doplnenie opisu predmetu zákazky, resp. identifikovanie prekážok, pre ktoré na základe poskytnutého opisu nie je možné predložiť kvalifikovanú ponuku.** |
| **Uchádzač č.1** | **Odpoveď/Odporúčanie/Predpoklady:**  *Predložený materiál  nereflektuje obvyklé a štandardné metodiky a postupy budovania, resp. migrácií IS na platforme SAP. V dokumentoch „Prípravné trhové konzultácie“ evidujeme viaceré rozpory, uvedieme niekoľko príkladov:*     1. *HR procesná oblasť*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 2. resp. 5.1.1 sa uvádza:*  *Cieľom migrácie na novú technologickú platformu je taktiež  využiť optimalizačné príležitosti pre automatizáciu a zjednodušenie procesov v oblastiach operatívnych financií,* ***spracovania HR*** *a ďalších podporných činnosti. Na obrázku č.5 Aplikačná vrstva  je HR (HR processing) súčasťou S/4HANA a zároveň HR Suite - systém riadenia ľudských zdrojov je integrovaný systém. Zároveň v zozname agend pre S/4HANA HR nie je uvedené.*  ***Aká je požiadavka NBS? Majú byť procesy HR predmetom prechodu na S/4HANA alebo nie?***     1. *Integračná platforma*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 5.1.1 resp. sa uvádza:*  *Ostatné kontextové komponenty, ktoré nie sú predmetom obstarávania:*   * *Integration platform – centrálna integračná platforma.*   *V obrázku č.6 Aplikačná vrstva je nakreslená integračná platforma SAP PI/Dispečer  ako aj nová Integračná platforma.*  *Zároveň sa uvádza, že Verejný obstarávateľ požaduje, aby na splnenie požiadaviek pri implementácií nového systému FINU/HRO na platforme S/4 HANA boli použité minimálne nasledovné SAP riešenia:*   * *SAP Business Technology platform Integration Suite (komplexná integračná platforma pre pokrytie SAP, NON SAP integrácií).*     ***Aká je požiadavka NBS? Je alebo nie je nová integračná platforma súčasťou predmetu obstarávania. Na akej technologickej platforme sa uvažuje nová integračná platforma (SAP alebo nonSAP) ? Bude realizácia integrácii IFXX cez túto integračnú platformu ?***  ***Kedy sa predpokladá implementácia novej centrálnej integračnej platformy (CIP)? Ktorá IP ma byť využitá pre účely prípravy ponuky / projektu ?***  ***V prípade využívania viacerých int. platforiem v prostredí NBS ako bude prebiehať rozhodovanie o výbere int. platformy, ktorá sa má použiť pre konkrétny IFxx.***     1. *BCA*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 5.1.1 sa uvádza:*  *Ostatné kontextové komponenty, ktoré nie sú predmetom obstarávania  :*   * *Core banking systém - systém správy účtov, transakčného spracovania a produktovej konfigurácie*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 5.6 sa uvádza:*  *Verejný obstarávateľ poskytne všetky potrebné licencie pre zabezpečenie implementácie a prevádzky dodávaného systému v nasledovnom rozsahu:*   * *SAP S/4HANA Banking for transactional commercial banking* * *SAP S/4HANA Banking for transactional retail banking, up to 100 units*   ***Na aké účely slúžia tieto licencie, keď bankové riešenie nie je predmetom tohto projektu ?***     1. *COMCO*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky , kapitola 8. sa uvádza:*  *Verejný obstarávateľ požaduje v dodávanom systéme implementovať minimálne nasledovné požadované SAP ERP moduly:*   * *CO – kontroling vrátane COMCO riešenia*   *Zároveň sa uvádza, že sa existujúci SAP BW systém neplánuje využívať po dokončení a dodaní komponentu celobankový NBS DWH.*  ***Keďže COMCO je parciálne realizované v rámci riešenia SAP BW, je COMCO predmetom projektu prechodu na S/4HANA alebo nie je ?***     1. *Detailný projektový plán*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 6. sa uvádza:*  *Uchádzač navrhne detailný projektový plán, ktorý zabezpečí dodanie manažérskych a špecializovaných produktov podľa jednotlivých fáz a etáp s cieľom naplnenia cieľa projektu, funkcionálnych a nefunkcionálnych požiadaviek, a ktorý bude reflektovať rámcový plán projektu. Podrobný harmonogram musí byť súčasťou cenovej ponuky Uchádzača, ktorý bude tvoriť neoddeliteľnú prílohu k Zmluve o dielo a musí zahŕňať všetky aktivity pre plánovanie kapacít a činnosti na strane objednávateľa.*  Realizačná fáza projektu:  Etapa – Nastavenie projektu – v rámci tejto etapy projektu uchádzač vypracuje detailný projektový plán  *Maximálna doba trvania dodávky diela a služieb pre hlavné aktivity projektu je 18 mesiacov odo dňa nadobudnutia účinnosti zmluvy o dielo. Uchádzač navrhne detailný harmonogram projektu v spolupráci s projektovým tímom objednávateľa.*  ***Aká je požiadavka NBS, v ktorej fáze a kým má byť vypracovaný detailný plán projektu?***     1. *koordinácia projektov a systémová integrácia*     *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 6. sa uvádza:*  *Zároveň sa dodávateľ zaväzuje poskytnúť koordinovaný release dodávaného systému FINU2 s releasom Core Banking systému, tj. nasadenie dodávaného systému do skúšobnej prevádzky ( ostrej prevádzky so zvýšeným dohľadom ) bude v rovnakom čase, ako Core Banking systému.*    *Verejný obstarávateľ požaduje aby projektový plán zároveň odrážal reálne rozloženie realizačných tímov ako aj zosúladenie implementácie s ostatnými projektami, ktoré budú zabezpečovať implementáciu požiadaviek, či už v rámci implementácie Core Banking Ekosystému alebo iných relevantných tém (Integračná platforma, DMS, DWH a pod.).*    *Aká je predstava realizácie uvedených paralelných projektov ?*   * *Core Banking - Payment modul - Platobný modul - SWIFT a SEPA platby, clearing, zadávanie a verifikácia platieb,* * *Core Banking - Modul správy účtov, transakčného spracovania a produktovej konfigurácie* * *Core Banking -  Customer – modul pre údržbu kmeňových dát klientov core banking systému,* * *Core Banking  - Compliance – monitoring neobvyklých operácií (AML),* * *Integration platform – centrálna integračná platforma verejného obstarávateľa,* * *DWH - celobankový DWH systém verejného obstarávateľa,* * *DMS - systém správy dokumentov,* * *HR Suite - systém riadenia ľudských zdrojov.*     *Verejný obstarávateľ požaduje aby projektový plán zároveň odrážal reálne rozloženie realizačných tímov ako aj zosúladenie implementácie s ostatnými projektami, ktoré budú zabezpečovať implementáciu požiadaviek, či už v rámci implementácie Core Banking Ekosystému alebo iných relevantných tém (Integračná platforma, DMS, DWH a pod.).*    *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 8. sa taktiež uvádza:*  *Uvedené kontextové komponenty sú navrhované ako  modulárne riešenia tvoriace tzv. Core Banking Ekosystém, HR Suite, DWH a DMS.* ***Tieto moduly budú následné integrované s dodávaným systémom FINU2 (ERP systémom)  a budú realizované separátnymi projektami.***  ***Existuje komplexný implementačný plán ako aj plány implementácii jednotlivých systémov ? Kto bude vystupovať v roli systémového integrátora ?***     1. *Príloha č.2. FINU2 Katalóg požiadaviek – Funkčné*   *Katalóg požiadaviek obsahuje aj požiadavky na komponenty, ktoré majú byť nahradené iným riešením , napr.*   * *BCA požiadavky vs. Nový Core banking systém, napr.:* * *ID98 Porovnanie zostatkov BCA a FI* * *ID102 Denník účtovných dokladov BCA* * *ID2066 IF29 zo systému PAM do FINU/HRO pre oblasť IF Do FINU/HRO: Prenos dát platobných príkazov z PAM - Načítanie údajov APS PAM z databázy APS Dispečer - Platobné položky BCA - médium 0405 (APS PAM)* * *ID2067 IF30 zo systému PAM do FINU/HRO pre oblasť IF Do FINU/HRO: Prenos dát platobných položiek z PAM - Načítanie údajov APS PAM z databázy APS Dispečer  - Platobné príkazy BCA - médium 0405 (APS PAM)* * *ID2014 IF21 zo systému FINU/HRO do EZO pre oblasť IF Z FINU/HRO: Prenos dát platobných položiek do EZO - Zápis údajov do databázy APS Dispečer pre EZO - Platobné položky BCA - médium 0407 (EZO)* * *DMS požiadavky vs. Nový DMS - systém správy dokumentov, napr.:* * *ID3010 až ID3018* * *DWH požiadavky vs. Nový DWH - celobankový DWH systém verejného obstarávateľa, BW požiadavky, BW/HANA napr.:* * *ID1238, ID1239, ID1282, ID3033* * *ID3007 - Systém ponúka riešenie Single Planning , BW-IP riešení integrovaných s ERP, ktoré poskytuje hĺbkovú analýzu na úrovni line items a single source of true.* * *ID2065 - IF27 zo systému FINU/HRO do EXDI pre oblasť IF Z FINU/HRO, časť SAP BW: Prenos dát DFS do EXDI - Vytvorenie súboru DFS pre APS EXDI  - Report Daily Financial Statement zasielaný zo SAP BW* * *ID2075 - IF53 zo systému FINU/HRO (BW) do FINU/HRO (ERP) pre oblasť IF Z SAP BW do SAP ERP: Zaslanie výzvy na spustenie extrakcie dát v SAP ERP pre SAP BW - Výzva zo SAP BW pre spustenie extrakcie v SAP ERP - Extracia dát v SAP ERP pre SAP BW* * *ID2076 - IF54 zo systému FINU/HRO (ERP) do FINU/HRO (BW) pre oblasť IF Z SAP ERP do SAP BW: Zaslanie potvrdenia prijatia výzvy na spustenie extrakcie dát v SAP ERP - Potvrdenie prijatia výzvy zo SAP BW pre spustenie* * *ID2077 - IF55 zo systému FINU/HRO (ERP) do FINU/HRO (BW) pre oblasť IF Z SAP ERP do SAP BW: Zaslanie extrahovaných dát z SAP ERP do SAP BW - Zaslanie extrahovaných dát z SAP ERP do SAP BW - Extracia dát v SAP ERP pre SAP BW* * *COMCO požiadavky vs. Nový DWH - celobankový DWH systém verejného obstarávateľa, napr.:* * *ID3051*     ***Odporúčame zrevidovať požiadavky tak, aby neobsahovali funkčné požiadavky, ktoré by mali byť predmetom iných projektov/ verejných obstarávaní resp. boli eliminované nejednoznačnosti.***  ***Vzhľadom na fakt, že jedným z cieľov projektu je zjednodušenie a štandardizácia procesov, má NBS predstavu, ktoré z uvedených požiadaviek s typom funkčnosti “Zákaznícky program (vývoj)” resp. “Štandard so zákazníckym rozšírením” by bol predmetom štandardizácie?***     1. *SAP landscape  - systémy*   *V Prílohe č. 1\_Opis predmetu zákazky, kapitola 5.3 . sa uvádza:*  *Verejný obstarávateľ požaduje aby uchádzač zriadil produkčné, testovacie a vývojové prostredie dodávaného systému v mieste verejného obstarávateľa, ktorým...*  *v RNF11:*  *Súčasťou dodávky bude produkčné, predprodukčné, testovacie, školiace a vývojovo-testovacie prostredie, ktoré budú nastavené rovnako (okrem pridelených systémových prostriedkov).*  ***Odporúčame zosúladiť požiadavky na rozsah systémov budúceho riešenia****.* |
| **Uchádzač č.2** | **Odpoveď:** Čiastočne áno. Súčasné zadanie je v niektorých častiach v relatívne všeobecnej rovine, čo umožňuje rôznu interpretáciu prácnosti a nacenenia. Navrhujeme zvážiť jeho dopracovanie aj na základe našich návrhov.  Príkladom je aj požadovaná Migračná stratégia (MIG-01), ktorú by sme očakávali v Opise predmetu zákazky, definovanú aspoň na úrovni konceptu/prístupu. V celej dokumentácii nie je žiadna detailnejšia informácia k migrácii (aké dáta požaduje NBS migrovať?).  Ďalší príklad je SAP Fiori – nie je jasne definované, ktoré zo štandardných Fiori aplikácií by NBS chcela implementovať. To môže mať rozdielnu interpretáciu prácnosti a následne aj ceny. Potenciálny uchádzač môže naceniť 1 štandardnú Fiori aplikáciu (čím splní požiadavku NBS) a bude sa spoliehať na Zmenové požiadavky projektu, aby si navýšil cenu a iný uchádzač v ponuke zadefinuje 30 aplikácií vrátane ich zákazníckej úpravy. To z dôvodu všeobecného zadania v tejto oblasti vytvára nerovnaké šance uchádzačov a znemožňuje NBS transparentne vyhodnotiť súťaž.   V zadaní sa uvádzajú viaceré projekty (DMS, DWH, Core Banking, Payments, CIP-Centrálna Integračná Platforma, HR Suite), ktoré priamo súvisia s projektom FINU2, ktoré môžu mať zásadný vplyv na odhad prácnosti implementácie FINU2 vo viacerých rovinách. Spomínané súvisiace projekty bude potrebné koordinovať s cieľom dosiahnuť zámery NBS. Navrhujeme súvisiace projekty riadiť ako jeden program, aby bola zaistená efektívna spolupráca medzi projektami a synchronizovaný priebeh, čo znižuje riziko a cenu dodávky projektu FINU2. Rolou Programového manažéra je monitorovať pokrok, riešiť prekážky a komunikovať s vedením a zainteresovanými stranami, aby zaisťovali úspešný priebeh celého programu. V zadaní nie sú uvedené žiadne bližšie informácie, ako chce NBS riešiť úlohu programového manažmentu, hoci na zásadný vplyv na FINU2. Takisto nie je uvedené ako bude NBS kompenzovať dodávateľa FINU2 v prípade ak bude nutné posunúť termín nasadenia FINU2 do produkcie z dôvodu meškania súbežných súvisiacich projektov a to nie z dôvodov na strane dodávateľov FINU2.  Taktiež v zadaní nie sú uvedené informácie ohľadne celkovej architektúry riešení a spájania rôznych nezávislých (silo) systémov do jednotného funkčného celku, ktorý môže efektívne pracovať ako jedna entita s minimom problémov a chýb. End-to-end procesy, prepojenie jednotlivých systémov z pohľadu ich nadväznosti nie sú dostatočne zadefinované. Takisto stojí za zváženie zamyslieť sa nad trendom, kde sa banky snažia, čo v najväčšej miere využiť výhody najnovších technológii ako je aj S4HANA (výkonnosť databáz, integrovaný reporting a pod.) a minimalizovať počet subsystémov, ktoré zvyšujú nákladnosť a komplexnosť integrácie, duplicitu  a konzistentnosť dát, atď. IT odborníci často hovoria o silách negatívne, pretože konzistentnosť dát (Single-source-of-truth) je vo väčšine podnikových systémov dôležitý, takisto ako stabilita, bezpečnosť, zjednodušenie prevádzky systému, či homogenita používateľského rozhrania, aby užívateľ využíval jedno GUI pre viaceré aplikácie. |
| **Uchádzač č.4** | Odporúčame robiť v dvoch fázach, ako je uvedené v predchádzajúcej otázke. |
| **Uchádzač č.5** | Poprosíme prehodnotiť požiadavky na zhotoviteľa, a to:   * požadovanú minimálnu hodnotu referenčných projektov (6 mil. Eur) * Poprosíme “zrovnoprávniť” Cloud Private a OnPrem riešenie v špecifikáciách, pokiaľ nie sú na preferenciu toho ktorého riešenia nejaké špecifické dôvody (poprosíme uviesť). * Doporučujeme nespájať obstarania HW a infraštruktúry s obstaraním SW,  implementačných prác a samotnej podpory riešenia po uvedení riešenia do prevádzky.    Dávame do pozornosti fakt, že SAP Cloud Private riešenia spĺňajú najvyššie požiadavky na kybernetickú bezpečnosť a ochranu osobných údajov. Okrem štandardných bezpečnostných štandardov, ako napr. ISO/IEC 27001, spĺňajú aj bezpečnostné požiadavky pre rôzne odvetvia, ako napr. Banking. Všetky bezpečnostné certifikácie, SOC, prípadne regionálne a odvetvové bezpečnostné štandardy pre Cloud riešenia je možné nájsť na tomto odkaze [Certifications and Compliance | SAP Trust Center](https://www.sap.com/sk/about/trust-center/certification-compliance.html) |
| **Uchádzač č.6** | Informácie, v návrhu opisu predmetu zákazky, sú v danom štádiu prípravných trhových konzultácií dostatočné pre predloženie ponuky, ktorá zohľadní dané informácie. |

**Samostatné vyjadrenie Uchádzača č.3**

|  |  |
| --- | --- |
| **Uchádzač č.3** | * Uchádzač má záujem sa zúčastniť plánovanej súťaže o implementáciu predmetu zákazky. Momentálne však nevieme posúdiť, či by sme sa do súťaže zapojili, nakoľko nemáme k dispozícii návrh zmluvy. Uchádzač má svoje korporátne pravidlá, podľa ktorých napríklad nemôže akceptovať v zmluvách nelimitovanú zodpovednosť za škody. Takéto podmienky v rámci súťaže by boli pre nás neprijateľné a nemohli by sme sa do nej zapojiť. * Návrh opisu predmetu zákazky, ktorý poskytla Národná banka Slovenska (ďalej ako NBS) považujeme pre nás za nedostatočný. Na vytvorenie kvalifikovanej ponuky by sme potrebovali detailnejšie zadanie oproti súčasnému, ktoré v rámci funkčných požiadaviek predstavuje zoznam SAP transakcií / funkcií. Funkčné požiadavky by mali lepšie popisovať požadovanú funkcionalitu a to z biznisového, procesného aj funkčného hľadiska.   Ako príklad uvádzame požiadavky na Reporting CO – COMCO. Z popisu vôbec nie je známe, čo táto funkcionalita predstavuje a potrebovali by sme zodpovedať nasledovné otázky:   * O aké alokácie nákladov sa jedná? * Čo presne robí výpočet Alokácii? * Čo znamená a obsahuje COMCO: Alokácie nákladov – Prototyp? * Čo všetko obsahujú uvedené reporty a či sú statické alebo sa v nich robia aj simulácie prípadne automatizované porovnania? * Aké alokačné kľúče a pravidlá sa používajú? * Čo sú zdroje dát a odkiaľ sa získavajú? * Čo sú následné výstupy alokácií, v akých sú formátoch a ako sa okrem uvedených reportov ešte ďalej spracovávajú? * Čo všetko predstavujú a zabezpečujú programy na administráciu kmeňových dát? * Čo všetko predstavujú a zabezpečujú programy na administráciu procesov COMCO - Parametre projektu, Protokoly, Spúšťanie procesov?   Bez detailnejšieho popisu nie je možné presne stanoviť náročnosť implementácie a odhad sa môže pohybovať od desiatok až po stovky človekodní.   * Zo zadania vyplýva, že projekt FINU2 bude paralelne prebiehať s ďalšími projektami ako Core Banking Ekosystém, Integračná platforma, DMS, DWH, na ktoré sa má FINU2 integrovať. Toto z nášho pohľadu predstavuje komplexný program obnovy všetkých kľúčových systémov NBS v rovnakom čase. Takýto náročný implementačný program nebýva obvyklý, a preto nám z toho vyplývajú riziká, ktorých mitigácia podľa nášho názoru nie je zohľadnená v opise predmetu zákazky ani v projektovom prístupe. * V rámci predložených podkladov nám chýba komplexná štúdia uskutočniteľnosti, ktorá by jasne popisovala ako budú všetky uvedené projekty prebiehať spoločne v čase, aké sú ich závislosti, ako sa bude zabezpečovať súčinnosť rôznych dodávateľov, ako sa budú riešiť a kompenzovať omeškania dodávateľov a následne vyvolané prestoje v ďalších projektoch, ako bude NBS zabezpečovať svoju súčinnosť, a či má na svojej strane dostatočné odborné ľudské kapacity v daných časoch pre všetky projekty s alokáciou konkrétnych ľudí pre všetky prebiehajúce plnenia. Tu by sme radi poznamenali, že sa nejedná len o alokáciu počas UAT testovania ale počas všetkých projektových fáz, minimálne v rozsahu RACI matice pre všetky role v rámci všetkých projektov súčasne a podľa ich míľnikov v danom čase. * Podľa našich doterajších skúseností odporúčame NBS, aby obstarávala ako aj implementovala súčasne Core Banking Ekosystém aj FINU2 riešenie s rovnakým harmonogramom postaveným na zložitejšom projekte. * Zároveň NBS odporúčame, aby si pre tak náročný implementačný program zabezpečila nasledovné tri kompetencie od externých dodávateľov:   + Externý systémový integrátor s dostatočnými skúsenosťami pre riadenie celého rozsahu integrácií v rámci všetkých plánovaných projektov.   + Externý programový manažment s dostatočnými skúsenosťami pre rozsah plánovaných projektov, ktorý bude zabezpečovať organizáciu všetkých prebiehajúcich projektov a  súvisiacich súčinností od dodávateľov existujúcich riešení, ktoré sa budú integrovať.   + Externý dohľad a riadenie kvality na podporu a posudzovanie kvality pri preberaní dodávok od príslušných dodávateľov jednotlivých projektov. * V zmysle vyplývajúcich paralelných projektov a termínov schvaľovania - 15 prac. dní na schvaľovanie dokumentácie a 20 prac. dní na schvaľovanie ostatných výstupov, považujeme maximálnu dobu trvania dodávky diela v rozsahu 18 mesiacov ako nedostatočnú. Vzhľadom na potrebu paralelnej implementácie Core Banking Ekosystému a FINU2, bude na implementáciu týchto projektov podľa nášho odhadu potrebných 24 až 30 mesiacov. * V rámci zadania nie je jasné, koľko FIORI obrazoviek pre aké procesy a agendy NBS požaduje. Môže sa jednať o obrazovky pre dve agendy ale môže to byť aj pre všetky agendy FINU2. |

**Samostatné vyjadrenie Uchádzača č.7**

|  |  |
| --- | --- |
| **Uchádzač č.7** | * Za uchádzača máme záujem zúčastniť sa plánovanej súťaže na „Funkčný a technický upgrade systému FINU/HRO (Projekt FINU2)“ * V súvislosti s finálnym rozhodnutím o predložení záväznej ponuky predpokladáme, že NBS dopracuje najmä funkčné požiadavky, ktoré nie sú dostatočne špecifikované, aby ich bolo možné objektívne naceniť a to najmä tie, kde NBS požaduje alebo predpokladá Zákaznícky vývoj alebo ktoré sa týkajú bankovej činnosti, ktorá nie je štandardnou súčasťou implementácie S4HANA. * Taktiež sme identifikovali viaceré nezrovnalosti v architektúre a v požiadavkách na technológie a licencie (BPC, SAC). * Kľúčové pre implementáciu tohto projektu bude aj súčinnosť NBS, a najmä riadenie a koordinácia tretích strán, ktoré budú dodávať súbežné projekty, integráciu a pod. * Vzhľadom na integračnú komplexnosť navrhujeme, aby v rámci VO boli definované kompetencie a procesy riadenia takéto množstva paralelných projektov, a aby boli riadené aj ako celok systémovým integrátorom. |