

Příloha č. 2 Smlouvy Popis realizace předmětu plnění

4 Popis realizace předmětu plnění

4.1 Výchozí situace

Ministerstvo práce a sociálních věcí Česká republika (dále jen „MPSV“) vyhlásilo zakázku „Zpracování studie proveditelnosti k implementaci úrazového pojištění“.

Předmětem veřejné zakázky je výběr dodavatele pro dodávku služeb spočívajících v realizaci studie proveditelnosti k implementaci úrazového pojištění, jejímž cílem je porovnání dvou předem stanovených variant:

- Varianta 1 - Implementace zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů, v podmínkách České správy sociálního zabezpečení (dále jen „ČSSZ“), tzn. placení pojistného zaměstnavateli orgánům sociálního zabezpečení a výplata dávek orgány sociálního zabezpečení přímo pojištěncům.

V této variantě se realizuje úrazové pojištění zaměstnanců v podmínkách ČSSZ podle platného, ale dosud neúčinného zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců. Úrazové pojištění zaměstnanců lze charakterizovat jako sociální pojištění pro případ poškození zdraví zaměstnance v důsledku pracovního úrazu nebo v důsledku nemoci z povolání, s čímž souvisí základní pojetí sociálních dávek, jež je založeno na principu sociálního dávkového systému.

- Varianta 2 - Zachování současného principu poskytování náhrady škody zaměstnavatelem podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákoník práce“), ovšem s povinným pojištěním zaměstnavatelů u veřejnoprávního subjektu ČSSZ.

V případě této varianty se předpokládá nahrazení zákona č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců (dále jen „zákon o úrazovém pojištění“) novým zákonem o pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu vzniklou v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. Hmotněprávní úprava objektivní odpovědnosti zaměstnavatele za škodu vzniklou v důsledku pracovního úrazu bude zachována, a to včetně úpravy nároků vzniklých ze škodné události podle zákoníku práce. Provádění pojištění bude svěřeno nositeli pojištění ČSSZ.

V návaznosti na výše uvedené varianty a předpoklady budeme dále při realizaci předmětu veřejné zakázky vycházet z následujících bodů:

- a) V současné době je systém vystavěn na odpovědnostním principu. Pojištěným je zde zaměstnavatel, kde pojištění kryje zaměstnavatelovu odpovědnost za škodu vzniklou zaměstnanci při úrazu či nemoci z povolání. Toto pojištění vzniká současně se vznikem pracovního poměru, a to ze zákona. Zaměstnanec má přímý nárok vůči jednomu z obou nositelů pojištění (Česká pojišťovna a.s., Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group), a proto vznik nároku není závislý na platební morálce jeho zaměstnavatele.

Výše uvedené faktory lze zabezpečit tím, že projekt bude realizován od počátku ve společném týmu, který bude složen tak, aby zahrnoval jak členy ze strany KPMG, tak zástupce zadavatele. Pro tento případ bude ze strany KPMG vyžadována součinnost zadavatele.

Strukturu projektových prací navrhujeme řídit pomocí:

- **Řídícího výboru;**
- **Realizačního týmu.**

4.3.1.1 Řídící výbor

Řídící výbor se schází v termínech projednání dílčích výstupů (popsaných dále v rámci jednotlivých etap) a v termínech k ukončení jednotlivých etap projektu. Při standardizovaném postupu prací se předpokládá, že frekvence schůzek Řídícího výboru je plánována zhruba 1x za měsíc.

Navrhujeme ustanovit Řídící výbor ve struktuře, která vychází z principů projektového řízení (PRINCE2):

- řídicí výbor řídí zástupce zadavatele, který má konečnou rozhodovací odpovědnost v projektu,
- dalšími členy řídicího výboru jsou zástupci KPMG (Vedoucí projektového týmu) a další z vybraných řídicích pracovníků zadavatele,
- dalším zástupcem zadavatele je pracovník zadavatele odpovědný za realizaci projektu.

4.3.1.2 Projektový tým dodavatele

KPMG sestaví pro plnění prací podle smlouvy projektový tým, který se podílel na řadě obdobných projektů a jehož zkušenosti odpovídají potřebám zadavatele. Navrhujeme klíčové odborníky, kteří budou pracovat na realizaci projektu a kteří na obdobných zakázkách již pracovali a jsou v dané oblasti experty (podrobná CV viz kapitola 6.3.1.2).

Pro účely komunikace a řízení prací podle smlouvy navrhujeme samostatnou organizační strukturu. Vedoucí projektového týmu KPMG bude hlavní osobou komunikující s manažerem projektu za zadavatele jak v případě uspořádání Řídícího výboru, tak v případě potřeby během realizace projektu.

V rámci projektového týmu KPMG budou mezi jeho jednotlivé členy rozděleny následující zodpovědnosti:

- celkový dohled nad projektem a kvalitou jeho výstupů,
- komunikace se zadavatelem,
- každodenní řízení projektu,
- každodenní práce na projektu, podpora a kooperace s ostatními zaměstnanci zadavatele,
- zpracování jednotlivých výstupů projektu.

Za účelem zřejmé a flexibilní komunikace se zadavatelem a minimalizace možných nedorozumění navrhujeme, aby byly ze strany projektového manažera pravidelně jednou měsíčně (v návaznosti na zasedání Řídícího výboru) zpracovávány tzv. flash reporty. Tyto flash

reporty budou obsahovat zejména shrnutí provedených prací za dané období, doporučení dalšího postupu, úkoly a rozhodnutí požadovaná po zadavateli.

4.3.2 Zahájení vlastní analýzy a identifikace relevantní dat

Na úvod v rámci přípravy projektu určíme, které informace (data) budou předmětem analýzy. Připravíme strukturu požadovaných dat, které přesně věcně, časově a prostorově vymezíme.

Při sběru dat budeme vycházet také z osvědčených metodologií a znalostí KPMG. Předpokládaná struktura dat, kterou při realizaci projektu využijeme, je uvedena v další kapitole č. 4.6 „Způsob sběru dat, zpracování, ověřování, hodnocení a doporučení“.

Následně začneme studovat relevantní dokumentaci a další písemné či elektronické zdroje (včetně specifikace jejich vazeb), které nám usnadní následnou práci na projektu.

Zorganizujeme strukturovaná interview (workshopy) s jednotlivými věcně příslušnými zaměstnanci zadavatele, popř. po dohodě se zadavatelem dalších relevantních subjektů.

4.4 Popis zvolených metod, postupů a prostředků k naplnění předmětu plnění veřejné zakázky s ohledem na proveditelnost

Hlavním cílem projektu je zpracování studie proveditelnosti k implementaci úrazového pojištění, která bude obsahovat porovnání dvou předem definovaných variant. Pro relevantní srovnání a hodnocení daných variant je nutné předem definovat tzv. „Kritické faktory úspěšnosti“, na základě kterých bude z pohledu hodnotitele daná varianta funkční a nejlépe přizpůsobitelná aktuální požadavkům. Tyto faktory jsou pro vyšší přehlednost sdruženy do několika předem definovaných oblastí, které odrážejí požadované dopady na funkčnost variant, cílový stav a klady a zápory pro cílové skupiny. Mezi tyto oblasti předpokládáme řadit:

- Právní oblast
- Oblast ekonomická
- Procesní / technická oblast
- Další oblasti hodnocení

Pro úplnost uvádíme, že navržené oblasti hodnocení variant nemusí být konečné a během projektových prací a v rámci prvních diskusí o prioritizaci cílů veřejné zakázky se zadavatelem může být jejich rozsah upraven.

Také předpokládáme, že kritické faktory úspěchu se budou dále rozpadat na dílčí podskupiny, v rámci kterých budou probíhat hodnocení. Námi předpokládaný rozpad kritických faktorů úspěšnosti je uveden dále v jednotlivých kapitolách každou navrhovanou oblast.

4.4.1 Právní oblast

Z hlediska práva uvažujeme v hodnocení tři oblasti:

- Posoudíme vliv nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) na výši nároků zaměstnance a jejich interakci se současným nastavením obou variant.

- V rámci této oblasti bude také posouzen vliv jednotlivých variant na legislativní proces, kdy zvážíme a posoudíme především potřeby změn či legislativních úprav a jejich rozsah v celkovém měřítku za jednotlivé varianty.
- V případě potřeby posoudíme soulad každé z obou variant s mezinárodními závazky ČR, a to včetně koordinovaných politik v EU.

4.4.2 Oblast ekonomická

V oblasti ekonomické předpokládáme zhodnocení dopadů jednotlivých variant převážně z pohledu:

- Zaměstnavatelů
- Zaměstnanců
- Státního rozpočtu (stát)
- Nového provozovatele systému (ČSSZ)
- Stávajících provozovatelů systému

4.4.2.1 Dopady na zaměstnavatele

Z hlediska stanovení ekonomického dopadu na zaměstnavatele je nutné posoudit relevantní finanční toky:

- Výši pojistného, kterou bude zaměstnavatel platit a jeho možnou dlouhodobou udržitelnost.
- Výši škod, kterou bude muset zaměstnavatel případně sám uhradit. Přitom je nutné zohlednit jak očekávanou průměrnou hodnotu těchto nákladů, tak riziko pramenící z náhodného charakteru těchto událostí a především možné významné výše jednotlivých událostí majících dopad na schopnost zaměstnavatele dostát svým závazkům.
- Výše očekávaných administrativních nákladů zaměstnavatele.

Při kvantifikaci ekonomických dopadů na zaměstnavatele budeme brát v úvahu:

- Komparaci sazeb stanovených v relevantních předpisech.
- Posouzení a projekci udržitelnosti současného nastavení a identifikace rizik ve vývoji v nákladech systému vůči jeho příjmům.
- Zkušenosti z komerčního pojištění, v jehož rámci dochází k odškodňování odpovědnostních nároků.

Odhady budou uvažovat očekávané trendy a příští vývoj nákladů spojených s pracovními úrazy a nemocemi z povolání. Trendy odhadneme na základě dostupných statistik pracovních úrazů a na základě dat poskytnutých MPSV (či dalších relevantních zdrojů).

4.4.2.2 Dopady na zaměstnance

Z hlediska stanovení ekonomického dopadu na zaměstnance je nutné posoudit především následující oblasti:

- Míra zabezpečení a výše plnění, na kterou má zaměstnanec v obou variantách nárok.
- Garance/vymožitelnost nároků zaměstnance, případně časové zpoždění naplnění nároku od jeho vzniku. Tento aspekt představuje styčnou plochu s analýzou dopadu na zaměstnavatele.

4.4.2.3 Dopady do státního rozpočtu

Posoudíme celkový vliv shora uvedených pozorování u každé varianty na státní rozpočet, a to z několika pohledů:

- dlouhodobé dopady plynoucí z povahy systému makroekonomické povahy (např. zjištění přebytkové či deficitní tendence systému),
- krátkodobé náklady spojené se změnou systému, popř. náklady ostatní.

Dopady na ČSSZ budou posouzeny zvlášť (viz kapitola níže), a to díky jejich specifičnosti.

4.4.2.4 Dopady obou variant na ČSSZ

V této části posoudíme ekonomické dopady na ČSSZ z pohledu implementace nového procesního modelu fungování agendy úrazového pojištění. Tento dopad bude zaměřen převážně na období krátkodobého horizontu, které bude pro hodnocení rozhodné. Jako kritické faktory úspěšnosti budou zvoleny:

- finanční náročnost na implementaci nového informačního systému / popř. rozšíření stávajícího systému,
- finanční náročnost na zajištění lidských zdrojů,
- další s danou variantou spojené administrativní náklady,
- celkový dopad do rozpočtu ČSSZ s maximálním zohledněním předpokládaných synergií z financování současných agend ČSSZ.

4.4.2.5 Dopady na stávající provozovatele systému

U obou variant bude stávajícím provozovatelům odňata ta část jejich činnosti, která souvisí s provozem stávajícího pojistného systému. Stručně proto zvážíme možné dopady tohoto odnětí, a to z hlediska možného širšího dopadu na finanční stabilitu na finančním trhu, popř. ekonomice v ČR jako celku.

4.4.3 Procesní / technická oblast

V rámci procesní / technické oblasti se hodnotí dopad převážně do procesů, řízení aktivit, dopad na lidské zdroje, IT podporu (informační systémy) a připravenost dokumentů. Tato oblast bude následně posuzována a hodnocena z dvou pohledů, a to dopady z krátkodobého hlediska (blíže můžeme specifikovat jako implementační část) a následně z dlouhodobého hlediska, kdy bude

hodnocena předpokládaná procesní a technická náročnost fungování celého systému úrazového pojištění.

Mezi hlavní hodnocená kritéria úspěchu bude patřit zejména:

- Implementace a náročnost uvedení varianty do provozu – tvorba a zavedení informačního systému, budování nové či využití stávající infrastruktury ČSSZ, nutnost vzniku nových pracovních míst či možnost využít stávajících, nutnost zavést nové procesy v rámci fungování ČSSZ či možnost využít stávající procesy (např. výběr a správa důchodového / sociálního pojištění či výplata dávek důchodového pojištění).
- Provozní náročnost – zahrnující průběžnou správu informačního systému, administrativní náročnost, uživatelskou přívětivost spojenou s přehledností systému.
- Komunikace mezi subjekty, která zahrnuje také složitost komunikačních toků; preferována musí být v této oblasti varianta, kde je nejjednodušší vzájemná výměna informací a komunikační vazby mezi subjekty nemusí být nově nastavovány.

Hodnocení jednotlivých variant v oblasti procesní / technické předpokládáme zaměřit na tyto stanovené kritické faktory úspěšnosti:

- Lidské zdroje
 - stávající / potřebné kapacity (jak s pohledem na počet zaměstnanců, tak z hlediska organizační struktury ústředí / regiony a jejich stávajícího zaměření),
 - zkušenosti a znalosti zaměstnanců.
- Informační systémy
 - technické vybavení – potřeby / současný stav,
 - stávající / potřebné datové přístupy, schopnost zpracovávat dotčená data,
 - softwarová vybavenost – stávající / potřebné systémy.
- Dokumentace
 - připravenost dokumentová – potřeba zavedení nových procesů.
- Procesy
 - podobnost stávajících procesů,
 - připravenost na nové procesy,
 - připravenost na likvidaci pojistných událostí.

4.4.4 Další oblasti hodnocení

4.4.4.1 Vliv prevence a rehabilitace

Zákon č. 266/2006 předvídá, že dávková podoba systému úrazového pojištění rovněž zahrnuje prevenci a rehabilitaci. Vzhledem k tomu, že tyto nejsou součástí odpovědnostního systému pojištění (tj. druhé z obou variant), provedeme analýzu dopadů této odlišnosti.

Z pohledu hodnocených oblastí a v nich uvedených kritických faktorů úspěšnosti mohou být námi předpokládané a v této kapitole (4.4) uvedené oblasti v rámci realizace projektu změněny, upraveny či doplněny a to v návaznosti na úvodní analytické práce či následně na základě diskuze se zástupci zadavatele. Výše uvedený výčet je proto indikativní a uveden jako naše představa stanovená na základě našich zkušeností a vstupních předpokladů.

Ukázka hodnoticí tabulky.

Oblast	Kritický faktor úspěšnosti	Váha	Varianta 1				Varianta 2						
			Stát/SR	ČSSZ	Zam T	ZamC	ČP/Koop	Stát/SR	ČSSZ	Zam T	ZamC	ČP/Koop	
Právní	Vliv nového občanského zákoníku	15%											
	Nutnost legislativních změn												
	Soulad s mezinárodními závazky												
	Soulad s právem EU												
Ekonomický	Dopad na zaměstnavatele	50%											
	Dopad na zaměstnance												
	Státní rozpočet												
	Nový provozovatel (ČSSZ)												
	Stávající provozovatelé												
Procesní	Připravenost ČSSZ	25%											
			Lidé										
			IT										
			Dokumenty										
	Procesy												
Další oblasti	Vliv prevence a rehabilitace	10%											
CELKEM		100%											

Tabulka: Ukázka hodnoticí tabulky jednotlivých variant dle oblastí a kritických faktorů úspěšnosti

4.5 Srovnání se zahraniční zkušeností

Provedeme rámcové srovnání se zahraničními systémy v EU. Hlavním kritériem bude četnost jednotlivých systémů podle jejich charakteru – tj. dávkového, odpovědnostního či soukromého. Další hlediskem bude povaha nositele pojištění – veřejnoprávní či soukromoprávní charakter.

Pro naplnění tohoto bodu využijeme naši mezinárodní síť kanceláří. V úvodní etapě projektu definujeme vybrané státy, v kterých rámcové srovnání používaných systému zhodnotíme. Pokud se ukáže, jako toto hledisko vhodné může se stát také jedním z hodnocených kritických faktorů úspěšnosti a zahrnuto do hodnocení dopadů jednotlivých variant. V této fázi zatím předpokládáme, že srovnání se zahraničím bude doplněno a popsáno ve studii proveditelnosti jako samostatná část.

4.6 Způsob sběru dat, zpracování, ověřování, hodnocení a doporučení

Pro řádné zpracování hodnocení jednotlivých variant je nutné provést identifikaci a sběr relevantních dat v jednotlivých oblastech tak, abychom získali dostatečné podklady pro hodnocení variant.

4.6.1 Způsoby sběru a zdroje dat

Při realizaci projektu využijeme primárně dva hlavní zdroje dat, a to veřejně dostupné statistiky a údaje poskytnuté MPSV. Ve spolupráci se zadavatelem může být vhodné získat další data, která nejsou veřejně dostupná od dalších veřejných institucí. Požadavky budou zadavateli předloženy na úvodní schůzce Řídícího výboru, kde budeme specifikovat, o jaká požadovaná data se jedná. V současné chvíli předpokládáme, že využijeme následující podklady:

- historické přehledy pracovních úrazů a nemocí z povolání,
- historii ekonomických statistik dosavadního systému po jednotlivých odvětvích ekonomické činnosti (daných zákonem zákona č. 262/2006 Sb), včetně počtu pojištěných,
- historii škod po jednotlivých odvětvích a podle typu škody. V ideálním případě lze uvažovat o využití databázi pracovních úrazů a nemocí z povolání a souvisejících škod,
- vývoj insolventnosti podniků, tedy počty společností, které nejsou schopny dostát svým závazkům a počty zaměstnanců těchto společností.
- odhady dopadu Nového občanského zákoníku na odškodňování zdravotních škod.

Následně provedeme zpracování, konsolidace a vyčištění dat získaných z výše uvedených zdrojů a při jejich zpracování budeme provádět kontrolu úplnosti dat tak, aby byla zajištěna co nejvyšší vypovídací schopnost. V případě neúplnosti budou tyto nesrovnalosti vždy řádně komentovány.

Výsledný sběr a zpracování dat bude sloužit pro naplnění hodnocených oblastí u jednotlivých variant a pro srovnání jejich dopadů, přínosů či nákladů.

4.6.2 Hodnocení jednotlivých variant a doporučení

Varianty budou v návaznosti na hodnocené kritické faktory úspěšnosti bodově ohodnoceny a toto hodnocení bude zobrazeno pomocí tabulky / tabulek, kde budou zobrazeny hodnocené skupiny, které mohou dále obsahovat podskupiny jednotlivých kritických faktorů úspěšnosti.

Vzhledem k různým oblastem dopadu a k různým kritickým faktorům úspěchu je nutné doplnit, že ne každý faktor bude varianty ovlivňovat stejně. Proto, abychom dosáhli co nejvyšší přesnosti míry hodnocení a eliminovali vliv méně významných faktorů na hodnocení, budou tyto faktory dále doplněny o tzv. důležitost faktoru, kdy tato důležitost bude určena váhou dané kritického faktoru úspěšnosti. Tato váha bude stanovena procentem z celku a následně budou přidělené body danému faktoru touto vahou násobeny.

Body budou přidělovány v závislosti na vztahu varianty ke kritickému faktoru úspěšnosti, kdy varianta s nejlepším počitatelným výsledkem (např. nižší předpokládaná náročnost na finanční zdroje, lidské zdroje, čas, nižší dopad do státního rozpočtu) získá bodové hodnocení stanovené poměrně vůči druhé variantě a naopak.

V případě kritérií, která nejsou počitatelně vyhodnotitelné (např. náročnosti implementace, legislativní dopady) bude postupováno dle níže uvedeného popisu bodového hodnocení.

V případě, že varianta bude k hodnoticímu kritériu neutrální, bude přidělen počet bodů 3.

Stupnici (hodnocení nepočitatelných kritérií), která je navázána na naplnění daného faktoru, včetně zohlednění časového horizontu předpokládáme následující:

- Počet bodů 1 – varianta nevyhovuje a má negativní dopad na faktor (z pohledu časového ani v krátkodobém horizontu),
- Počet bodů 2 – varianta částečně naplňuje faktor (z časového hlediska částečně pozitivní dopad v krátkodobém horizontu, ale v dlouhodobém je její dopad negativní),
- Počet bodů 3 – faktor je naplněn, ale funkčně zůstává v dané oblasti neutrální bez ohledu na časový horizont, popř. v dlouhodobém horizontu faktor ztrácí účinnost,
- Počet bodů 4 – varianta pozitivně naplňuje faktor jak z krátkodobého, tak je zároveň částečně funkční v dlouhodobém horizontu;
- Počet bodů 5 – faktor je pozitivně naplněn (také z dlouhodobého hlediska) a varianta je v tomto horizontu plně funkční.

Mimo bodového hodnocení bude doplněn také slovní komentář, který logicky rozvede bodové hodnocení a popíše hlavní pozitiva či negativa hodnocené varianty z pohledu daného kritického faktoru úspěšnosti. Tento komentář bude klíčový pro finální zhodnocení jednotlivých variant a podkladem pro určení klíčových užitků a nákladů variant (přímých i nepřímých).

Veškeré výstupy z analýzy variant a jejich hodnocení následně převedeme do definovaných doporučení, a které zohlední nejlepší praxi a zajistí efektivní řízení a výkon agendy úrazového pojištění.

4.7 Popis metodiky využité pro analýzu procesů

Po analýze a hodnocení jednotlivých variant definujeme a doporučíme vhodné procesní modely pro zavedení jednotlivých variant do procesní struktury agendy ČSSZ. Definice procesních modelů bude vycházet a bude navázána na hodnocenou oblast procesní / technickou a v této oblasti stanovené kritické faktory úspěšnosti.

Vhodné postupy zavedení optimalizace navrhujeme tak, aby bylo v co největší míře zabezpečeno zajištění efektivního fungování budoucích klíčových a potřebných procesů s ohledem na požadavky na jejich vstupy, funkčnost (jak po stránce časové, materiální, informací a personální), výstupy a plný soulad s plánovaným vývojem v rámci úrazového pojištění.

Při zpracování jednotlivých návrhů procesních modelů budeme využívat naše zkušenosti především z prostředí fungování ČSSZ, kde naše společnost již v minulosti působila a účastnila se zpracování procesních projektů či projektů z oblasti IT. Tyto poznatky vidíme jako výhodu především v tom, že se v prostředí ČSSZ velmi dobře orientujeme a jsme schopni bez dalších vyšších nároků připravit procesní modely, které budou vhodné pro implementaci jednotlivých variant.

Návrhy procesních modelů implementace pro každou variantu budou zaměřeny na:

- doporučení v dosavadní procesní struktuře ČSSZ týkající se zajišťovaných činností spojených s předmětnou agendou, včetně identifikace procesů vhodných k využití příslušných synergických efektů,
- doporučení v oblasti rozdělení kompetencí mezi jednotlivými organizačními útvary, tj. vlastníky jednotlivých procesů,
- doporučení s ohledem na lidské zdroje (rámcové počty pracovníků) ČSSZ, tj. dopady na jejich počet, který bude dostačující pro zajištění procesů,
- doporučení v návaznosti na IT infrastrukturu ČSSZ, která je v současné době v návaznosti na spravovanou agendu rozsáhlá a zastrešuje veškeré datové potřeby. Dopady v této oblasti se mohou již projevit také v případě v současné době realizovaných projektů, které svým zaměřením směřují ke splnění požadavků na elektronizaci a informatizaci veřejné správy. Tato oblast bude muset být v rámci návrhu procesního modelu zohledněna, neboť některé z v současné době využívaných informačních systémů sice zastávají podobnou funkcionalitu, nicméně je zde reálné riziko, že by nemusely být již funkčně využitelné či v návaznosti na předmět projektu rozšiřitelné,
- výše uvedené oblasti (návrh nového procesního modelu) se v celkovém důsledku promítne do celkových nákladů plynoucích na zajištění agendy ČSSZ. Tyto náklady budou rámcově odhadnuty a budou již vstupovat do hodnocení jednotlivých variant.

Procentí modely budou dále definovat vstupy a výstupy jednotlivých procesů.

Základní definované atributy procesů budou obsahovat zejména:

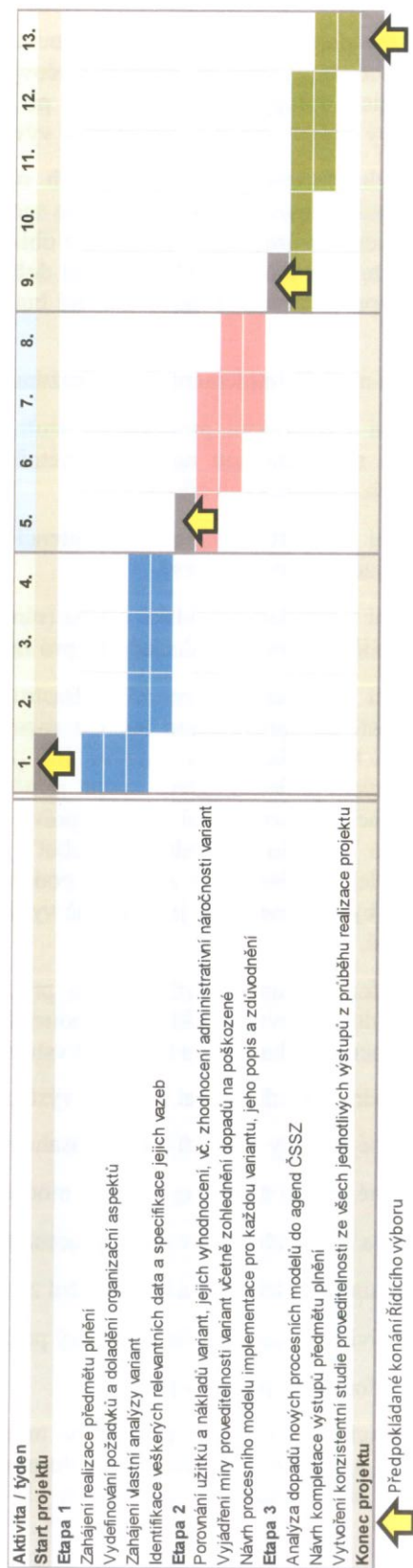
- požadované interní zdroje na procesní model,
- návrh rolí a zodpovědností v rámci procesního modelu,
- návrh komunikačních toků a organizační zajištění,
- hlavní aktivity procesu a jejich rámcový popis,
- a návrh informační podpory procesu.

Pro úspěšnou implementaci návrhu procesního modelu dané varianty je důležité, přizpůsobit organizační model a systém řízení tak, aby bylo možné nové procesy přímo řídit, kontrolovat, stanovovat pro ně indikátory výkonnosti a mít možnost je neustále zlepšovat.

4.8 Harmonogram realizace předmětu plnění

Aktivity, které budou v rámci projektu realizovány, proběhnou dle následujícího harmonogramu, který vychází a je v souladu s požadavky zadavatele uvedených v Zadávací dokumentaci.

Současně jsme dostatečně flexibilní, abychom na základě konkrétní specifikace zadavatele efektivně přizpůsobili časový harmonogram aktuálním požadavkům. Jsme schopni upravit podle potřeby harmonogram projektu jak z hlediska celkové doby jeho trvání, tak i termínů zahájení a ukončení dílčích fází v návaznosti na požadavky zadavatele. Termíny plnění jednotlivých částí předmětu veřejné zakázky a intenzita prací na zakázce a struktura projektového týmu KPMG je navržena tak, aby celková doba potřebná k zabezpečení předmětu plnění byla v tomto časovém rozsahu realizovatelná.



Harmonogram: Požadované plnění předmětu veřejné zakázky

Práce na projektu budou v souladu se Zadávací dokumentací zahájeny neprodleně po podpisu smlouvy se zadavatelem a plnění veřejné zakázky bude ukončeno do 13 týdnů od podpisu smlouvy, nejpozději do 31. 8. 2014. Rámec plánu prací je dán členěním na etapy podle Zadávací dokumentace a jejím časovým vymezením zadavatelem. Plnění KPMG proběhne v součinnosti s členy týmu za zadavatele a předpokládá jak průběžné předávání informací o plnění předmětu realizaci veřejné zakázky, tak předkládání k akceptaci jednotlivé výstupy realizovaných etap, a to vždy po ukončení každé jednotlivé etapy realizace.

4.9 Návrh na vypořádání se s riziky

V rámci vypořádání se s riziky budeme vycházet zejména z metodik a postupů KPMG, kdy v této oblasti disponujeme značnou celosvětovou základnou vědomostí. Vnitřní řídicí a kontrolní systém projektu nastavíme tak, aby umožňoval soustavné řízení rizik v rámci celého procesu realizace projektu. Opatření pro eliminaci rizik budeme průběžně projednávat (viz komunikace projektu) se zadavatelem a opatření budou přijímána na úrovni realizačního týmu, přičemž bude průběžně monitorována efektivita řízení identifikovaných rizik. Průběžný monitoring a kontrolu řízení rizik bude v rámci realizačního týmu a budeme v rámci komunikace průběžně informovat zástupce zadavatele.

4.9.1 Přístup k řízení rizik v rámci realizace předmětu plnění

Řízení rizik v rámci projektu bude probíhat v souladu se zásadami nejlepší praxe v oblasti řízení rizik a bude probíhat ve čtyřech základních krocích, kterými jsou:

Identifikace rizik

V rámci identifikace rizik by vždy měly být určeny následující aspekty:

- příčina rizika (reálná událost nebo situace, která je důvodem pro vznik rizika),
- riziko (událost, která může nastat s určitou mírou nejistoty/pravděpodobnosti),
- dopad na cíle projektu v případě materializace rizika.

V průběhu realizace projektu mohou být identifikována další rizika jakýmkoliv členem realizačního týmu, případně i dalšími subjekty mimo organizační strukturu projektu. Před zahájením projektu bude vytvořen Registr rizik a informace o jakémkoliv identifikovaném riziku bude neprodleně do tohoto registru zapsána.

Vyhodnocení rizik

U identifikovaných rizik projektu je následně provedeno jejich vyhodnocení

- pravděpodobnosti výskytu rizikové události, tj. pravděpodobnost vzniku události/rizika, které zabrání/naruší dosažení cílů projektu,
- velikosti dopadu v případě, že riziková událost nastane, tj. významnost důsledku, k němuž dojde, pokud riziko nastane.

Pravděpodobnost výskytu rizikové události i velikost dopadu dané události je určena hodnotou na škále 1 – 5, kde hodnota 5 znamená velmi vysokou pravděpodobnost / vysoký dopad, 3 průměrnou pravděpodobnost / dopad a 1 malou pravděpodobnost / dopad rizika);

Zároveň je vhodné určit rovněž časový horizont, ve kterém daná riziková událost může nastat. Součin hodnot pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu pak určí významnost rizika.

Čím vyšší je hodnota součinu, tím významnější je riziko. Významnost rizika tak může dosahovat hodnoty 1 - 25, přičemž platí, že čím vyšší je významnost rizika, tím větší prioritu riziko v rámci procesu řízení rizik musí mít.

Vyjádřením významnosti rizika je matice hodnocení rizik. V ní jsou všechna identifikovaná rizika rozdělena na rizika s nízkou, střední nebo vysokou významností.

Stanovení opatření

Po určení významnosti jednotlivých identifikovaných rizik je třeba tato rizika seřadit dle významnosti a následně je začít řídit od těch nejvýznamnějších po ta méně významná. Řízení rizik spočívá v nalezení a následné implementaci takového opatření, které nejvhodnějším způsobem reaguje na identifikované riziko a co nejvýznamněji snižuje či dokonce úplně eliminuje pravděpodobnost výskytu daného rizika, případně redukuje velikost negativního dopadu daného rizika. Vždy je nutné klást důraz na to, aby náklady na realizaci zvoleného opatření nepřevyšovaly výdaje, které by bylo nutno vynaložit, pokud by k dané rizikové události skutečně došlo.

Implementace opatření

Po výběru nejvhodnějšího opatření je nutné dané opatření implementovat. Implementace daného opatření je v gesci Vedoucího projektového týmu, u každého rizika však může po dohodě přenést odpovědnost za implementaci zvoleného opatření na další osobu, která se stane vlastníkem rizika. Vlastník rizika je zodpovědný za implementaci zvoleného opatření avšak rozhodnutí o tom, jaké opatření v reakci na riziko bude zvoleno a následně implementováno nese vždy Vedoucí projektového týmu, případně při eskalaci rizika na vyšší úroveň řízení je tímto zodpovědným subjektem vytvořený Řídící výbor projektu (sestavení ze zástupců zadavatele a KPMG).

Po implementaci zvoleného opatření je sledována a vyhodnocována jeho účinnost.

4.9.2 Rizika vyplývající z realizace předmětu plnění a návrh na jejich řešení

V tabulce níže jsou uvedena identifikovaná rizika, která vyplývají z realizace předmětu plnění. Rizika byla vyhodnocena na základě pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti dopadu na projektu. Na základě těchto hodnocení byla stanovena celková významnost rizika. Poslední sloupec v tabulce popisuje návrh možného řešení / opatření k eliminaci rizika.

Kód	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost dopadu rizika	Významnost rizika	Návrh řešení / opatření
I-1	Nejasné stanovené cíle projektu, rozsah projektu a očekávání zadavatele	1	5	5	Na úvodní schůzku k zahájení projektu je nutné vyjasnit očekávání zadavatele a upřesnit rozsah projektu s tím, že následně na každém Řídícím výboru daná očekávání aktualizovat a vyhodnotit soulad projektových prací v návaznosti na cíle a postup projektu.
I-2	Nedodržení harmonogramu projektu	2	4	8	Průběžné vyhodnocování pokroku realizace projektu a jeho souladu s harmonogramem projektu.

I-3	Nedodržování nastavených pravidel projektového řízení zejména s ohledem na řízení rizik projektu	2	4	8	Průběžná kontrola dodržování pravidel projektového řízení a zejména dodržování stanoveného způsobu řízení rizik projektu ze strany Vedoucího projektového týmu.
I-4	Selhání komunikace - Neefektivní komunikační provázání všech organizačních jednotek dodavatele a zadavatele.	1	3	3	Pravidelná setkání a prezentace postupu v projektových pracích na úrovni Řídícího výboru. V rámci projektu dodržovat nastavená pravidla komunikace.
I-5	Nedostatečné personální obsazení projektového týmu, které může vést k nedodržení harmonogramu či snížené kvalitě výstupů projektu	1	4	4	Aktivní řízení lidských zdrojů v rámci projektu, zajištění zastupitelnosti jednotlivých členů Projektového týmu.
I-6	Nedostatečná odborná zdatnost členů projektového týmu, která může ovlivnit kvalitu výstupů projektu	1	4	4	Obsazení Realizačního týmu pracovníky, kteří mají zkušenosti v oblasti zpracování studií a analýz, popř. z oblasti sociální politiky.
I-7	Nedostatečně nastavená organizační struktura projektu či organizační změny rozsáhlejšího charakteru	1	3	3	Důraz na dodržení základní organizační struktury projektu, aktivní řízení lidských zdrojů v rámci projektu, zajištění zastupitelnosti jednotlivých členů projektového týmu.
I-8	Rizika související s podklady. Rizika, která plynou z problémů týkajících se materiálových vstupů (podkladů) nezbytných pro projekt. Např. že požadované vstupy nejsou dostupné, tak jak bylo očekáváno, případně že neodpovídají požadované kvalitě a potřebám.	2	5	10	Jasně a včasné předání požadavků na data včetně logického strukturování požadavků. Identifikace a analýza relevantních zdrojů s možností více-zdrojového pokrytí požadavků na data a podklady.
I-9	Nekompletní nebo nekvalitní vstupní data	3	3	9	Kontrola kompletnosti a kvality vstupních dat. Porovnání dat s alternativními zdroji, pokud existují. Neprodlená komunikace a řešení problémů vstupních dat.
I-10	Vlastní chyba odhadu. Každý výpočet je předmětem potenciálních chyb z důvodu odchylky mezi projektovanými a realizovanými hodnotami	2	4	8	Použití relevantních, aktuálních a přesných vstupních dat a předpokladů. Použití ekonomicky podložených modelů. Validace výsledků na základě ekonomické interpretace a porovnání s výsledky alternativních metod.

