



*cutting through complexity™*

# A szállító- és rendszerkiválasztás módszertana a közigazgatásban

Kórász Tamás

KPMG Tanácsadó Kft., igazgató

INFOTÉR Konferencia

Balatonfüred, 2011. november 22.

## **Az informatikai rendszer- és szállítókiválasztási folyamat sajátosságai**

**Tipikus dilemmák**

**A KPMG rendszer- és szállítókiválasztási módszertana**

**Feladatmegosztás a gyakorlatban**

# Az informatikai rendszer- és szállítókiválasztási folyamat sajátosságai

- Nem csak terméket szerzek be, hanem jellemzően egy komplex bevezetési szolgáltatást is. Mindkettő megfelelősége kulcsfontosságú az implementációs projekt sikere szempontjából.
  - Ugyanakkor a megrendelő a pályázati kiírás kidolgozásakor jellemzően nem tudja teljeskörűen megfogalmazni az informatikai rendszerrel, illetve a bevezetési szolgáltatással kapcsolatos követelményeket, miközben egy független informatikai tanácsadó általában jól ismeri az elérhető rendszerek jellemzőit, illetve a szükséges szolgáltatásokat.
- A közbeszerzési (és EU-s projekt esetén az EU-s) keretek miatt a kiválasztást követően nehéz az igénymódosításokat érvényesíteni → minél pontosabb követelménydefinícióra lenne szükség.
- A kiválasztott rendszerben leképezett folyamatok ritkán esnek teljes mértékben egybe a szervezetben alkalmazott folyamatokkal → vagy a működési folyamatok módosítására (BPR), vagy a rendszerben leképezett folyamatok módosítására (fejlesztés) van szükség.

# **Az informatikai rendszer- és szállítókiválasztási folyamat sajátosságai**

## **■ Tipikus dilemmák**

**A KPMG rendszer- és szállítókiválasztási módszertana**

**Feladatmegosztás a gyakorlatban**

# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

**Dilemma:** Rendszer- vs. szállítókiválasztás: szűkítsük-e le előre a bevezethető technológiákat?

**Javaslat:** Ha lehetséges, igen.



- Nem feltétlenül zárja ki a versenyhelyzetet
- Ha kizárjuk a formálisan megfelelő, de valóságban nem alkalmas megoldásokat a versenyből, ezzel növeljük a sikeres bevezetés esélyét



- A technológia kikötésével szűkülhet a szállítói kör
- Versenyjogi dilemmákat vethet fel

## Lehetséges megoldás

A lehetséges technológiák előzetes elemzésén keresztül meghatározható a szóba jöhető megoldások köre.

Lényeges, hogy a választott technológia kihat a projekt összetettségére, kockázataira, erőforrásaira.

# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

**Dilemma:** Hajlandóak vagyunk-e a megvalósítás során a rendszerhez igazítani a (dobozos) rendszerrel nem kompatibilis folyamatokat? (BPR)

**Javaslat:** Növeli a rendszerbevezetés hatékonyságát, ezért igen.



- Ha BPR is végrehajtásra kerül, akkor jó eséllyel már nem a meglévő folyamatok konzerválása történik meg (ami megakadályozza az igazi hatékonyságnövekedést, illetve „szétfejlesztett” rendszert eredményez, amely növeli az üzemeltetési és továbbfejlesztési költségeket)



- A BPR idő- és erőforrásráfordítást igényel a megvalósítás során, de ez megtérül a rendszerbevezetés díjaiban és kockázataiban

## Lehetséges megoldás

Érdemes a kiválasztott rendszerrel kapcsolatosan előzetes döntést hozni, majd független tanácsadó segítségével a folyamatok BPR-ját elvégezni a jövőben bevezetendő rendszer specifikumaira való tekintettel.

# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

**Dilemma:** Milyen részletes legyen a pályázati kiírás? Magas szintű igénylista? Követelményspecifikáció? Részletes logikai rendszerterv?

**Javaslat:** A követelményspecifikáció mélység indokolt, annál részletesebb leírás nem.



- A követelményspecifikáció mélység biztosítja azt a szükséges és elégséges részletezettséget, amely teljeskörűen tartalmazza a megrendelői elvárásokat a kiválasztandó rendszerrel és a bevezetési szolgáltatásokkal kapcsolatban, de még nem köti meg teljes mértékben a szállító kezét a részletes tervezés és a megvalósítás során.



- A részletes logikai és fizikai tervezés idő- és erőforrásráfordítást igényel a kiválasztást követően.

## Lehetséges megoldás

Egy minél pontosabb és teljeskörűbb követelményspecifikáció kidolgozása független, a megvalósításban nem érdekelt tanácsadó bevonásával.

# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

Sztenderd értékelési szempontok:

- Bekerülési költség
- Garanciák, pl.:
  - kötbér mértéke
  - garanciális időszak hossza
  - bankgarancia mértéke
- Szakmai szempontok

**Dilemma:** vállalható-e számunkra, ha az értékelésen belül a szakmai szempontok aránya magas?  
(Másképpen megfogalmazva: létezik-e olyan előre megfogalmazható szakmai értékelési szempontrendszer, amely megfelelően transzparens és objektív, ugyanakkor segítséget nyújt az értékelést végzők számára az egyes pályázatok közötti szakmai különbségek feltárásában?)

**Javaslat:** A szakmai szempontok nagyságrendileg 50%-os súllyal szerepeljenek a kiválasztási szempontrendszerben.



- A szakmai szempontú értékelés arányának növelése javítja a megfelelő megoldás és szállító kiválasztásának esélyét.



- A túl általánosan megfogalmazott szakmai kritériumok megnehezítik az objektív értékelést.

## Lehetséges megoldás

- A szakmai ajánlatok bírálatához konkrét bírálati szempontokat kell megfogalmazni már a pályázati dokumentációban.
- Szervezeten kívüli, külső tagok bevonása az értékelésbe.
- „Több szem többet lát” elv – az objektivitást növeli az értékelők körének gondos kialakítása.



# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

**Dilemma:** (Amennyiben részvételi szakaszt alkalmazunk,) hány jelentkezőnek biztosítjuk az ajánlattétel lehetőségét?

**Javaslat:** A részvételi szakaszt követően válasszuk ki a legalkalmasabb X db jelöltet, amelyek ajánlatának értékelésére erőforrást kívánunk fordítani.



- Erőforráskímélő megoldás.
- Lehetővé teszi a legalkalmasabb jelöltek ajánlataira való fókuszálást.



- Fennáll a kockázata annak, hogy egy alkalmas jelölt idő előtt kiesik a rostán.

## Lehetséges megoldás

Gondos értékelés a részvételi szakasz jelentkezőinek szakmai alkalmasságának megítélése során.

# A rendszer- és szállítókiválasztási folyamat dilemmái

**Dilemma:** Milyen eljárásrendet válasszak?

**Javaslat:** Amennyiben a bevezetés határideje engedi, a tárgyalásos eljárás alkalmazása javasolt.



## Lehetséges megoldás

- A tárgyalásos eljárás lehetővé teszi az egyes ajánlatok egyenszilárdságúvá tételét, összehasonlíthatóságának megteremtését, akár különböző rendszerek megpályáztatása során is.
- Lehetővé teszi, hogy a megrendelő munkatársai meggyőződjenek a szállító munkatársainak felkészültségéről.
- Megalapozott döntést tesz lehetővé.
- Időigényes.
- Alapos felkészülést igényel a megrendelő munkatársaitól már az egyes tárgyalásokat megelőzően is.

Független külső tanácsadó bevonásával lehetőség nyílik az egyes ajánlatokkal kapcsolatos nyitott kérdések teljeskörű feltárására, a tárgyalásokat megelőzően történő kiküldésére, és azok megválaszolására a tárgyalások illetve a végső ajánlattétel során.

Ezáltal csökkenthető a tárgyalások száma, rövidíthető a második forduló időtartama.

# **Az informatikai rendszer- és szállítókiválasztási folyamat sajátosságai**

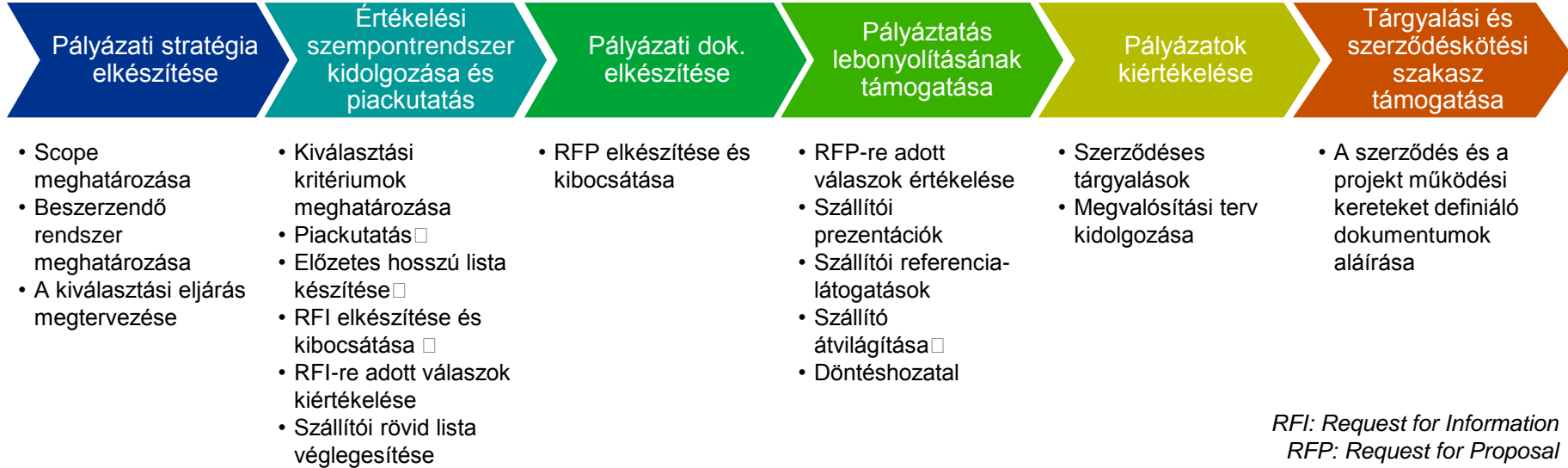
## **Tipikus dilemmák**

- **A KPMG rendszer- és szállítókiválasztási módszertana**

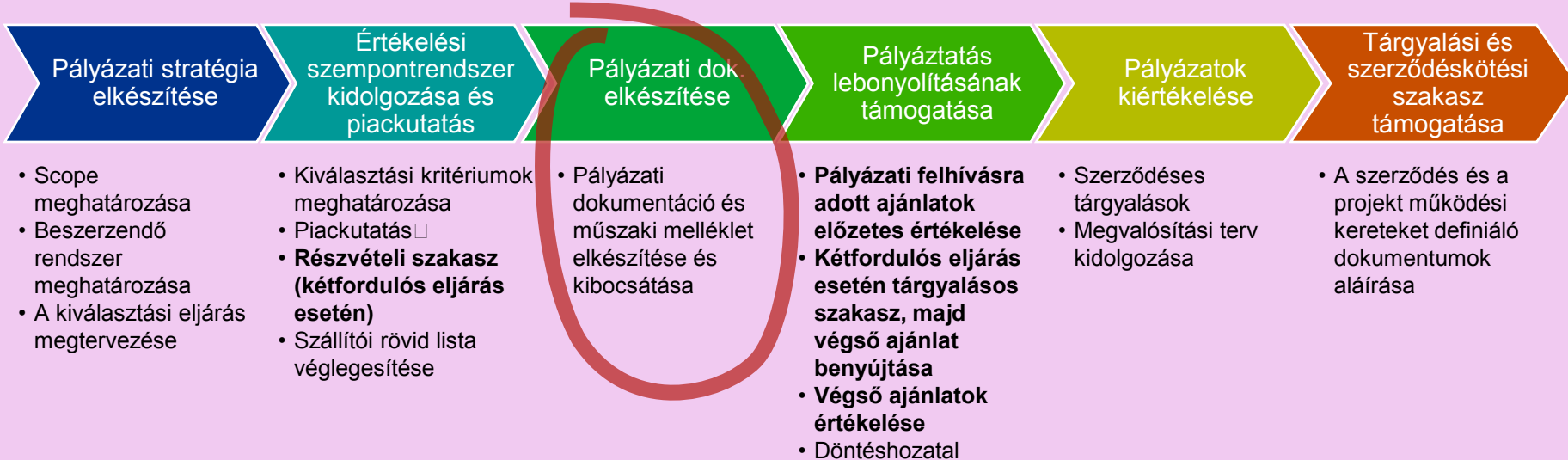
## **Feladatmegosztás a gyakorlatban**

# A KPMG rendszer- és szállítókiválasztási módszertana, illeszkedése a közbeszerzési gyakorlathoz

Általános módszertan



Kbt. kompatibilis megközelítés



# A műszaki melléklet elkészítésének legfontosabb mozzanatai

- 1. Jelenlegi folyamatok felmérése**
- 2. Döntés a technológiai és szolgáltatási megkötésekről**
- 3. Döntés a beszerzés scope-járól**
- 4. Jövőbeli folyamatok meghatározása** (figyelembe véve a rendszerspecifikumokat – amennyiben meghatározásra került)
- 5. Rendszerrel szemben támasztott funkcionális követelmények meghatározása**
- 6. Rendszerrel szemben támasztott nemfunkcionális meghatározása** (ergonómia, technológia, üzemeltethetőség)
- 7. A bevezetési folyamattal kapcsolatos követelmények meghatározása** (projektvezetés, oktatás, tesztelés, migráció)
- 8. A követelmények priorizálása, súlyozása, az értékelési szempontrendszer finomítása**

# **Az informatikai rendszer- és szállítókiválasztási folyamat sajátosságai**

## **Tipikus dilemmák**

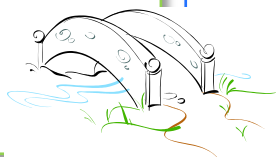
## **A KPMG rendszer- és szállítókiválasztási módszertana**

- **Feladatmegosztás a gyakorlatban**

# Lehetséges feladatmegosztás az ajánlatkérő, a szakmai támogatást nyújtó cég és a közbeszerzési tanácsadó között

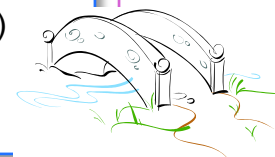
## Ajánlatkérő

- Döntéshozatal az alábbiak kapcsán:
  - a beszerzés terjedelme
  - technológiai és szolgáltatási megkötések
  - eljárástípus
  - kiválasztási kritériumok
  - nyertes szállító kiválasztása
- Feladatvégzés:
  - műszaki dokumentáció véleményezése
  - ajánlatok értékelése, szakmai kérdések megfogalmazása
  - részvétel ajánlati tárgyalásokon
  - részvétel szerződéses tárgyalásokon
  - végső ajánlatok értékelése
  - szerződés jogi aspektusainak kidolgozása



## Szakmai támogatást nyújtó tanácsadó

- Javaslatétel:
  - beszerzés terjedelme
  - kiválasztási kritériumok szakmai elemei
- Feladatvégzés:
  - megvalósíthatósági tanulmány
  - előzetes piackutatás
  - műszaki dokumentáció összeállítása
  - ajánlatok véleményezése, szakmai kérdések megfogalmazása
  - részvétel ajánlati tárgyalásokon
  - végső ajánlatok véleményezése
  - részvétel szerződéses tárgyalásokon
  - szerződés szakmai aspektusainak kidolgozása
  - projekt működési kereteket definiáló dokumentumok kidolgozása (szerz. melléklet)



## Közbeszerzési tanácsadó

- Javaslatétel:
  - eljárástípus
  - kiválasztási kritériumok
  - közbeszerzés-technikai és jogi kérdésekben elsődleges illetékesség
- Feladatvégzés:
  - ajánlattételi felhívás összeállítása
  - pályázati dokumentáció összeállítása
  - ajánlattételi folyamat operatív koordinációja
  - ajánlati tárgyalások levezetése és dokumentálása
  - szerződéses tárgyalások levezetése és dokumentálása
  - szerződés jogi aspektusainak kidolgozásában támogatás



*cutting through complexity™*

© 2011 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. A Társaság ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. A Társaság nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik a Társaságnak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

A KPMG név, a KPMG logó és a „cutting through complexity” a KPMG International lajstromozott védjegye.