

Zmluva o dielo

uzatvorená v zmysle ust. § 536 a nasl. zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka (ďalej len „Obchodný zákonník“), zákona č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon a ustanovení zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“) v ich platnom znení

(ďalej len „zmluva“)

Zmluvné strany

1. Objednávateľ:

Sídlo:
Štatutárny zástupca:
IČO:
DIČ:
IČ DPH:
Bankové spojenie:
IBAN:
Zodpovedná osoba:

Bratislavský samosprávny kraj

Zriadený zákonom NR SR č. 302/2001 Z. z.
Sabinovská 16, 820 05 Bratislava 25
Mgr. Juraj Droba, MBA, MA - predseda
36063606
2021608369
SK2021608369
Štátna pokladnica

E-mail:

Mgr. Dagmar Kysel'ová
zástupkyňa riaditeľky odboru INTERACT
dagmar.kyselova@region-bsk.sk

(ďalej len „objednávateľ“)

a

2. Zhotoviteľ:

Sídlo:
Zastúpená:
IČO:
DIČ:
IČ DPH:
Bankové spojenie:
IBAN:
Zodpovedná osoba:
E-mail:

Centire s. r. o.

Záhradnícka 72, 821 08 Bratislava
Mgr. Renáta Kiselicová
36 866 857
2022 966 363
SK2022966363
Tatra banka, a.s.
Mgr. Renáta Kiselicová
renata.kiselicova@centire.com

(ďalej len „zhotoviteľ“)

(ďalej spoločne „zmluvné strany“)

Článok 1

Úvodné ustanovenia

Zmluvné strany uzatvárajú túto zmluvu v súlade s výsledkom verejného obstarávania v zmysle zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“) na predmet zákazky „Poradenská služba pre riadenie ľudských zdrojov Programu INTERACT“.

Zmluvné strany sa dohodli podľa § 536 a nasl. zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov na uzavretí tejto Zmluvy o dielo (ďalej len „Zmluva“) za nižšie uvedených podmienok.

Článok 2

Predmet zmluvy

2.1 Predmetom zmluvy je riadne zhotovenie a odovzdanie diela - písomného dokumentu s názvom „Poradenská služba pre riadenie ľudských zdrojov Programu INTERACT“ (ďalej len „Poradenstvo“) v troch častiach: Úvodná správa, Návrh záverečnej správy a Záverečná správa v súlade s výsledkom poradenstva interdisciplinárneho tímu a poskytnutie s dielom súvisiacich služieb v súlade s Podrobným opisom predmetu zákazky, ktoré tvorí prílohu č. 1 zmluvy.

2.2 Zhotoviteľ ako vedúci interdisciplinárneho tímu zodpovedá za zostavenie interdisciplinárneho tímu zahŕňajúceho komplexné a profesijné zastúpenie pre vypracovanie podkladu pre vykonanie diela v zložení (príloha č. 3 zmluvy):

- a) Kľúčový expert 1 v oblasti strategického riadenia ľudských zdrojov, rozvoja organizácií, organizačných štruktúr a procesov;
- b) Kľúčový expert 2 v oblasti riadenia ľudských zdrojov v medzinárodných organizáciách;
- c) Kľúčový expert 3 v oblasti riadenia ľudských zdrojov so znalosťou legislatívy upravujúcej pracovnoprávne vzťahy.

2.3. Kľúčový expert musí spĺňať odbornú spôsobilosť uvedenú vo výzve na predkladanie ponúk (bod 4.2 výzvy). V prípade zámeru zmeny kľúčového experta je zhotoviteľ povinný písomne požiadať objednávateľa o súhlas s takouto zmenou, pričom nový kľúčový expert musí spĺňať minimálne požiadavky uvedené vo výzve na predkladanie ponúk (bod 4.2 výzvy). Objednávateľ vyjadrí svoj písomný súhlas alebo nesúhlas s navrhovaným kľúčovým expertom do 3 pracovných dní od doručenia návrhu na zmenu kľúčového experta. Kľúčový expert za účelom riadneho plnenia zmluvy musí splniť relevantné podmienky účasti podľa výzvy na predkladanie ponúk.

2.4 Zhotoviteľ sa zaväzuje vykonať dielo podľa tohto článku bod 2.1 a prílohy č. 1 tejto zmluvy vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť.

2.5 Objednávateľ sa zaväzuje prevziať a zaplatiť zhotoviteľovi za dielo podľa tohto článku bod 2.1 a prílohy č. 1 dohodnutú zmluvnú cenu podľa článku 3 bod 3.1 tejto zmluvy v zmysle podmienok uvedených v tejto zmluve.

2.6 Všetky časti diela podľa bodu 2.1 tejto zmluvy sa zhotoviteľ zaväzuje vypracovať v anglickom jazyku. Celá komunikácia medzi zmluvnými stranami bude prebiehať v anglickom jazyku.

2.7 Zhotoviteľ sa zaväzuje realizovať dielo v súlade s článkom 2, článkom 4, článkom 5 a článkom 7 tejto zmluvy.

Článok 3

Zmluvná cena

3.1 Cena za predmet zmluvy uvedený v čl. 1 tejto zmluvy je stanovená na základe cenovej ponuky zhotoviteľa podľa zákona č. 18/1996 Z.z. o cenách v znení neskorších predpisov takto:

Cena bez DPH:	34 300,- €
DPH (20%):	6 860,- €
Cena s DPH:	41 160,- €

(slovom: štyridsaťjeden tisíc stošesťdesiat eur)

3.2 Cena uvedená v bode 3.1 tejto zmluvy je konečná a zahŕňa všetky výdavky zhotoviteľa spojené s predmetom zmluvy podľa článku 2 tejto zmluvy, vrátane udelenia licencie podľa článku 11 tejto zmluvy. Túto cenu nie je možné prekročiť počas trvania celého zmluvného vzťahu. V cene je zahrnutá dodávka predmetu zmluvy v digitálnej forme kompatibilnej s informačným systémom objednávateľa.

Článok 4

Čas a miesto plnenia

4.1 Táto zmluva sa uzatvára na dobu určitú, odo dňa jej účinnosti do doby splnenia všetkých práv a povinností oboch zmluvných strán, ktoré vyplývajú z jej obsahu a všeobecne záväzných právnych predpisov Slovenskej republiky, ako aj právnych aktov Európskej únie.

Zmluvné strany si dohodli nasledovné lehoty plnenia:

4.1.1 prvá časť diela - Úvodná fáza - zostavenie úvodnej správy - „Inception report“ - obsahujúca podrobný harmonogram prác v súlade s prílohou č. 1 – do **2 mesiacov** od nadobudnutia účinnosti zmluvy,

4.1.2 druhá časť diela - Implementačná fáza (vypracovanie návrhu záverečnej správy vrátane odporúčaní v súlade s prílohou č. 1 „Draft Final Report“) - do **5 mesiacov** od nadobudnutia účinnosti zmluvy,

4.1.3 tretia časť diela - Záverečná správa – „Final report“ - do **6 mesiacov** od nadobudnutia účinnosti zmluvy.

4.2 Zmluvné lehoty plnenia jednotlivých častí diela uvedené v bode 4.1 sú lehoty na odovzdanie jednotlivých častí diela najneskoršie prípustné a neprekročiteľné s výnimkou:

4.2.1 vyššej moci ako napr. neočakávané prírodné a iné javy,

4.2.2 v prípade zmien a rozsahu podľa pokynov objednávateľa,

4.2.3 vydania príkazov a zákazov vládnych alebo miestnych správnych orgánov, ak neboli vyvolané situáciou u objednávateľa.

4.3 Lehoty plnenia, je možné predĺžiť z dôvodov uvedených v bode 4.2.1 a 4.2.3 iba o dobu, počas ktorej zhotoviteľ preukázateľne nemohol pokračovať v prácach; a v prípade predĺženia lehoty z dôvodov podľa bodu 4.2.2 o dobu, ktorú si zmluvné strany dohodnú v dodatku k tejto zmluve.

4.4 Miestom odovzdania predmetu zmluvy je sídlo objednávateľa. O odovzdaní a prevzatí jednotlivých častí diela budú vyhotovené preberacie protokoly, ktorých vzor je obsahom prílohy č. 2 tejto zmluvy, a ktoré budú podpísané zodpovednými osobami uvedenými v záhlaví tejto zmluvy.

Článok 5

Výstupy

5.1 Zhotoviteľ sa zaväzuje odovzdať objednávateľovi jednotlivé časti diela v požadovanom množstve a kvalite podľa pokynov objednávateľa nasledovne:

- 1x v papierovej forme veľkosti A4 zviazané v hrebeňovej väzbe,
- 1x na CD alebo USB nosiči v neuzamknutej elektronickej forme umožňujúcej jej úpravu (napr. .rtf alebo .doc).

Článok 6

Platobné podmienky a fakturácia

6.1 Zmluvné strany sa dohodli, že zálohové platby ani platba vopred sa neumožňujú.

6.2 Cenu za dielo podľa článku 3 tejto zmluvy uhradí objednávateľ zhotoviteľovi na základe troch čiastkových faktúr doručených zhotoviteľom objednávateľovi, na základe skutočne realizovaných a riadne odovzdaných častí diela v súlade s článkom 4 bodmi 4.1.1 až 4.1.3 tejto zmluvy. Neoddeliteľnou súčasťou jednotlivých čiastkových faktúr sú preberacie protokoly. Jednotlivé čiastkové faktúry za realizáciu časti diela budú doručené objednávateľovi po odsúhlasení a podpísaní jednotlivých preberacích protokolov zmluvnými stranami podľa článku 4 bodu 4.4 nasledovne:

- a) prvá čiastková faktúra vo výške 25% zmluvnej ceny podľa bodu 3.1 tejto zmluvy vo výške **10 290,- EUR** po riadnom odovzdaní a prevzatí úvodnej správy - „Inception report“ v termíne podľa článku 4 bodu 4.1.1 tejto zmluvy,
- b) druhá čiastková faktúra vo výške 35% zmluvnej ceny podľa bodu 3.1 tejto zmluvy vo výške **14 406,- EUR** po riadnom odovzdaní a prevzatí vypracovaného návrhu záverečnej správy vrátane odporúčaní v termíne podľa článku 4 bodu 4.1.2 tejto zmluvy,
- c) tretia čiastková faktúra vo výške 40% zmluvnej ceny podľa bodu 3.1 tejto zmluvy vo výške **16 464,- EUR** po riadnom odovzdaní a prevzatí záverečnej správy po zapracovaní pripomienok monitorovacieho výboru v termíne podľa článku 4 bodu 4.1.3 tejto zmluvy.

Objednávateľ uhradí zhotoviteľovi jednotlivé faktúry len v tom prípade, ak v príslušnom preberacom protokole nebudú uvedené žiadne vady. V prípade väd, sa vady uvedú pri preberaní časti diela v preberacom protokole. Lehota splatnosti jednotlivých faktúr v takomto prípade začne plynúť až po odstránení väd uvedených v preberacom protokole.

6.3 Lehota splatnosti faktúr je 30 dní odo dňa ich doručenia objednávateľovi, okrem prípadu uvedeného v predchádzajúcom bode.

6.4 Faktúra musí spĺňať všetky náležitosti daňového dokladu v zmysle zákona č. 431/2002 Z. z o účtovníctve v znení neskorších predpisov a § 71 zákona č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty v znení neskorších predpisov. V prípade, že faktúra bude obsahovať nesprávne alebo neúplné údaje, alebo nebude obsahovať všetky náležitosti podľa predchádzajúcej vety, objednávateľ je oprávnený vrátiť ju (reklamovať) a zhotoviteľ je povinný faktúru podľa charakteru nedostatku opraviť, doplniť alebo vystaviť novú. V prípade vrátenia faktúry zhotoviteľovi sa za začiatok plynutia lehoty splatnosti považuje deň, kedy bola opravená alebo doplnená faktúra doručená objednávateľovi. Faktúru je možné reklamovať len v lehote jej splatnosti.

6.5 Podpísaný preberací protokol je neoddeliteľnou súčasťou príslušných faktúr a musí byť potvrdený zodpovednými osobami oboch zmluvných strán.

Článok 7

Práva a povinnosti zmluvných strán, kontaktné osoby

7.1 Zhotoviteľ ručí za to, že jednotlivé časti diela majú v dobe prevzatia zmluvne dohodnuté vlastnosti a zodpovedajú požiadavkám objednávateľa.

7.2 Zhotoviteľ je povinný zasielať priebežne na e-mailovú adresu zodpovednej osoby objednávateľa na priebežné schvaľovanie spracovaný návrh čiastkových diel v zmysle článku 2 a prílohy č. 1 tejto zmluvy na jeho pripomienkovanie a schválenie. Pre odstránenie pochybností sa riadnym vykonaním čiastkového diela rozumie odovzdanie čiastkového diela po jeho písomnom schválení (formou emailu) zo strany zodpovednej osoby objednávateľa. Zhotoviteľ je povinný na základe pripomienky zodpovednej osoby objednávateľa bez zbytočného odkladu odstrániť chybné zistenia v zaslaných návrhoch časti diela.

7.3 Zhotoviteľ sa zaväzuje uchovávať dokumenty potrebné na vecnú a finančnú kontrolu a umožniť objednávateľovi a oprávneným kontrolným osobám vykonávať u seba kontrolu obchodných dokumentov, vecnú a finančnú kontrolu v súvislosti s realizáciou aktivity financovanej z technickej pomoci Programu spolupráce INTERACT III 2014-2020, ako aj po ukončení zmluvného vzťahu do 31.12.2028. Oprávnenými kontrolnými osobami sú najmä: Ministerstvo financií Slovenskej republiky, Najvyšší kontrolný úrad Slovenskej republiky, Úrad vládneho auditu, certifikačný orgán, orgán auditu a iná ním poverená právnická osoba, splnomocnení zástupcovia Európskej Komisie a Európskeho dvora audítorov, ako aj osoby prizvané orgánmi uvedenými v tomto bode zmluvy.

7.4 Počas realizácie diela a jeden kalendárny rok odo dňa odovzdania záverečnej správy poradenstva vrátane odporúčaní je zhotoviteľ povinný na požiadanie objednávateľa prezentovať výstupy z poradenstva na zasadnutí Monitorovacieho výboru Programu spolupráce INTERACT III 2014-2020 alebo Programovacieho výboru pre program INTERACT IV 2021-2027. Objednávateľ je povinný informovať zhotoviteľa o zasadnutí monitorovacieho alebo programovacieho výboru najneskôr jeden mesiac pred zasadnutím.

7.5 Ak objednávateľ prevezme časť diela, má právo na dodatočné bezplatné odstránenie závadných zistení, ktoré sú uvedené v preberacom protokole, bez zbytočného odkladu.

7.6 Objednávateľ sa zaväzuje poskytnúť zhotoviteľovi potrebnú súčinnosť a údaje a podklady k zabezpečeniu vykonania diela, napr.: logá podľa bodu 7.7 tohto článku.

7.7 Všetku dokumentáciu súvisiacu s predmetom zmluvy je zhotoviteľ povinný označiť v súlade s manuálom programu INTERACT podľa pokynov objednávateľa viditeľne označiť:

- odkazom na Európsku úniu a znak Európskej únie v súlade s požadovanými grafickými štandardmi,
- odkazom na Európsky fond regionálneho rozvoja,
- logom programu.

Objednávateľ je povinný zaslať zhotoviteľovi vzory symbolov a log najneskôr 10 pracovných dní pred odovzdaním prvej časti diela podľa článku 4 bod 4.1.1 tejto zmluvy, elektronicky na e-mailovú adresu zhotoviteľa uvedenú v záhlaví tejto zmluvy.

7.8 Zhotoviteľ zodpovedá objednávateľovi za realizáciu diela podľa tejto zmluvy bez ohľadu na to, či dielo realizoval sám, alebo prostredníctvom tretích osôb.

7.9 Zhotoviteľ bez predchádzajúceho písomného súhlasu objednávateľa nemá právo previesť práva a povinnosti vyplývajúce z tejto zmluvy na tretiu osobu. Zmluvné strany sa výslovne dohodli, že bez predchádzajúceho písomného súhlasu objednávateľa nie je zhotoviteľ

oprávnený ani postúpiť akékoľvek pohľadávky tretej osobe, ktoré mu vznikli voči objednávateľovi podľa alebo na základe tejto zmluvy.

7.10 V prípade, že zhotoviteľ časť predmetu zmluvy plní prostredníctvom tretej osoby (tzv. subdodávateľ – príloha č. 4 zmluvy), je zodpovedný objednávateľovi, ako keby plnil sám predmet zmluvy.

7.11 V prípade, ak zhotoviteľ alebo jeho subdodávateľ majú povinnosť byť zapísaní v registri partnerov verejného sektora (ďalej len „register“) v zmysle zákona č. 315/2016 Z. z. o registri partnerov verejného sektora a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, táto povinnosť musí byť splnená pred podpisom tejto zmluvy. Zhotoviteľ a jeho subdodávateľ musia spĺňať podmienku zápisu počas celého trvania tejto zmluvy.

7.12 Zhotoviteľ je povinný oznámiť objednávateľovi každú zmenu v registri týkajúcu sa tak zhotoviteľa, ako aj jeho subdodávateľa.

7.13 Objednávateľ môže v súlade s § 19 ods. 3 zákona o verejnom obstarávaní odstúpiť od zmluvy, ak zhotoviteľ nebol v čase uzavretia tejto zmluvy zapísaný v registri alebo ak bol vymazaný z registra v prípade, ak zákon o registri partnerov takýto zápis predpokladá.

7.14 Komunikácia medzi zmluvnými stranami bude prebiehať prostredníctvom zodpovedných osôb. Za objednávateľa koná Mgr. Dagmar Kyseľová, zástupkyňa riaditeľky odboru INTERACT a za zhotoviteľa koná Mgr. Renáta Kiselicová.

7.15 Zmluvné strany sa zaväzujú, že zmeny v kontaktných osobách si budú písomne (e-mailom) oznamovať do 5 kalendárnych dní odo dňa, kedy zmena nastala.

7.16 Zhotoviteľ sa zaväzuje včas upozorniť objednávateľa na všetky okolnosti, ktoré by mohli ohroziť alebo znemožniť riadne vykonanie predmetu zmluvy.

Článok 8

Zmluvné pokuty

8.1 Pri nedodržaní povinnosti zhotoviteľa uvedených v článku 4 bod 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 tejto zmluvy vykonať dielo riadne a včas má objednávateľ právo uložiť zmluvnú pokutu vo výške 0,05 % z celkovej ceny za dielo s DPH uvedenej v článku 3 bod 3.1 tejto zmluvy za každý, aj začatý, deň omeškania až do odovzdania príslušnej časti diela alebo do ukončenia zmluvy, v závislosti od toho, ktorá zo skutočností nastane skôr.

8.2 V prípade porušenia článku 7 bod 7.7 tejto zmluvy sa zhotoviteľ zaväzuje zaplatiť objednávateľovi zmluvnú pokutu vo výške 5 % z celkovej ceny za dielo s DPH uvedenej v článku 3 bod 3.1 tejto zmluvy.

8.3 V prípade porušenia článku 11 sa zhotoviteľ zaväzuje zaplatiť objednávateľovi zmluvnú pokutu vo výške 20 % z celkovej ceny za predmet tejto zmluvy s DPH uvedenej v článku 3 bod 3.1 tejto zmluvy.

8.4 Splnením záväzku zhotoviteľa zaplatiť objednávateľovi zmluvnú pokutu nezanikajú povinnosti zhotoviteľa, plnenie ktorých je zabezpečené dohodou o zmluvnej pokute.

8.5 Dohodou o zmluvnej pokute nie je dotknuté právo zmluvných strán na náhradu škody. V prípade vzniku škody je ktorákoľvek zo zmluvných strán oprávnená nárokovat' si jej náhradu v plnej výške.

8.6 Akúkoľvek zmluvnú pokutu podľa ustanovení tejto zmluvy je objednávateľ oprávnený si uplatniť formou krátenia príslušnej čiastkovej faktúry za čiastkové dielo alebo výzvou

na uhradenie zmluvnej pokuty, resp. akýmkoľvek právne uplatniteľným spôsobom a zhotoviteľ výslovne vyhlasuje, že s takýmto uplatnením si zmluvnej pokuty súhlasí.

Článok 9

Riešenie sporov

9.1 V prípade sporov zmluvných strán vyplývajúcich alebo súvisiacich s touto zmluvou, ktoré nebude možné riešiť dohodou zmluvných strán, požiadava jedna zo zmluvných strán o rozhodnutie všeobecný súd SR.

9.2 Spory zmluvných strán neoprávňujú zhotoviteľa pozastaviť plnenie predmetu zmluvy podľa článku 2 zmluvy.

9.3 Zmluvný vzťah upravený touto zmluvou sa riadi právnym poriadkom platným na území SR.

Článok 10

Ukončenie zmluvy

10.1 Túto zmluvu je možné ukončiť písomnou dohodou zmluvných strán alebo výpoveďou zo strany objednávateľa bez uvedenia dôvodu. Jednomesačná výpovedná lehota začína plynúť prvým dňom mesiaca nasledujúceho po mesiaci, v ktorom bola výpoveď doručená druhej zmluvnej strane. Od zmluvy možno odstúpiť podľa bodu 10.2 a 10.3 tohto článku. V prípade predčasného ukončenia zmluvy prináleží zhotoviteľovi náhrada nákladov, ktoré mu vznikli iba za skutočne vykonanú časť diela.

10.2 Objednávateľ môže odstúpiť od zmluvy v prípade, ak zhotoviteľ porušil ustanovenia článku 2, článku 4 bod 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 a článku 5, článku 7 s výnimkou bodu 7.6 tejto zmluvy. Objednávateľ musí vyzvať zhotoviteľa a určiť zhotoviteľovi dodatočne primeranú lehotu na splnenie záväzkov vyplývajúcich zo zmluvy a písomne zhotoviteľa upozorniť, že v prípade neplnenia povinností vyplývajúcich zo zmluvy v ním stanovenej lehote od zmluvy odstúpi.

10.3 Zhotoviteľ môže odstúpiť od zmluvy v prípade, ak objednávateľ neplní svoje zmluvné povinnosti vyplývajúce z článku 7 bod 7.6 tejto zmluvy, a tým zhotoviteľovi znemožní vykonávanie predmetu zmluvy. Zhotoviteľ nie je v omeškaní počas doby, počas ktorej nemohol dielo vykonať z dôvodu porušenia povinností objednávateľa. Zhotoviteľ musí vyzvať objednávateľa a určiť objednávateľovi dodatočne primeranú lehotu na splnenie záväzkov vyplývajúcich zo zmluvy a písomne objednávateľa upozorniť, že v prípade neplnenia povinností vyplývajúcich zo zmluvy v ním stanovenej lehote od zmluvy odstúpi.

10.4 Ukončením zmluvného vzťahu nie je dotknuté právo na náhradu škody a uplatnenia si zmluvnej pokuty.

10.5 V prípade predčasného ukončenia zmluvného vzťahu má zhotoviteľ nárok na úhradu preukázateľne vynaložených nákladov spojených s realizáciou diela.

Článok 11

Autorské práva a licenčné podmienky

11.1 Zhotoviteľ, ako nositeľ majetkových práv sa zaväzuje autorskoprávne vysporiadať dielo podľa zákona č. 185/2015 Z. z. autorský zákon v znení neskorších predpisov (ďalej len

„autorský zákon“), a to tak, že bude disponovať majetkovými a autorskými právami k nemu; k dielu sa nebudú vzťahovať práva tretích osôb (finančné a iné nároky); objednávatel' ako nadobúdateľ je oprávnený dielo používať v rámci udelených licencií. Súčasťou tohto vysporiadania je najmä súhlas autorov s užívaním ich autorských diel a ich šírením (udelenie licencií a sublicencií), v rozsahu a za podmienok stanovených touto zmluvou.

11.2 Zhotoviteľ vyhlasuje, že podľa autorského zákona je oprávnený udeliť objednávatel'ovi výhradnú licenciu. Nepravdivosť tohto vyhlásenia zhotoviteľovi zakladá povinnosť náhrady škody podľa § 373 a nasl. Obchodného zákonníka.

11.3 Zmluvné strany sa dohodli, že zhotoviteľ udeľuje objednávatel'ovi súhlas na použitie diela podľa tohto článku, a to na všetky známe spôsoby použitia diela podľa autorského zákona, časovo a teritoriálne v neobmedzenom rozsahu; výhradný a bezodplatný súhlas (ďalej len „licencia“).

Medzi známe spôsoby použitia diela patrí najmä:

- a) vyhotovenie rozmnoženiny diela,
- b) verejné rozširovanie originálu diela alebo jeho rozmnoženiny,
- c) zaradenie diela do súborného diela,
- d) verejné vykonanie diela,
- e) verejný prenos diela,
- f) použitie diela na výrobu propagačného a reklamného materiálu akéhokoľvek druhu za účelom jeho šírenia.

11.4 Zhotoviteľ ďalej vyhlasuje, že autorské práva k dielu podľa bodu 11.1 tohto článku nie sú/nebudú zaťažené inými právami tretích osôb, ktoré by bránili ich riadnemu použitiu objednávatel'om, ani inými právnymi vadami. V prípade, že si tretia osoba uplatní nárok proti objednávatel'ovi z titulu porušenia autorských práv, zhotoviteľ sa zaväzuje nahradiť objednávatel'ovi všetku škodu, ktorá vznikne objednávatel'ovi v dôsledku uplatnenia nároku treťou osobou, a to v plnej výške.

11.5 Zhotoviteľ touto zmluvou udeľuje objednávatel'ovi oprávnenie udeliť tretej osobe súhlas na použitie diela v rozsahu udelennej licencie podľa tejto zmluvy, t. j. sublicenciu.

11.6 Zhotoviteľ berie na vedomie, že udelením výhradnej licencie v zmysle tejto zmluvy nie je oprávnený udeliť tretej osobe licenciu, resp. sublicenciu na použitie diela v rozsahu stanovenom touto zmluvou a je povinný sám sa zdržať použitia diela alebo jeho časti v tomto rozsahu.

11.7 Vlastnícke právo k dielu prechádza na objednávatel'a dňom podpísania príslušného preberacieho protokolu podľa prílohy č. 2 tejto zmluvy.

Článok 12

Dôvernoscť informácií

12.1 Zhotoviteľ sa zaväzuje počas plnenia tejto zmluvy a po uplynutí doby, na ktorú je zmluva uzatvorená zachovávať mlčanlivosť o všetkých skutočnostiach, o ktorých sa pri plnení zmluvy dozvie a zaobchádzať s nimi ako s dôvernými (s výnimkou informácií, ktoré už boli verejne publikované). Uvedené sa nevzťahuje na informácie ktoré sa zverejňujú alebo sprístupňujú v súlade s ustanoveniami zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií) v znení neskorších predpisov.

12.2 Zhotoviteľ sa zaväzuje, že pokiaľ v súvislosti s plnením tejto zmluvy prídu jeho poverení zamestnanci pri plnení svojich povinností do styku s osobnými údajmi v zmysle zákona

č. 18/2018 Z. z. o ochrane osobných údajov a o zmene a doplnení niektorých zákonov, vykoná všetky opatrenia, aby nedošlo k neoprávnenému alebo náhodnému prístupu k týmto údajom, ich zmene, zničeniu, alebo strate, neoprávneným prenosom, k ich neoprávnenému spracovaniu ako aj k inému porušeniu tohto zákona. Zhotoviteľ nesie plnú zodpovednosť za prípadné porušenie zákona z jeho strany.

Článok 13

Subdodávatelia

13.1 Pri využití subdodávateľov objednávateľ a zhotoviteľ bude postupovať v súlade s § 41 zákona o verejnom obstarávaní.

13.2 Objednávateľ vyžaduje, aby

- a) zhotoviteľ v ponuke uviedol podiel zákazky, ktorý má v úmysle zadať subdodávateľom, navrhovaných subdodávateľov a predmety subdodávok,
- b) navrhovaný subdodávateľ spĺňa podmienky účasti týkajúce sa osobného postavenia podľa § 32 zákona a neexistovali u neho dôvody na vylúčenie podľa § 40 ods. 6 písm. a) až h) a ods. 7 zákona; oprávnenie dodávať tovar, uskutočňovať stavebné práce alebo poskytovať službu sa preukazuje vo vzťahu k tej časti predmetu zákazky, ktorý má subdodávateľ plniť.

13.3 Ak navrhovaný subdodávateľ nespĺňa podmienky účasti podľa bodu b) predchádzajúceho odseku tejto časti súťažných podkladov, verejný objednávateľ písomne požiada zhotoviteľa o jeho nahradenie. Zhotoviteľ doručí návrh nového subdodávateľa do piatich (5) pracovných dní odo dňa doručenia žiadosti podľa prvej vety, ak objednávateľ neurčil dlhšiu lehotu.

13.4 Objednávateľ vyžaduje, aby zhotoviteľ v zmluve, najneskôr v čase jej uzavretia uviedol údaje o všetkých známych subdodávateľoch, údaje o osobe oprávnenej konať za subdodávateľa v rozsahu meno a priezvisko, adresa pobytu, dátum narodenia.

13.5 V prípade zmeny subdodávateľa počas trvania zmluvy, ktorá je výsledkom verejného obstarávania, musí subdodávateľ, ktorého sa návrh na zmenu týka, spĺňať podmienky účasti podľa § 41 ods. 1 písm. b) zákona o verejnom obstarávaní. Zhotoviteľ je povinný objednávateľovi najneskôr tri (3) pracovné dni pred zmenou subdodávateľa písomne oznámiť údaje o navrhovanom novom subdodávateľovi a o osobe oprávnenej konať za subdodávateľa v rozsahu meno a priezvisko, adresa pobytu a dátum narodenia.

13.6 Zhotoviteľ je oprávnený plniť zmluvu iba s tým subdodávateľom, ktorého písomne objednávateľ odsúhlasí.

Článok 14

Záverečné ustanovenia

14.1 Práva a povinnosti touto zmluvou zvlášť neupravené sa riadia príslušnými ustanoveniami zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení ako aj príslušnými ustanoveniami Obchodného zákonníka a ostatných všeobecne záväzných právnych predpisov platných na území Slovenskej republiky.

14.2 Zmluvu je možné meniť a dopĺňať iba písomnými dodatkami po dohode obidvoch zmluvných strán.

14.3 Zmluva sa vyhotovuje v piatich (5) vyhotoveniach s platnosťou originálu, pričom objednávateľ dostane štyri (4) vyhotovenia a zhotoviteľ jedno (1) vyhotovenie.

14.4 Táto zmluva nadobúda platnosť dňom podpisu zmluvy oboma zmluvnými stranami a účinnosť dňom nasledujúcim po zverejnení zmluvy v zmysle § 47a Občianskeho zákonníka.

14.5 Zhotoviteľ berie na vedomie, že zmluva je uzatvorená s Bratislavským samosprávnym krajom ako orgánom verejnej správy, ktorý v zmysle základných princípov zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám a o zmene a doplnení niektorých zákonov (zákon o slobode informácií) v znení neskorších predpisov postupuje v súlade s týmto zákonom.

14.6 Zmluvné strany vyhlasujú, že zmluvu uzatvorili slobodne a vážne, nie v tiesni a za nápadne nevýhodných podmienok, prečítali ju, porozumeli jej a nemajú proti jej forme a obsahu žiadne výhrady, čo potvrdzujú vlastnoručnými podpismi.

14.7 Písomnosti týkajúce sa tejto Zmluvy sa zasielajú na adresu zmluvných strán uvedenú v záhlaví tejto zmluvy, resp. na inú adresu, ktorú zmluvná strana následne preukázateľne oznámi druhej zmluvnej strane. V prípade, že sú písomnosti zaslané poštou alebo s využitím kuriérskej služby, považujú sa za doručené v deň ich prevzatia druhou zmluvnou stranou, alebo v deň odmietnutia ich prevzatia, alebo v deň keď sa písomnosť vráti odosielateľovi ako nedoručiteľná, aj keby sa adresát o takejto písomnosti nedozvedel. V prípade obidvoch zmluvných strán je možné doručenie písomnosti vykonať aj jej odovzdaním na úradnej podateľni v jej úradných hodinách, pričom dňom doručenia je deň prijatia písomnosti, ktorý vyznačí podateľňa úradným postupom na písomnosti.

14.8 Všetky písomnosti vrátane zmluvy sú vyhotovené v slovenskom jazyku a v anglickom jazyku. V prípade pochybností je rozhodujúce znenie v slovenskom jazyku.

14.9 Neoddeliteľnou súčasťou zmluvy sú nasledovné prílohy:

Príloha č. 1 Opis predmetu zákazky

Príloha č. 2 Preberací protokol – vzor

Príloha č. 3 Zoznam kvalifikovaných osôb

Príloha č. 4 Zoznam subdodávateľov

V Bratislave dňa: 7. 10. 2021

V Bratislave dňa: 19. 10. 2021

za zhotoviteľa/autora

za objednávateľa/nadobúdateľa

Mgr. Renáta Kiselicová
konateľ
Centire s. r. o.

Juraj Droba, MBA MA predseda
Bratislavského samosprávneho kraja



Podrobný opis predmetu zákazky

Odborník v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Program INTERACT vyhlasuje výzvu na predkladanie ponúk na zabezpečenie odborníka na preskúmanie a zlepšenie systému riadenia ľudských zdrojov programu.

Potenciálni uchádzači preukážu svoje skúsenosti, kapacitu a navrhnu spôsob plnenia zadania v súlade s podmienkami, ktoré sú zadefinované v podrobnom opise predmetu zákazky.

1. Základné informácie

Program INTERACT

Program INTERACT je programom spolupráce, ktorý je súčasťou cieľa EÚS európskej politiky súdržnosti 2014-2020 a je spolufinancovaný z európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR).

Program bol ustanovený v článku 2 nariadenia o EÚS: *“na posilnenie účinnosti politiky súdržnosti prostredníctvom podpory výmeny skúseností týkajúcich sa identifikácie, prenosu a šírenia osvedčených postupov a inovatívnych prístupov v súvislosti s realizáciou programov spolupráce a činnosťami súvisiacimi s územnou spoluprácou a využitím európskych združení územnej spolupráce (EZÚS)”*¹.

INTERACT plní svoju úlohu tým, že poskytuje širokú škálu bezplatných služieb rôznym zainteresovaným stranám, ktoré sú zapojené do implementácie a riadenia programov Interreg/EÚS. Cieľom týchto služieb je posilniť budovanie kapacít prostredníctvom výmeny skúseností, informácií, inovácií a podporiť či uľahčiť osvedčené postupy a vzájomnú spoluprácu. INTERACT poskytuje poradenské služby, ktoré zahŕňajú cielené podujatia, stretnutia, ktoré pomáhajú vytvárať siete kontaktov ako aj publikácie a iné nástroje.

Súčasný program INTERACT III nadväzuje na úspešne realizované programy INTERACT I a INTERACT II. V období 2014-2020 sa program zameriava na 3 tematické ciele:

1. zlepšiť riadiace a kontrolné kapacity programov Interreg;
2. zlepšiť kapacitu programov Interreg pri šírení a propagácii programových výsledkov;
3. zlepšiť schopnosť implementácie inovatívnych prístupov.

Zemepisná oblasť, na ktorú sú zamerané služby programu INTERACT, pokrýva všetky členské štáty EÚ, Nórsko a Švajčiarsko a okolité štáty. Celkový rozpočet vo výške asi 46,3 milióna EUR je spolufinancovaný z Európskeho fondu regionálneho rozvoja (EFRR) a z národných príspevkov zúčastnených krajín.

Ďalšie informácie o cieľoch, zámeroch, koordinačnom rámci a operačnej stratégii programu sa nachádzajú v dokumente Program spolupráce INTERACT III, ktorý je k dispozícii na stiahnutie na internetovej stránke programu: www.interact-eu.net.

¹ Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 1299/2013 zo 17. decembra 2013 o osobitných ustanoveniach na podporu cieľa Európska územná spolupráca z Európskeho fondu regionálneho rozvoja

Riadiaca štruktúra programu

Koordinačný rámec a realizačná štruktúra programu je založená na decentralizovanom modeli, ktorý pozostáva z ústredného riadiaceho orgánu / INTERACT Sekretariátu so sídlom v Bratislave (Slovensko) a štyroch INTERACT kancelárií: vo Valencii (Španielsko), Viborgu (Dánsko), Viedni (Rakúsko) a Turku (Fínsko).

Funkciou riadiaceho orgánu bol poverený Bratislavský samosprávny kraj. Riadiaci orgán s podporou INTERACT Sekretariátu je zodpovedný za riadenie programu v súlade s nariadeniami EÚ a preberá právnu zodpovednosť za realizáciu programu voči Európskej komisii a členským štátom. Monitorovací výbor, ktorý je zložený zo zástupcov všetkých členských štátov, Nórska a Švajčiarska, je hlavným rozhodovacím orgánom a poskytuje strategické smerovanie programu. Európska komisia, hostiteľské organizácie INTERACT kancelárií, certifikačný orgán a orgán audit sa zúčastňujú monitorovacieho výboru s hlasom poradným.

Zodpovednosť za poskytovanie služieb všetkým zainteresovaným stranám programu bola delegovaná na prijímateľov programu INTERACT, ktorí sú hostiteľmi týchto štyroch kancelárií:

- *INTERACT Office Valencia* – hostujúca inštitúcia Generalitat Valenciana, Regional Ministry of Finances and Economic Model, so sídlom University of Valencia,
- *INTERACT Office Viborg* – hostujúca inštitúcia Danish Business Agency, so sídlom Central Denmark Region,
- *INTERACT Office Vienna* – hostujúca inštitúcia City of Vienna, so sídlom EU-Förderagentur,
- *INTERACT Office Turku* – hostujúca inštitúcia Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland, so sídlom Employment and Economic Development Centre for Southwest Finland.

Hostiteľské inštitúcie poskytujú právne rámcové podmienky na podporu prevádzkového riadenia každej kancelárie a organizácie uvedené ako sídlo (t. j. University of Valencia, Central Denmark Region, EU-Förderagentur a Employment and Economic Development Centre for Southwest Finland) sú zamestnávateľmi príslušných kancelárskych tímov. Pri zabezpečovaní právneho základu pre operácie úradov delegujú hostiteľské inštitúcie relevantné právomoci na koordinátorov/vedúcich oddelení, aby mohli riadiť svoje tímy a samostatne plniť pracovné plány.

Operatívnu činnosť má na starosti koordinačná rada (tzv. Coordination Board), ktorá sa skladá zo všetkých koordinátorov a riadiaceho orgánu, INTERACT Sekretariátu a slúži na zabezpečenie plnenia povinností súvisiacich s poskytovaním služieb a na koordináciu realizovaných činností.

Aj keď sa INTERACT rozhodol pre decentralizovanú štruktúru, aby zostal geograficky blízko svojich zainteresovaných strán, jednotlivé kancelárie si tiež vytvorili niektoré odlišné oblasti špecializácie. To umožňuje jednotlivým kanceláriám ponúkať služby príslušným zainteresovaným stranám v celej Európe bez toho, aby museli replikovať rovnakú odbornosť a ponúkali rovnaké služby vo všetkých kanceláriách. Tento prístup si zároveň vyžaduje, aby pracovníci rôznych kancelárií úzko spolupracovali pri poskytovaní spoločných služieb v celej EÚ a pri vzájomnej podpore v regionálnych činnostiach. V dôsledku toho obsahuje organizačný model INTERACT prvky práce vo virtuálnych tímoch, ktoré vyplývajú z geograficky rozptýleného nastavenia tímu a dosahovania spoločných cieľov.

Riadenie ľudského kapitálu

INTERACT tím pozostáva z vysoko kvalifikovaných a motivovaných jednotlivcov lokalizovaných v jednej zo štyroch kancelárií, ktoré poskytujú služby a v kancelárii riadiaceho orgánu / INTERACT Sekretariátu.

V súčasnosti je v každej kancelárii asi 9 až 12 zamestnancov. Zamestnanci sú rôznej národnosti, často z krajín mimo krajiny kancelárie, v ktorej pracujú.

Externé hodnotenie systému riadenia programu, realizované v roku 2020 potvrdilo, že INTERACT má spoločné znaky organizácie adhokratického typu. Riadiaci orgán a koordinátori jednotlivých kancelárií

majú vedúcu úlohu v príprave stratégie a pracovných plánov programu. Zamestnanci INTERACTu majú značnú rozhodovaciu právomoc nad témami a projektmi, na ktorých pracujú, prijímajú opatrenia a rozhodujú v rámci svojich oblastí špecializácie a v koordinácii s ostatnými členmi - ich výber ovplyvňuje smer, ktorým sa program vyvíja.

Jednotliví zamestnanci majú možnosť konať relatívne samostatne, čím si rozvíjajú svoje kompetencie v rôznych oblastiach špecializácie a v rôznych projektoch môžu zastávať rôzne úlohy. Tým, že úlohy nie sú striktné zadefinované, koordinácia zo strany koordinátorov je vo vysokej miere neformálna a zameriava sa predovšetkým na vytvorenie atmosféry spolupráce a priestor na negociáciu a nie na priame pokyny/nariadenia.

INTERACT je organizácia, ktorá považuje za svoju hlavnú úlohu budovanie kapacít Interreg programov, rozširovanie vedomostí organizácií i jednotlivcov, zbieranie príkladov dobrej praxe, harmonizáciu postupov, propagáciu inovatívnych prístupov a nápadov a budovanie vzťahov medzi jednotlivými aktérmi. Na základe vyššie uvedeného sú vedomosti, ktoré majú jednotliví zamestnanci programu INTERACT, kľúčové pre zabezpečenie kvalitného a kontinuálneho poskytovania služieb.

Z hľadiska riadenia je dôležité zabezpečiť kontinuitu v personálnom obsadení, podporovanú príslušnými postupmi zabezpečujúcimi udržanie ľudských zdrojov a spokojnosť zamestnancov.

Ako už bolo uvedené vyššie, kancelárie INTERACT a kancelária riadiaceho orgánu / INTERACT Sekretariátu nemajú vlastnú právnu subjektivitu, ale sú závislé od hostiteľských inštitúcií a Bratislavského samosprávneho kraja, ktoré nesú právnu a personálnu zodpovednosť za kancelárie a ich zamestnancov.

V dôsledku toho podlieha riadenie ľudského kapitálu programu INTERACT rôznym vnútroštátnym pracovnoprávnym predpisom s rôznymi pracovnými podmienkami a postupmi v oblasti riadenia ľudských zdrojov (ďalej aj "RLZ").

V priebehu rokov sa niektoré prístupy v rámci programu INTERACT zefektívnili, najmä pokiaľ ide o oblasti delegované na koordinátorov jednotlivých kancelárií a oblasti týkajúce sa riadenia zamestnancov pri implementácii pracovných plánov.

Napríklad v procese prijímania nových zamestnancov sa v každej kancelárii používa oznámenie o voľnom pracovnom mieste podľa jednotnej šablóny pre celý INTERACT. Okrem individuálnych možností vzdelávania a rozvoja, ktoré ponúkajú jednotlivé kancelárie, sa organizujú spoločné školenia pre celý tím INTERACT.

2. Účel zadania

Aj napriek tomu, že sa INTERACT nepovažuje za trvalú štruktúru, od svojho vzniku v roku 2002 si zachoval vysoký stupeň kontinuity. V súčasnosti sa pripravuje program INTERACT IV 2021-2027, ktorý bude už štvrtou edíciou programu INTERACT.

Konečné rozhodnutia ešte neboli prijaté, ale je takmer isté, že existujúca organizačná štruktúra geograficky rozptýlených kancelárií nachádzajúcich sa v rôznych hostiteľských krajinách v nasledujúcich rokoch zostane zachovaná.

V tejto súvislosti má program INTERACT záujem preskúmať hlavné mechanizmy riadenia svojich ľudských zdrojov, aby zdroje ľudského kapitálu čo najefektívnejšie podporovali dosiahnutie cieľov programu a plnenie jeho poslania.

Ľudia sú hlavným prínosom programu INTERACT. To, ako INTERACT funguje a ako si plní svoju úlohu, závisí od vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov. **Účelom tohto zadania je pomôcť INTERACTu zabezpečiť, aby to bola organizácia talentovaných, zručných a angažovaných ľudí.**

Aj napriek tomu, že existujú rozdiely v podmienkach zamestnania vyplývajúce z rôznych vnútroštátnych právnych predpisov a postupov hostiteľských inštitúcií, očakáva sa, že **toto zadanie pomôže vylepšiť spoločný prístup k riadeniu ľudských zdrojov programu.** Zároveň to má umožniť transparentné fórum, ktoré preskúma v maximálnej možnej miere možnosti zosúladenia problémov týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov na rôznych úradoch.

3. Ciele a rozsah

Cieľom tohto zadania je preskúmať súčasný systém riadenia ľudských zdrojov programu INTERACT a poskytnúť nástroje a odporúčania podporujúce vylepšenie systému s ohľadom na stratégiu programu po roku 2020.

Výsledky tohto zadania by mali poskytnúť objektívny pohľad na to, kde je v súčasnosti INTERACT, pokiaľ ide o ľudské zdroje programu (vedomosti, zručnosti, motivácia atď.), ako aj kľúčové procesy riadenia ľudských zdrojov súvisiace s aspektmi spôsobu zamestnávania, riadenia a rozvoja ľudí v interakcii.

Ďalej by malo zadanie poskytnúť návrhy na zlepšenie systému riadenia ľudských zdrojov a plán na zosúladenie riadenia ľudských zdrojov s budúcimi potrebami a stratégiami INTERACTu.

Zadanie je zamerané na nasledujúce 3 úlohy:

Úloha 1: Vytvoriť kompetenčný rámec a zmapovať kompetencie zamestnancov INTERACTu s cieľom prijať opatrenia v oblasti riadenia ľudských zdrojov

V rámci tejto úlohy je potrebné zmapovať kompetencie a osobnostné profily potrebné na úspešné vykonávanie konkrétnych funkcií, fungovať na danej pozícii a poznať svoju rolu v programe INTERACT. Ďalej je potrebné zaznamenať kompetencie, ktoré preukazujú zamestnanci INTERACTu mimo kompetenčného rámca, identifikovať možné nedostatky v kompetenciách a navrhnúť konkrétne kroky na podporu riadenia výkonnosti, vzdelávania a vývoja, náboru zamestnancov a procesov adaptácie, onboardingu a zaškoľovania nových zamestnancov.

Štruktúra kompetenčného rámca by mala odrážať organizáciu pracovných miest / pozícií na INTERACTe a zdefinovať potrebné špecifické kompetencie / kompetenčné oblasti dôležité pre INTERACT. Vzhľadom na adhokratickú štruktúru INTERACTu a zdieľané virtuálne pracovné prostredie s geograficky rozptýleným tímom sa požadujú najmä relevantné kompetencie (kombinácia správania, postoja a konania).

Kompetenčný rámec by mal byť podrobne opísaný minimálne na 10 stranách s cieľom poskytnúť primerané usmernenie, t. j. nemal by obsahovať iba všeobecné vyhlásenia o jednotlivých kompetenciách, ale mal by obsahovať definície a / alebo príklady každej kompetencie.

Rámec by sa nemal obmedzovať na nasledujúce oblasti, ale mal by pokrývať kompetencie umožňujúce hodnotenie:

- Osobnostné profily prosperujúce v adhokracii a pri vytváraní virtuálnych tímov.
- Kľúčové kompetencie - podpora hodnôt a poslania INTERACTu.

- Spoločné kompetencie - týkajúce sa určitých pozícií, napr. pre manažérske role spoločné kompetencie strategického uvedomenia, riadenia tímu, vodcovských schopností, schopnosti kombinovať záujmy rôznych strán atď.
- Funkčné kompetencie - načrtnúť hĺbku a šírku vedomostí, zručností a postojov na vykonávanie rolí spojených s funkčnou odbornosťou.

Úloha 2: Vypracovať plán vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov programu INTERACT

V rámci tejto úlohy sa očakáva, že zadanie poskytne ucelený a komplexný plán na zlepšenie vzdelávania a rozvoja na INTERACTe.

Jednou z kľúčových charakteristík INTERACTu je poskytovanie služieb, ktoré včas reagujú na potreby a očakávania rôznych skupín zainteresovaných strán. To si vyžaduje, aby jednotlivci a tímy boli vybavení zručnosťami, znalosťami, správaním a postojmi na vykonávanie súčasných a budúcich úloh. Zároveň na prahu budúceho programového obdobia budú zamestnanci čeliť novým výzvam spojeným s mandátom a stratégiami programu INTERACT IV.

Plán vzdelávania a rozvoja by mal podporovať INTERACT pri dosahovaní strategických cieľov programu a cieľov týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov a zabezpečiť, aby príslušní zamestnanci mali know-how a odborné znalosti potrebné na úspešné vykonávanie svojich úloh.

Pozorovania vyplývajúce z vykonania Úlohy 1 by mali podľa potreby uľahčiť vypracovanie plánu vzdelávania.

Odborníci by mali navrhnúť štruktúru a obsah vzdelávacieho plánu na minimálne 10 stranách. Plán by mal okrem iných prvkov obsahovať usmernenie, ktoré podporí program INTERACT pri:

- identifikácii organizačných a individuálnych vzdelávacích a rozvojových potrieb INTERACTu,
- definícii organizačných stratégií pre plánovanie a implementáciu vzdelávacích a rozvojových aktivít,
- príprave vzdelávacích a rozvojových plánov na zlepšenie schopností, ktoré si vyžadujú ďalšie posilnenie, vrátane prístupu k výberu vhodných možností vzdelávania.

Úloha 3: Preskúmať procesy RLZ na úrovni operatívneho riadenia INTERACTu a poskytnúť odporúčania na vylepšenie systému v súlade so štátnymi právnymi predpismi a internými smernicami hostiteľských inštitúcií

V rámci tejto úlohy by mali byť zanalyzované kľúčové procesy podporujúce riadenie ľudských zdrojov v programe INTERACT (t. j. na úrovni jednotlivých hostiteľských inštitúcií INTERACT kancelárií a riadiaceho orgánu/INTERACT Sekretariátu) vrátane preskúmania existujúcich spoločných postupov. Ďalej by malo byť preskúmané, či existuje priestor na ďalšiu harmonizáciu medzi hostiteľskými inštitúciami s cieľom posilniť spoločný systém a zároveň rešpektovať existujúce rozdiely.

Zadanie zahŕňa najmä nasledujúce otázky:

- Sú zavedené štruktúry a procesy v RLZ relevantné? Ako sa postupuje v praxi?
- Aké sú spoločné prvky náborových a výberových postupov a do akej miery je možné ich harmonizovať medzi hostiteľskými inštitúciami? Cieľom je vývoj spoločného procesu pre celý INTERACT.
- Ako podporujú náborové postupy výber vhodných kandidátov v súlade s potrebami a stratégiami programu? Existuje správna rovnováha v určovaní priorít medzi kompetenciami a osobnými profilmi s ohľadom na adhokratickú štruktúru a prácu vo virtuálnom tíme?
- Aké kroky môžu zlepšiť proces a prax pri prijímaní nových zamestnancov a prepúšťaní zamestnancov z INTERACTu (najmä vzhľadom na uchovávanie vedomostí, t. j. aby pri odchode zamestnanca ostali vedomosti zachované aj v rámci organizácie)?

- Ako je možné zosúladiť postupy týkajúce sa riadenia výkonu medzi kancelármi? Aké kroky a nástroje môžu podporiť zlepšovanie v tejto oblasti?
- Aké sú faktory ovplyvňujúce angažovanosť, motiváciu a nasadenie zamestnancov? Ako sú tieto faktory riadené v rámci INTERACTu?
- Aké zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa očakávajú po pandémii COVID-19 a INTERACT by ich mohol zohľadniť už teraz, resp. pri implementácii INTERACT IV?

Pokiaľ ide o všetky uvedené skutočnosti, odporúčania by mali byť vypracované spoločne s koordinačnou radou v rozsahu minimálne 15 strán.

4. Metodika

Uchádzači by mali rámcovo uviesť a špecifikovať nástroje a metódy pre toto zadanie: stručne popísať navrhované hodnotenie a navrhovanú metodiku poradenskej služby v zmysle príloh:

- 4.A Stručný popis navrhovaného hodnotenia
- 4.B Popis navrhovanej metodiky poradenskej služby

Uvedené prílohy nebudú hodnotené, majú pre verejného obstarávateľa len informatívny charakter.

Očakáva sa, že okrem dokumentačného preskúmania relevantných dokumentov budú využité aj metódy ako prieskumy, pohovory, stretnutia cieľových skupín a podobne. Vzhľadom na súčasnú pandemickú situáciu COVID-19 sa všetky stretnutia uskutočnia online.

Uchádzačmi predložený návrh by mal navrhnúť najvhodnejšie metódy pre každú úlohu a načrtnúť, ako sa budú rôzne nástroje a prístupy kombinovať, aby sa zadanie úspešne zrealizovalo.

Na uľahčenie dokumentačného preskúmania bude vybranému uchádzačovi poskytnutý prístup k príslušnej dokumentácii dostupnej na úrovni programu doplnenej potrebnými informáciami od hostiteľských inštitúcií.

Všetky dokumenty budú zdieľané s odborníkmi prostredníctvom určených kontaktných osôb z INTERACTu a určených zástupcov hostiteľských inštitúcií.

Príklady dokumentov, ktoré budú poskytnuté, zahŕňajú:

- Popisy procesov pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov programu INTERACT
- Vzor oznámenia o voľnom pracovnom mieste pre INTERACT
- Sprievodca pre nových zamestnancov INTERACT, tzv. Rookie Guide
- Sprievodca programom INTERACT III, tzv. Programme Guide
- Viacročný pracovný program INTERACT III
- Spoločný ročný pracovný plán INTERACT III
- Záverečná správa Operatívneho hodnotenia programu INTERACT III

Na zdieľanie údajov a informácií môžu byť zorganizované online stretnutia na objasnenie otázok medzi odborníkmi a riaditeľkou riadiaceho orgánu, koordinátormi kancelárií a zástupcami hostiteľských inštitúcií.

Úspešná implementácia Úlohy 1 si vyžaduje zapojenie zamestnancov všetkých INTERACT kancelárií. Na návrhu kvalifikačného rámca sa môže okrem riaditeľky riadiaceho orgánu a koordinátorov INTERACT kancelárií podieľať aj vzorka zamestnancov. Ak sa má vytvoriť pracovná skupina pre rozvoj kompetenčného rámca, metodika by mala navrhnúť, ako budú zamestnanci vyberaní a čo si bude vyžadovať ich zapojenie (obsahový príspevok, trvanie atď.).

V druhom kroku Úlohy 1 (rámcové mapovanie kompetencií zamestnancov INTERACTu) by mali byť oslovení všetci zamestnanci a to prostredníctvom prieskumov, pohovorov alebo iných relevantných metód.

Očakáva sa, že metódy implementácie Úloh 2 a 3 budú zahŕňať štruktúrované pohovory a stretnutia cieľových skupín s cieľom zhromaždiť dôkazy o postupoch RLZ a o tom, ako / do akej miery existuje možnosť ich preklopenia do zadaných procesov a štruktúr na úrovni programu INTERACT. Hlavnými osobami, ktoré je potrebné osloviť, sú koordinátori kancelárií INTERACT a relevantní zástupcovia hostiteľských inštitúcií.

Pracovným jazykom programu INTERACT je angličtina, preto budú všetky rozhovory i písomné výstupy realizované výlučne v anglickom jazyku.

5. Očakávané výsledky a časový rámec

V súlade s vyššie navrhovaným rozsahom prác sa očakáva, že výstupy budú zahŕňať:

- **Úvodná správa** - obsahujúca ďalšie rozpracovanie metodického postupu stanoveného v súťažných podkladoch z hľadiska implementačných krokov, pracovného toku a časového harmonogramu na vypracovanie zadania po dohode s programom INTERACT a hostiteľskými inštitúciami INTERACT (úvodné stretnutie).
- **Nástroje**, ktoré sú uvedené vyššie najmä v Úlohách 1, 2 a 3 - rámec kompetencií pre RLZ INTERACT, mapy kompetencií, plán vzdelávania a rozvoja, spoločné mapy procesov RLZ.
- **Návrh záverečnej správy** - predstavuje stručnú syntézu všetkých zistení a predbežných odporúčaní ešte skôr ako sa z nich stanú konkrétne a reálne návrhy opatrení; pred dokončením záverečnej správy je nevyhnutné jej overenie a odsúhlasenie zo strany programu INTERACT ako aj hostiteľských inštitúcií (záverečné stretnutie);
- **Záverečná správa** - zahŕňa odporúčania a návrhy opatrení na zlepšenie systému RLZ programu INTERACT. Záverečná správa bude vypracovaná v anglickom jazyku a musí mať rozsah minimálne 35 strán (Úloha č. 1 – min. 10 strán, Úloha č. 2 – min. 10 strán, Úloha č. 3 – min. 15 strán). Pričom každá strana musí spĺňať nasledovné nastavenia: okraje: 2,5 cm hore, dole, vpravo, vľavo od okraja, písmo: Times New Roman, veľkosť písma: 11 a riadkovanie: 1,0. Taktiež musí obsahovať zhrnutie odporúčaní v rozsahu max. 2 strán a infografiku ku každej z úloh, t. j. celkom 3 infografiky.

Predpokladaný časový rámec na vykonanie úlohy:

Fáza	Implementačné kroky	Orientačný časový rámec
Úvodná fáza	Podpis zmluvy a začiatok zadania	Dátum účinnosti zmluvy
	Úvodné stretnutie (online) so zástupcami programu INTERACT a hostiteľskými inštitúciami	V priebehu prvých 2 týždňov od účinnosti zmluvy
	Úvodná správa	Do 2 mesiacov od účinnosti zmluvy
Implementačná fáza	Zber údajov, analýzy, vývoj nástrojov	Priebežne

	Pravidelné koordinačné stretnutia (online) so zástupcami programu INTERACT a hostiteľskými inštitúciami	Na základe vzájomnej dohody
Záverečná fáza	Návrh záverečnej správy vrátane nástrojov a odporúčaní	Do 5 mesiacov od účinnosti zmluvy
	Záverečné stretnutie (online) so zástupcami programu INTERACT a hostiteľskými inštitúciami	Na základe vzájomnej dohody
	Záverečná správa	Do 6 mesiacov od účinnosti zmluvy

Okrem úvodných a záverečných stretnutí s programom INTERACT (riaditeľka riadiaceho orgánu a koordinátori kancelárií) a s kompetentnými osobami hostiteľských inštitúcií sa očakáva, že sa uskutočnia pravidelné koordinačné stretnutia za účelom vypracovania zadania v súlade s potrebami a požiadavkami hostiteľských inštitúcií ako aj získania včasného prístupu k vyvíjaným nástrojom a pozorovaniam odborníkov.

Všetky stretnutia sa uskutočnia online. INTERACT v prípade potreby disponuje možnosťou poskytnúť platformu pre takéto stretnutia.

Verejný obstarávateľ požaduje, aby sa výstupy za jednotlivé časti odovzdali v požadovanom množstve a kvalite podľa pokynov nasledovne:

- 1x v papierovej forme veľkosti A4 zviazané v hrebeňovej väzbe,
- 1x na CD alebo USB nosiči v neuzamknutej elektronickej forme umožňujúcej jej úpravu (napr. .rtf alebo .doc).

4.A STRUČNÝ POPIS NAVRHOVANÉHO HODNOTENIA

Obchodné meno: **Centire s. r. o.**

Sídlo/miesto podnikania: **Záhradnícka 72, Bratislava 821 08**

IČO: **36 866 857**

Názov zákazky: **Poradenská služba pre riadenie ľudských zdrojov Programu INTERACT**

Verejný obstarávateľ požaduje zodpovedať nasledujúce otázky s cieľom oboznámiť sa s navrhovaným riešením poradenských služieb.

V predloženej ponuke by sa okrem profesionálnych kompetencií expertného tímu mali jasne vymedziť úlohy a povinnosti všetkých členov. Od uchádzača sa okrem toho očakáva, že v návrhu podrobne uvedie mechanizmus zabezpečenia kvality, ktorý sa použije na vykonanie poradenskej služby a ako sa zaistia normy kvality pre každý výstup.

Aké sú úlohy každej osôb, ktoré budú zahrnuté do poradenskej služby?

Odpoveď:

Peter Obdržálek – metodické vedenie projektu; zodpovednosť za tvorbu kompetenčného rámca a mapovanie kompetencií zamestnancov. Bude viesť tím, ktorý bude realizovať nastavenie kompetenčného rámca organizácie, nastavenie požadovaných profilov pre pozície, identifikovať silné stránky a rozvojové príležitosti respondentov, poskytovať spätnú väzbu zamestnancom a nastavovať rozvojové plány zamestnancov a organizácie.

Jaroslav Páviš – bude viesť analýzu procesov riadenia ľudských zdrojov a tvorbu odporúčaní pre riadenie ľudských zdrojov v organizácii. Okrem toho bude súčasťou tímu, ktorý bude realizovať nastavenie kompetenčného rámca organizácie, nastavenie požadovaných profilov pre pozície, identifikovať silné stránky a rozvojové príležitosti respondentov, poskytovať spätnú väzbu zamestnancom a nastavovať rozvojové plány zamestnancov a organizácie.

Juraj Ďurina – bude zodpovedať za riadenie kvality v projekte a koordináciu prác medzi rôznymi aktérmi projektu.

Zodpovedajú úlohy / zodpovednosti vedomostiam a skúsenostiam osôb, ktoré sú uvedené v životopise?

Odpoveď:

Áno.

Peter Obdržálek dlhé roky manažérsky a odborne vedie spoločnosť, ktorá sa zaoberá poradenstvom zameraným na rozvoj kompetencií organizácií, manažérov a zamestnancov. Jadrom poradenstva je nastavenie požiadaviek na pracovné pozície, identifikácia rozdielov medzi želaným a reálnym stavom a následné nastavenie a realizácia vzdelávacích a rozvojových programov. Ním vedená spoločnosť sa tiež zaoberá rozvojom organizačnej kultúry a má skúsenosť s prepájaním podnikových kultúr a kompetencií zamestnancov pomocou jednotiaceho rámca Garuda. Medzi klientov spoločnosti patria veľké podniky z najrôznejších sektorov (finančné služby, telco, výrobné podniky, administratíva, verejná správa a i.).

Jaroslav Páviš má bohaté skúsenosti z riadenia ľudských zdrojov jednak z pôsobenia na riadiacich pozíciách manažmentu ľudských zdrojov najväčšej českej banky – Českej spořitelny, a jednak zo svojej poradenskej práce v tejto oblasti. Viedol mnohé projekty zamerané na výber a rozvoj zamestnancov, transformačné rojekty a projekty zmeny firemnej kultúry.

Juraj Ďurina dlhé roky pracoval ako konzultant pre oblasť ľudských zdrojov so zameraním na tvorbu kompetenčných modelov, nastavovanie rozvojových plánov a realizáciu veľkých vzdelávacích projektov. V súčasnosti pracuje ako konzultant so zameraním o.i. na procesnú analýzu v podnikoch a organizáciách. Zodpovedá za odborové vedenie zákazok zameraných na riadenie ľudských zdrojov v Centire s.r.o.

Na základe poskytnutých informácií, je tím zložený z osôb, ktoré sú spoločne schopné dodať poradenskú službu (na najvyššej úrovni)?

Odpoveď:

Áno. Kľúčoví experti projektu majú za sebou dlhé roky spolupráce a mnoho úspešne spoločne realizovaných projektov, napr. pre Českú spořitelňu, Slovenskú spořitelňu a iných klientov. Spoločne boli členmi expertného tímu, ktorý realizoval v r. 2014-2015 projekt Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti, ktorého súčasťou bola tiež tvorba kompetenčného modelu a programov vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Ako bude zabezpečená kontrola kvality?

Napr. Zahŕňa tím manažéra kvality, ktorý bude ex-ante hodnotiť prístup ku každej úlohe a ex-post výstupy? Ako sa zabezpečí kvalita zberu údajov? (napr. Prieskumy, cieľové skupiny - v závislosti od navrhovanej metodiky); Ako sa zabezpečí kvalita výstupov? (konzistentnosť, jazyková kontrola, pravidelné stretnutia expertného tímu / kontakt s INTERACTom atď.).

Odpoveď:

Systém riadenia kvality v projekte bude podliehať schváleným procesom riadenia projektov Centire, ktoré sú v súlade s ISO 9001:2015 (systém manažérstva kvality). Za riadenie kvality v projekte bude zodpovedať Juraj Ďurina. Kľúčové prvky riadenia kvality v projekte budú:

- *Monitoring dodržiavania schváleného plánu projektu a zaznamenaných dohôd s klientom*
- *Priebežný status report v týždňovom intervale*
- *Komunikácia s klientom – manažment očakávaní klienta*
- *Odborná interná ex ante oponentúra postupov projektu, metodík, návrhov a odporúčaní pre klienta*
- *Priebežné a ex post hodnotenie výstupov projektu pred odovzdaním klientovi*
- *Priebežná kontrola stavu interných kapacít projektu*
- *Účasť na dôležitých expertných stretnutiach*
- *Účasť na vybraných stretnutiach s klientom*
- *Na kontrolu jazykovej úrovne výstupov v anglickom jazyku bude vyčlenený osobitný člen tímu*

V Bratislave dňa 25.8.2021

Renáta Kiselicová, konateľka

4.B POPIS NAVRHOVANEJ METODIKY PORADENSKEJ SLUŽBY

Obchodné meno: Centire s. r. o.

Sídlo/miesto podnikania: Záhradnícka 72, Bratislava 821 08

IČO: 36 866 857

Názov zákazky: Poradenská služba pre riadenie ľudských zdrojov Programu INTERACT

Popis navrhovanej metodiky poradenskej služby

1. Kompetenčný rámec a mapovanie kompetencií zamestnancov

Pre tento účel bude využitá kombinácia niekoľkých nástrojov:

- Garuda Osobný Profil
- Garuda Fokus Profil
- Kompetenčná knižnica CAL

Hodnota metodiky GARUDA je okrem jej nízkej časovej náročnosti a prehľadného spracovania výstupov predovšetkým v tom, že umožňuje definovanie tzv. „ideálnych profilov pre konkrétne pozície“ a porovnanie získaných – skutočných profilov s profilmi typickými pre dané pozície, a to s využitím domáceho i medzinárodného benchmarkingu (našich databáz tisícov profilov).

Pre potreby projektu budú využité nástroje Garuda Osobný Profil a Garuda Fokus Profil.

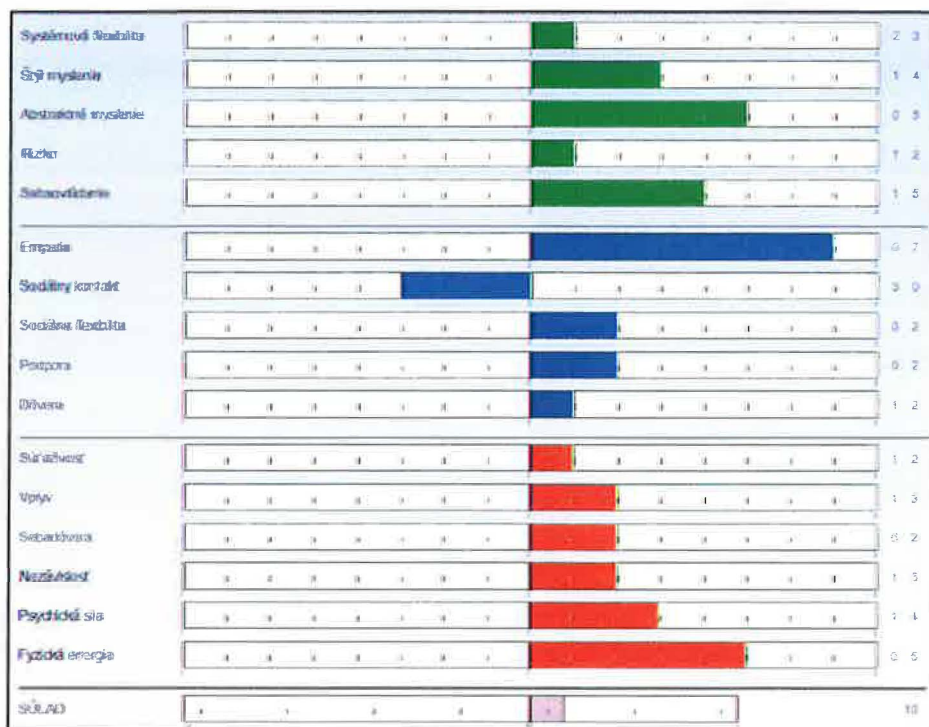
Garuda Osobný Profil

Garuda Osobný Profil predstavuje základnú individuálnu analýzu osobných predpokladov pre úspešné zvládanie pracovnej pozície. Tento nástroj pomáha odhaľovať kľúčové silné stránky a oblasti, v ktorých je potrebný rozvoj. Analýza rozlišuje tri roviny kompetencií (symbolicky „hlava, srdce, nohy“), pozostávajúce spolu zo 16 dvojpólových dimenzií (teda sumárne uplatňuje 32 odlišných pohľadov hodnotenia).

Každá dimenzia je znázornená vo forme „teplomera“, kde intenzita danej charakteristiky narastá od nuly k jednému z dvoch odlišných pólov (alebo je neutrálna, okolo nulového bodu). Skóre ľavého stĺpca za grafom znamená počet odpovedí smerujúcich respondenta doľava (k charakteristike na ľavom póle) a skóre v pravom stĺpci vyjadruje počet odpovedí smerujúcich doprava – k opačnej charakteristike. Do grafu sa premieta výsledné skóre, teda prevažujúci príklon k jednej z dvoch charakteristík a jeho intenzita

(alebo vyvážený stav). Čím vyššie je výsledné skóre, tým viac možno považovať danú charakteristiku za typickú pre analyzovanú osobu.

Ukážka výstupu:



Model na pozadí nástroja zahŕňa tri úrovne kľúčových predpokladov (kompetencií), ktoré sú charakteristické pre osobný a manažérsky potenciál zamestnanca:



riadiace kompetencie („Hlava“)

ako vznikajú myšlienky, produkty, riešenia a rozhodnutia



sociálne kompetencie („Srdce“)

ako vznikajú vzťahy a aká je kvalita komunikácie



výkonové kompetencie („Nohy“)

ako sú riadené a realizované výkony a služby

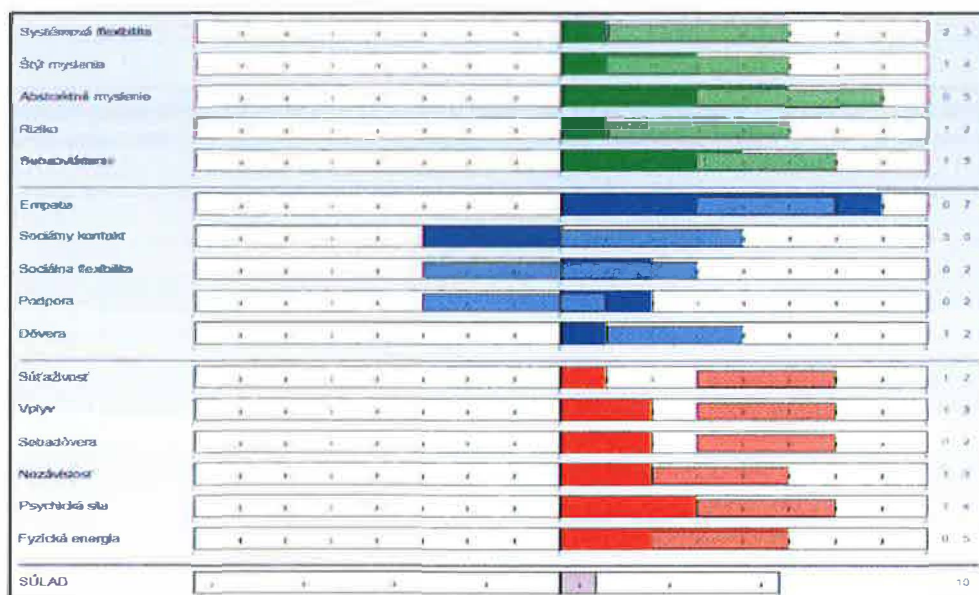
Túto štruktúru je možné uplatniť od úrovne definovania kľúčových požiadaviek jednotlivých pracovných pozícií v organizácii (pre jednotlivcov i tímy), cez meranie osobného potenciálu manažérov, ďalších pracovníkov a potenciálu tímov, až po rozvoj kľúčových kompetencií - opätovne pre jednotlivcov i tímy.

Metódy GARUDA pochádzajú z Dánska, dnes však expandujú i mimo Európu - do USA, Južnej Ameriky a Ázie. Počas viac ako dvadsaťročného vývoja sú neustále aktualizované na základe rastúcej databázy klientov - firiem i jednotlivcov. V súčasnosti sa v databáze GARUDA nachádza viac než 100 000 profilov manažérov z rôznych krajín Európy. To okrem iného umožnilo definovať profil „úspešného Eurolídra“ ako užitočné porovnávacie kritérium. Slovenská databáza ponúka aktuálne benchmarkingový súbor viac ako 13000 profilov a tento je neustále rozširovaný.

Metodika má podobu testu/testov pre posudzovaného jednotlivca, ktorý je možné administrovať on-line cez internet alebo v papierovej podobe. Metodika má pre každý z nástrojov plnú softvérovú podporu, ktorá zahŕňa administráciu dotazníkov, import a vyhodnocovanie dát, ich grafické znázornenie, spracovanie interpretácií, porovnanie dát posudzovaného jednotlivca s ďalšími dátami podľa vopred určených kritérií (vrátane porovnania s dátami lokálnej alebo medzinárodnej databázy) a podporu pri formulovaní rozvojových potrieb.

Základom analýzy je porovnanie „ideálneho“ požadovaného profilu pre danú pracovnú pozíciu a reálneho profilu respondenta. Požadovaný Profil pracovnej pozície je obrazom súboru požiadaviek kvalít a charakteru práce, ktorými sa vyznačuje dané pracovné zaradenie.

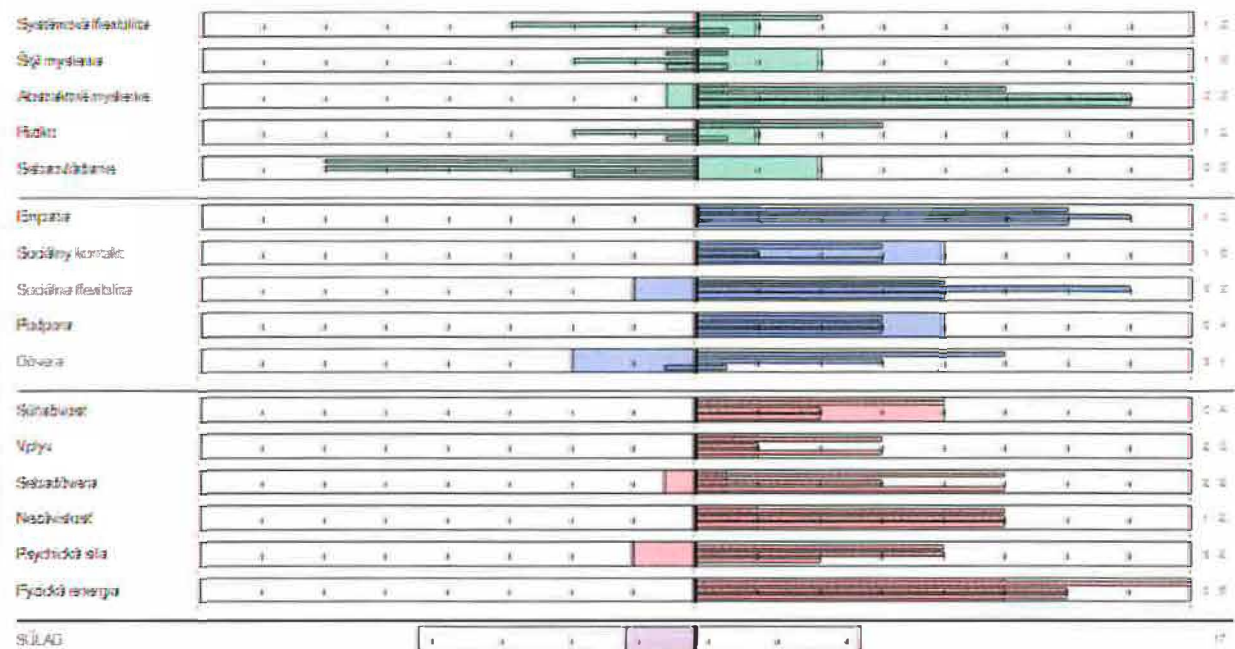
Osobný profil v porovnaní s požadovaným Profilom pracovnej pozície:



Ďalšou možnosťou je použiť tzv. Zrkadlový profil je výborným nástrojom pre poskytovanie efektívnej spätnej väzby.

Zrkadlový profil odhaľuje, ako vnímajú zamestnanca jeho kolegovia, nadriadení, podriadení alebo okolie. Vyplnené zrkadlové profily na konkrétneho manažéra sú jasne štruktúrovaným a cenným podkladom na diskusiu o efektivite jeho štýlu práce, vedenia ľudí, komunikácie, kooperácie, prezentácie a akcieschopnosti. A samozrejme o jeho rozvojových oblastiach. Zrkadlové profily poukazujú na diskrepanciu medzi vnímaním potenciálu hodnoteným a hodnotiteľmi. Zároveň poukazujú na potrebu zmien tak, aby bol maximálne využitý potenciál manažéra v spolupráci a interakcii s okolím.

Ukážka výstupu:



Vyplnenie dotazníka Garuda Osobný Profil trvá cca **25 minút**.

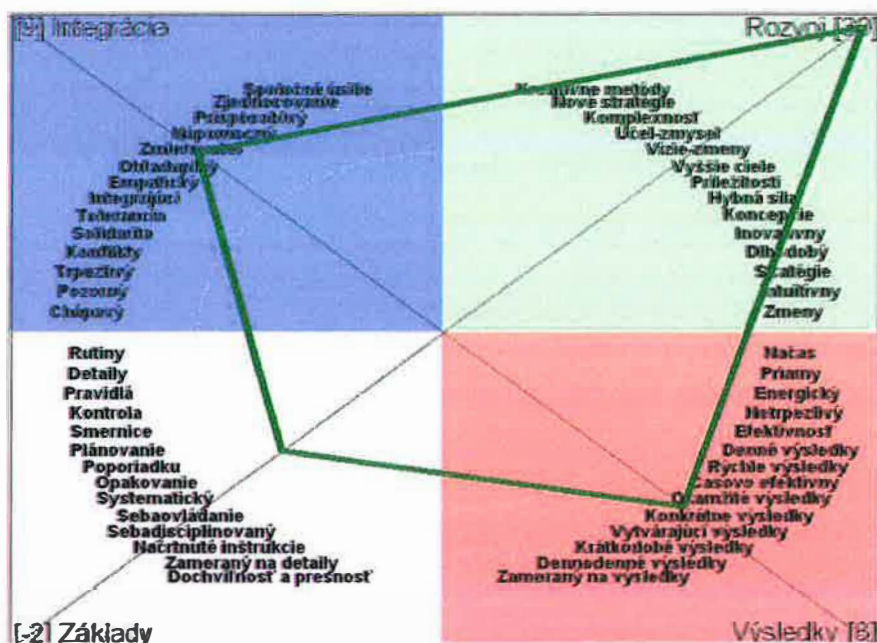
Garuda Fokus Profil

Hlavným cieľom **Fokus Profilu** je **identifikovať oblasti, na ktoré kladie respondent najväčší dôraz vo využívaní svojho manažérského, resp. pracovného potenciálu**. Znamená to možnosť odlíšiť orientáciu na výsledok, na stratégiu a rozvoj, na vzťahy (integráciu) a na vytváranie štruktúr (základy), tzn. váhu, ktorú konkrétny človek prikladá jednotlivým uvedeným oblastiam. Rovnako sa dozvieme o faktoroch úspechu a limitoch uplatnenia osobného potenciálu daného človeka v praxi, v rôznych pracovných kategóriách, či v zaradení v určitom konkrétnom tíme.

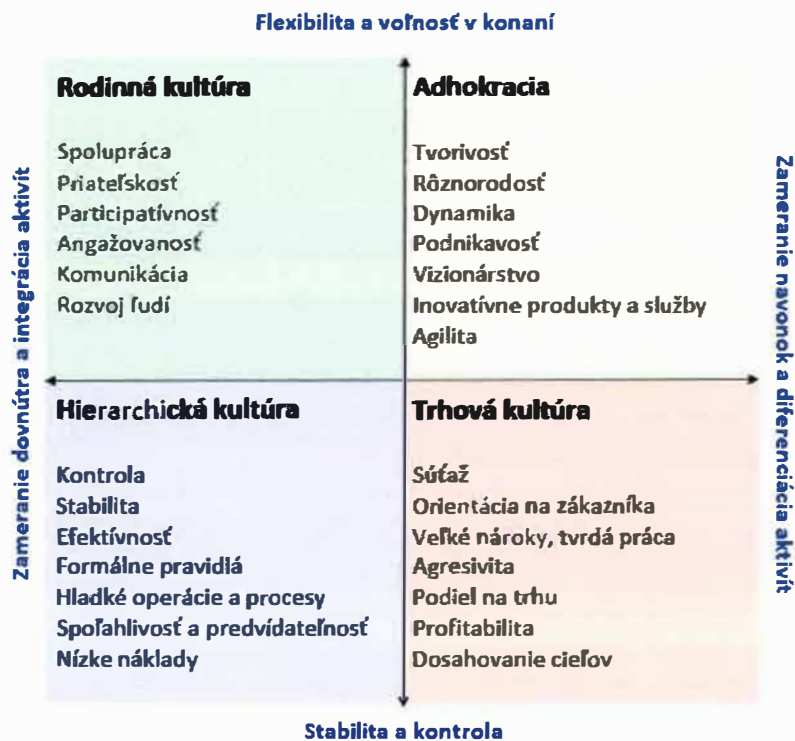
Profil je rozdelený do štyroch oblastí - preferovaných pracovných štýlov, ktoré sú kompatibilné so základným Garuda modelom kľúčových kompetencií:

- ⇒ **Výsledky („NOHY“)** – orientácia na rýchle výsledky a drive
- ⇒ **Základy („HLAVA“)** – orientácia na detaily, štruktúru a pravidlá
- ⇒ **Rozvoj („HLAVA“)** – orientácia na strategický rozvoj a tvorbu nových ideí
- ⇒ **Integrácia („SRDCE“)** – orientácia na komunikáciu, spoluprácu a integráciu

Ukážka výstupu:



Výhodou Garuda Fokus Profilu je jeho kompatibilita s nástrojom Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) od Kima Camerona a Roberta Quinna, ktorý v praxi takisto využívame.



Vyplnenie dotazníka Garuda Fokus profil trvá cca 15 minút.

Kompetenčná knižnica CAL

Kompetenčná knižnica CAL pozostáva zo 40 generických kompetencií, ktoré sú behaviorálne popísané (popisy zvládania a nezvládania kompetencií). Z týchto kompetencií vytvárame kompetenčný model (rámec) organizácie.

Kompetenčný rámec štandardne pozostáva z týchto skupín kompetencií:

1. **Vstupné** – sú súčasťou „KO kritérií“ v rámci výberového konania. Sú dôležité, ale typicky sú v populácii zastúpené dostatočne, takže ich nie je potrebné rozvíjať, keďže organizácia ich dostatočnú úroveň zabezpečí už vo výberovom procese.
2. **Kľúčové kompetencie organizácie** – tvoria spoločné jadro kompetencií rovnaké pre každého zamestnanca. Ide teda o kompetencie typické pre každého zamestnanca, tým pádom pre celú organizáciu. Prostredníctvom týchto kompetencií môže organizácia preniesť do požiadaviek na zamestnanca aj prvky svojej organizačnej kultúry (napr. adhokratické)
3. **Generické kompetencie typické pre jednotlivé pracovné pozície.**
4. **Odborno-špecifické kompetencie typické pre jednotlivé pracovné pozície**
5. **Rozvojové kompetencie** – sú stredne náročné kompetencie, ktoré sa organizácia rozhodla systematicky rozvíjať

Kompetencie s pravidla odstupňované do niekoľkých úrovní zvládania, čím sa kompetenčný rámec spresňuje.

Všeobecný postup tvorby kompetenčného rámca a mapovania kompetencií zamestnancov

1. Vytvorenie kompetenčného rámca organizácie a nastavenie požiadaviek na jednotlivé pracovné pozície
 - Využitím metodík Garuda Osobný Profil, Garuda Fokus Profil, Kompetenčná knižnica
 - V spolupráci s klientom – workshopy a stretnutia, analýza dokumentácie
2. Úvodné mapovanie kompetencií zamestnancov (porovnanie požiadaviek na pozície a skutočného stavu)
 - Spravidla kombináciou samohodnotenia a 360-stupňovej spätnej väzby
3. Identifikácia rozvojových potrieb organizácie a jednotlivých zamestnancov
4. Poskytnutie individuálnej spätnej väzby zamestnancom
5. Refining kompetenčného rámca na základe úvodného hodnotenia kompetencií
6. Vypracovanie systému práce s kompetenciami organizácie – výber zamestnancov, rozvoj kompetencií, hodnotenie výkonu
7. Vypracovanie čiastkovej správy pre klienta

2. Plán vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov

Na základe výsledkov úvodného mapovania kompetencií a identifikácie rozvojových potrieb zamestnancov je možné vypracovať individuálne rozvojové plány a súhrnný plán vzdelávania a rozvoja kompetencií organizácie.

Rozvojové potreby zamestnancov budú s nimi individuálne konzultované.

3. Analýza procesov RLZ a poskytnutie odporúčaní

Aktuálny stav procesov riadenia ľudských zdrojov zmapujeme v spolupráci s manažmentom organizácie. Postup:

- Štúdium dokumentácie
- Stretnutia (workshopy) s manažmentom, resp. kľúčovými zamestnancami za účelom zmapovania procesov
- Validačné stretnutia a identifikácia problémových miest
- Finálna verzia procesov „AS IS“
- Návrh optimalizovaných procesov „TO BE“ a odporúčaní pre riadenie LZ
- Pripomienkovanie a finalizácia návrhov a odporúčaní

V Bratislave dňa 25.8.2021

STROJOPRÁVNICA, J.A. ŠTEFAN, NÁVOD K RYTOU

Renáta Kiselicová, konateľka

Príloha č. 4 Zmluvy: Zoznam subdodávateľov

Vyhlásenie uchádzača o subdodávkach

Uchádzač/skupina dodávateľov: Centire s. r. o.

Obchodné meno: Centire s. r. o.

Adresa spoločnosti: Záhradnícka 72, Bratislava 821 08

IČO: 36 866 857

Dolu podpísaný zástupca uchádzača týmto čestne vyhlasujem, že na realizácii predmetu zákazky „Poradenská služba pre riadenie ľudských zdrojov Programu INTERACT “

- ☐ sa nebudú podieľať subdodávateľia a celý predmet uskutočníme vlastnými kapacitami.
- ☒ sa budú podieľať nasledovní subdodávateľia :

P. č.	Obchodné meno a sídlo subdodávateľa	IČO	% podiel na zákazke	Predmet subdodávok
1	ARMSTRONG CC, s.r.o., Vansovej 2 Bratislava 811 03	35 892 391	20 %	Vypracovanie kompetenčného rámca, analýza kompetencií zamestnancov
2				
3				

V Bratislave dňa 25.8.2021



Renáta Kiselicová,

konateľka

Údaje o subdodávateľoch

1.

Obchodné meno	ARMSTRONG CC, s.r.o.,
Sídlo	Vansovej 2 Bratislava 811 03
IČO	35 892 391
Osoba oprávnená konať za subdodávateľa	-
Meno	PhDr. Peter Obdržálek, CSc.
Dátum narodenia	
Adresa pobytu	